

آر جيمس برايدنج

# صناعة سويسرية

القصة غير المروية لنجاح سويسرا



# صناعة سويسرية

القصة غير المروية لنجاح سويسرا

تأليف

آر جيمس برايدنج

ترجمة

بسمة الجويني



Swiss Made

صناعة سويسرية

R. James Breiding

آر جيمس برايدنج

الناشر مؤسسة هنداوي

المشهرة برقم ١٠٥٨٥٩٧٠ بتاريخ ٢٦/١/٢٠١٧

يورك هاوس، شيبيت ستريت، وندسور، SL4 1DD، المملكة المتحدة

تليفون: ١٧٥٣ ٨٣٢٥٢٢ (٠) ٤٤ +

البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org

الموقع الإلكتروني: https://www.hindawi.org

إن مؤسسة هنداوي غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وإنما يعبر الكتاب عن آراء مؤلفه.

تصميم الغلاف: عبد العظيم بيدس

الترقيم الدولي: ٣ ١٩٩٤ ١٥٢٧٣ ١ ٩٧٨

صدر أصل هذا الكتاب باللغة الإنجليزية عام ٢٠١٢.

صدرت هذه الترجمة عام ٢٠١٧.

صدرت هذه النسخة عن مؤسسة هنداوي عام ٢٠٢٠.

جميع حقوق النشر الخاصة بتصميم هذا الكتاب وتصميم الغلاف محفوظة لمؤسسة هنداوي.

جميع حقوق النشر الخاصة بنص العمل الأصلي محفوظة لدار نشر «جون مكارثي».



## المحتويات

٧	نبذة عن المؤلف
٩	معجزة الاقتصاد السويسري
١١	إهداء
١٣	ثناء على الكتاب
١٧	تمهيد
٢٣	مقدمة
٣٩	١- القصة كلها بدأت مع الحليب
٨٥	٢- صناعة الساعات: توقيت ممتاز
١٣٣	٣- السياحة السويسرية: كيف يُباع الثلج والهواء
١٧١	٤- تجّار سويسرا الصامتون
٢١٩	٥- الحسابات المصرفية المُرقّمة: أرباحٌ لا تُحصى
٢٧٣	٦- صناعة الغزل والنسيج وأرباحها
٢٩٩	٧- روائع التكنولوجيا الطبية: مُعجزات صغيرة
٣٣١	٨- الآلات الصناعية السويسرية الجبارة
٣٧٧	٩- قطاع الأدوية: مهارات للبيع
٤٢٩	١٠- وسائل النقل السويسرية: فن إتقان التواصل
٤٥٩	١١- طوب وملاط البناء

صناعة سويسرية

- ٤٩٣ ١٢- من أجهزة الكمبيوتر العملاقة حتى فأرة الحاسوب
- ٥١٧ ١٣- أعمال رائعة: إنجازات سويسرا في مجال الفن والهندسة المعمارية
- ٥٤٧ ١٤- الشركات المتعددة الجنسيات تطلب ود سويسرا
- ٥٦٩ ١٥- خاتمة: السبيل نحو سويسرا
- ٥٨٧ ملحق
- ٥٩١ الملاحظات
- ٦٠٥ شكر وتقدير

## نبذة عن المؤلف



آر جيمس براينج.

هو مؤسس وصاحب شركة الاستثمار «نيسانس كابيتال» في زيورخ، وشغل سابقًا منصبَ المدير العام لشركة «تمبيلتون لإدارة الاستثمارات»، ومدير شركة «روتشيلد كوربوريت فينانس». حاز شهادة محاسب قانوني، وكان أحد كبار مديري شركة

«برايس واتر هاوس-كوبرز»، وحاز كذلك شهادة الماجستير من كلية كينيدي بجامعة هارفرد، ومن المعهد الدولي للتنمية الإدارية بمدينة لوزان. كُتِبَ — طَوَالَ سنواتٍ عديدة — مقالاتٍ في صحيفة «ذي إيكونوميست» حول القضايا المتعلقة بسويسرا، وشارك الدكتور جيرار شفارتس في تأليف كتاب *Wirtschaftswunder Schweiz* (أي سويسرا معجزة الاقتصاد) الذي نُشِرَ في سويسرا من قِبَل دار نشر NZZ Libero. وقد انتُخِبَ زميلاً من طرف مركز التنمية الاقتصادية بجامعة هارفرد في ضوء الأبحاث التي قام بها من أجل كتابة *Swiss Made*. كما أنه يحمل الجنسيتين السويسرية والأمريكية.

## معجزة الاقتصاد السويسري

كيف لبلدٍ صغير الحجم وغير ساحلي، ولا يتمتع إلا بالقليل فقط من الموارد الطبيعية — مثل سويسرا — أن يشهد كلَّ هذا النجاح لفترةٍ طويلة من الزمن وفي مجالاتٍ متعددة؟! ففي قطاعات المصارف، والصيدلة، وصناعة الآلات والساعات، والعمران وصناعة الطلويات، وحتى في قطاع الغزل والنسيج، تحتلُّ الشركات السويسرية مكانةً مرموقةً بين أقوى المتنافسين في العالم، فكيف وصل رجال الأعمال السويسريون يا ترى إلى هذه المكانة؟ هل تُقدِّمُ الحالة السويسرية الاستثنائية دروساً يُمكن أن يتعلَّم منها الآخرون ليستفيدوا من هذه التجربة الناجحة؟ وهل يُمكن للسويسريين أن يحافظوا على حُسن أدائهم المعهود في خضمِّ اقتصادٍ عالمي يتَّسم بالمنافسة الشديدة؟

يُقدِّم هذا الكتاب أجوبةً لهذه التساؤلات، وي طرح الكثير من الأسئلة الأخرى عن هذا البلد، كما يصف أصولَ أهم الشركات السويسرية، وهياكلها التنظيمية، وخصائصها. يحتوي الكتاب على أربعة عشر فصلاً انصبَّ التركيز فيها على نشاط كلِّ قطاعٍ بمفرده لتقديم لمحةٍ هامة عن حجم وحيوية الإنجازات التي حقَّقتها سويسرا من خلال تقييمٍ دقيقٍ ومُتعمِّقٍ لأداء شركاتٍ ورجال أعمالٍ معيَّنين، بعضهم يحمل أسماءً مألوفة، في حين أن البعض الآخر قد يكون معروفاً فقط لدى المُطلِّعين على المجال، إلا أنهم جميعاً قد ساهموا في نجاح «العلامة التجارية» التي تُجسِّدها سويسرا.

ومن خلال الجمع بين الوعي الكامل بمُقوّمات القطاع المالي العصري، والفهم الدقيق لمكامن قوة سويسرا، والتحديات المستقبلية التي ستواجهها، يبيّن هذا الكتاب أيضًا كيف أن الفضل في قصة النجاح المثيرة للإعجاب هذا يعود — بقدرٍ كبير — إلى تفكير رجال الأعمال السليم، وانفتاحهم على تَبنيّ الأفكار الجديدة، ثمّ إن التطلّع نحو المستقبل يُبشّر بتوقّعاتٍ واعدة حول قدرة البلاد على مواصلة نمط نجاحها في مُواكبة عصر العولمة.

## إهداء

أُهدي هذا الكتابَ إلى ابنتي يوهانا وابني جوشوا ونيكولاس، أملًا أن تتخطى  
مُخيلاتكم كلَّ الحدود، وأن تعملوا بجدِّ واجتهاد، وأن تحافظوا على تواضعكم.

آر جيمس برايدنج





## ثناء على الكتاب

لقد حَقَّقت سويسرا مُعدَّلاتٍ متدنيَّةً من التضخُّم المالي والبطالة، ومستوى معيشةٍ مرتفعاً دون أن تكون لها حكومةٌ مركزيَّةٌ موسَّعة، وكلٌّ من يريد أن يعرف كيف استطاع السويسريون تحقيق هذه الإنجازات الباهرة، عليه قراءة هذا الكتاب.

البروفيسور مارتن فيلدشتاين

جامعة هارفرد

الرئيس الفخري للمركز الوطني للبحوث الاقتصادية

كبير المستشارين الاقتصاديين سابقاً في عهد الرئيس ريغن

لقد حافظتُ سويسرا على نقاطِ قوتها التقليدية على وجهٍ أفضلَ من العديد من الدول الغربية الأخرى خلال الجيل الماضي، ومنها: وضعٌ مالي حكومي سليم، وقاعدةٌ صناعيةٌ قوية، وتوزيعٌ حكيمٌ وعادل للدُّخل. وكلُّ من يهتم بمعرفة كيف تَحَقَّق ذلك (وكيف يمكن أن يتحقَّق)، عليه أن يقرأ هذا الكتاب الذي جاء في الوقت المناسب.

بيتر فوزر

رئيس مجلس إدارة شركة إيه بي بي

الرئيس التنفيذي السابق لشركة رويال داتش شيل

كتابٌ ممتع مكتوب بطريقة جيدة، ويعالج صميم الموضوع.

بيير ميرابو

رئيس سابق لجمعية مصرفيي البنوك الخاصة السويسرية

سويسرا بلدٌ صغير تضاريسه وعرة، يقع في وسط أوروبا، وهو أصغرُ من أن يحوز على اهتمام الدول الكبيرة، ويفتقر إلى الموارد الطبيعية وإلى سوقٍ محلية؛ كلُّ هذه العوامل دفعت السويسريين إلى إيجاد الحلول الخاصة بهم، والانفتاح على الآخرين، والذهاب إلى أبعد من الحدود الجغرافية للبلد، وهذا الكتاب يعرض بشكلٍ أنيق ومشوق هذه المغامرة الريادية التي ينبغي على السويسريين أن يواصلوا اتباعها مهما كلفهم ذلك.

بيار لاندولت

رئيس مؤسسة ساندوز فاميلي الوقفية،

وأحد المؤسسين وكبار المساهمين في شركة نوفارتس

إن ما يُسمَّى بـ «أسرار نجاح سويسرا» — الذي قد يكون وُصفه أسهل من تقليده — معروضٌ باقتدارٍ في هذا الكتاب الرائع؛ فهذا البلد يوفر بيئةً تحفز على النشاط للشركات والأفراد الذين هم على استعدادٍ لتلبية معاييرهِ الصارمة. وإذا بقي شعب سويسرا في منأى عن المؤثرات السلبية، وإذا واصلَ جيرانها ارتكابَ الأخطاء الجسيمة (وربما يكون الاحتمالُ الثاني أكثرَ واقعيةً من الأول)، فستبقى سويسرا رائدةً على مدى أجيالٍ قادمة.

مارتن تايلور

رئيس مجلس إدارة شركة سينجيتا

رئيس تنفيذي سابق لشركة باركليز ش. م. ع

سويسرا وسنغافورة بلدان يقعان في طرفين متباعدين من العالم، وكلُّ منهما ينهل من تاريخه الخاص الفريد من نوعه، ويتميز بمحيط اجتماعي وسياسي

## ثناء على الكتاب

مختلف تمامًا عن الآخر، غير أن كليهما قد أثبت أن تعدد اللغات والديانات والثقافات فيهما يتضاءل أمام مبدأ الهوية والمصلحة المشتركة؛ حيث يكافأ الشخص وفقًا لجدارته وجهده.

لي كوان يو

رئيس الوزراء السابق لسنغافورة

لا تزال مسألة كون سويسرا حالةً سياسية استثنائية أمرًا خاضعًا للنقاش. أما كونها حالةً استثنائية اقتصادية فهو أمرٌ لا ريبَ فيه، وهذا ما تم الكشف عنه بطريقةٍ تُثير الإعجاب في هذا الكتاب.

دانيال فازيلا

مستشار إداري مستقل

الرئيس التنفيذي والرئيس السابق

لمجلس إدارة شركة نوفارتيس

لطالما كانت سويسرا «علامة» ناجحة جدًا، خاصةً في عالم البنوك المركزية؛ حيث كان لها منذ أمدٍ بعيدة تأثيرٌ هام بالرغم من صغر حجمها. ويعكس ذلك موهبتي الابتكار والقدرة على التكيف اللتين تتحلّى بهما سويسرا، وكلُّ ذلك في إطارٍ من الانضباط الجماعي. وفي خضمّ الاضطرابات التي يشهدها العالم، يتضمّن هذا الكتاب دروسًا يمكن أن نتعلّم منها جميعًا.

بول فولكر

رئيس سابق لبنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي

في وقتٍ تجد فيه الرأسمالية الأوروبية نفسها في وضعٍ دفاعي في العديد من الأماكن، يُبين هذا الكتاب المهمُّ مقومات نجاح النموذج السويسري. وعلى كل

المُعْنِيَّين بمستقبل القطاعات الاقتصادية أن يتمعنوا في قراءة ما وَرَدَ فيه من معلومات.

البروفيسور لورانس سامرز  
وزير الخزانة السابق بالولايات المتحدة الأمريكية  
الرئيس الفخري لجامعة هارفارد

لو لم أكن في الأصل مواطناً سويسرياً متحمساً، لأردتُ بلا شك أن أصبح سويسرياً بعد قراءة هذا الكتاب! فهذه القصص المكتوبة بأسلوبٍ مُشوّقٍ عن رجال أعمالٍ ذوي مؤهلاتٍ عالية تشكّل قاعدةً مثيرة للاهتمام لإجراء تحليلٍ سهل الاستيعاب عن الاقتصاد الكلي، وتُقدّم للقارئ صورةً ديناميكية عن تطوّر سويسرا.

أولي سيج  
رجل أعمال وهاوي جَمع الأعمال الفنية  
سفير سويسرا السابق لدى الصين

## تمهيد

### هارولد جيمس

تُعتبر قصة سويسرا مثالا للنجاح، تماما كما أشار جيمس برايدنج في هذا الكتاب المتميز والزاهر بالمعلومات؛ ففي القرون الوسطى كانت سويسرا مجتمعاً فقيراً يعيش في بيئة جبلية مُقفرة، وكانت صادراتها الرئيسية تقتصر على الجنود الذين كانوا يقاتلون بصفتهم مُرتزقةً في حروب شعوبٍ أخرى، وعادةً ما كانت العائلات تعاني من عوزٍ مُدقعٍ يدفعها إلى إرسال أطفالها للعمل مثل العبيد في منازل الأثرياء في ألمانيا وأماكنٍ أخرى. أما سويسرا الحديثة فهي مجتمعٌ مزدهر وبلادٌ تتمتع بقدرٍ أكبر من المرونة وسهولة التكيف في مواجهة الصدمات والمؤثرات الخارجية مُقارنةً بجيرانها؛ فأزمة السبعينيات الاقتصادية لم تُؤثر فيها إلا قليلاً، كما أن مُعدّل البطالة فيها بعد أزمة عام ٢٠٠٧ بقي أقلّ من نصفٍ ما كان عليه في سائر أوروبا.

\* \* \*

يُركّز هذا الكتاب بشكلٍ خاص على الصفات الريادية في إدارة الأعمال، ويبيّن الأسباب التي دَفَعَت سويسرا إلى إنتاج هذا الكمّ الهائل من الاختراعات والأفكار والمنتجات المميزة. ما من شكٍّ في أن رواد الأعمال يميلون إلى العمل فرادى، ولكن من الخطأ الظنّ أنهم موجودون بمفردهم داخل فراغ اجتماعي، بل على العكس من ذلك فهم جزءٌ من مجتمعٍ مُبدعٍ يُجيد

الابتكار والتطوير، ويساهم في إحراز المزيد من التقدم؛ فنحن نفكر الآن من منظور ريادة الأعمال الجماعية.

غالبًا ما تتبادر إلى أذهان الأجانب مزحة الممثل أورسون ويلز الشهيرة بخصوص سويسرا في فيلم «الرجل الثالث» حيث قال:

لقد عاشت إيطاليا ثلاثين عامًا تحت حكم الأرستقراطيين من عائلة بورجيا، وعرفت خلالها الحرب والرعب والقتل وسفك الدماء، لكنها أنتجت مايكل أنجلو وليوناردو دافينشي وشهدت فترة نهضة حقيقية. أمّا في سويسرا، حيث كان الناس يتعايشون معًا بمحبة أخوية، وكان تاريخهم يفخر بخمسائة عامٍ من الديمقراطية، فماذا صنعوا؟ لقد صنعوا ساعة الوقواق.

كما أنّ أول ما قد يتبادر إلى أذهان آخرين عند الحديث عن سويسرا هو البنوك أو الشوكولاتة، لكنّ ذلك لا يُجسد الواقع؛ فسويسرا لا يمكن اختصارها في منتج واحد، بل ينبغي فهمُ الكيفية التي ترتبط بها أنواع الابتكار المختلفة.

تكمّن قوة هذا الكتاب في أنه يعرض ببساطة مدى تنوع مجالات الابتكار السويسرية: من قطاع النسيج إلى السياحة والمواد الغذائية، ومن مجال الهندسة والتكنولوجيا الطبية والكيمياء والصيدلة إلى التجارة والتأمين، علاوةً على الهندسة المعمارية والبناء وصناعة الساعات.

إن العامل الجغرافي يلعب دورًا في تكوين بيئة الأعمال الرائدة هذه؛ ففي سويسرا هناك العديد من الأماكن المعزولة إلى حدٍّ بعيدٍ، التي لها اختصاصاتها وهياكلها الاجتماعية ومعتقداتها الدينية؛ ولذلك فإن الربط بين هذه الأماكن النائية يُعتبر مهمةً هائلة. كما أن الجسور والأنفاق تُعتبر وسائلَ ضروريةً لتأمين التواصل والتكامل؛ ومن ثمّ هناك العديد من المناطق المختلفة التي لديها منتجات متنوعة تُتاجر بها، وتتفاعل فيما بينها. وهذا هو السبب الذي يجعل الترابط في اقتصاد الاتحاد السويسري بمثابة أنبوب اختبارٍ يمكن أن يُشكّل مؤشّرًا لكيفية عمل نظام العولمة.

كما أن هناك منتجاتٍ مميزةً تقدّمها سويسرا بشكلٍ مجموعةٍ من الخدمات المتكاملة؛ فقطاعا الفنادق والسياحة مثلًا يعتمدان على قطاع المواصلات، كما أن قطاعي المصارف وشركات التأمين يعملان جنبًا إلى جنب مع قطاع التجارة. ومن هذا المنطلق يمكن الحديث هنا عن سماتٍ «سويسرية» خاصة.

يُعتبر الانفتاح سمّة سويسرية مميزة؛ فالعديد من الشخصيات الديناميكية التي رَسَمَت مَعَالِمَ العلامات التجارية العالمية الشهيرة كانت قد وَفَدَت إلى سويسرا من بلدانٍ أُخرى هربًا من الاضطهاد، وفي بعض الأحيان من الفقر، مثل: هاينريخ نِسْتَله المولود في فرانكفورت، الذي غَيَّرَ اسْمَه لاحقًا إلى «هنري»؛ وجوليوس ماجي الذي كان ابنَ مهاجرين إيطاليين؛ كما نشأت صناعةُ الساعات بفضل الهاجينوت الفرنسيين الذين فرُّوا من الاضطهاد الديني للويس الرابع عشر؛ وكذلك أريستو جونز الذي أتى من بوسطن لصنع الساعات في مدينة شافهاوزن؛ ونوربرت دو باتيك وهو أرسنقراطيٌّ بولندي فرَّ بعد فشل انتفاضة عام ١٨٣٠ وعمل في جنيف صانع ساعاتٍ قبل الانضمام إلى أدريان فيليب الفرنسي الذي طوَّرَ آلياتٍ أوتوماتيكيةٍ لملء الساعات؛ ومن أوكسبريدج قُرْبَ لندن جاء شارل براون الذي تعاونَ مع فالتر بوفيري الألماني الأصل لتكوين شركة براون بوفيري للهندسة؛ كما أن إميل بورليه من جنوب غرب ألمانيا قد شَيَّدَ المصنَّعَ العملاق أورليكون لإنتاج الأسلحة؛ وسيزار سيرونو الإيطالي قام بتأسيس ثالث أكبر شركة أدوية؛ وتاديوس رايششتاين البولندي الذي طوَّرَ الفيتامين «سي» الاصطناعي لشركة هوفمان لاروش، كان قد درس في معهد التكنولوجيا المتعددة الاختصاصات في مدينة زيورخ.

ولكن هذا الانفتاح كان له تأثيرٌ كبير في الاتجاه المعاكس أيضًا؛ فسيزار ريتز — الشاب الذي كان الأصغر بين ١٣ أخًا من أب سويسري مزارع — أصبح معروفًا عالميًا عبر فناده في لندن وباريس. وبعدهما تعلَّم رجلٌ يدعى شارل إدوارد جانيري غراي صناعةَ الساعات في بلده الأم سويسرا، انتهى به الأمر أن أصبح مهندسًا معماريًا ذا شهرةٍ عالمية وبات معروفًا باسم «لو كوربوزييه». كما أن مهندسًا سويسريًا يُدعى أوثرمان أمان قام بربط مدينة نيويورك بمدينة نيوجيرسي عبر جسر «جورج واشنطن بريدج»، ووبربط جزيرة ستاتن بمنطقة بروكلين عبر جسر «فيرازونو بريدج».

لقد اعتمدت نقاط قوة سويسرا لوقتٍ طويل على عددٍ استثنائي من الشركات العائلية الناجحة، وبالرغم من المشكلات المألوفة التي تطرأ عادةً (مثل الصراع على الخلافة وتبديد الميراث على أيدي ورثة غير أكفاء)، فإن رأسمالية العائلات تتيح استمرارية هذه الشركات التي تعمل على رعاية المنتج أو العلامة لأطول وقتٍ ممكن، وبهذا نجحت المنتجات السويسرية الأفضل والأكثر رسوخًا في الحفاظ على أسمائها وعلى مراكزها المرموقة، حتى بعد فترةٍ طويلة من انتقال الملكية إلى أشخاص آخرين.

يعرض هذا الكتاب أيضًا بشفاافية المشكلات السويسرية التي غالبًا ما تظهر بأقصى حدٍّ ممكنة في الشركات الكبرى، مثل شركة الخطوط الجوية السويسرية التي اعتمدت

— مثلها مثل بنك يو بي إس — استراتيجيات أكثر طموحاً مما هو معقول، في محاولة منها لكي تصبح أكبر الشركات العالمية الهائلة في مجال عملها؛ فالمؤسسات الكبرى تتيح لمديريها مساحة أكبر لاعتماد سلوك غير مسئول يُؤدّي بسهولة إلى أتباع سياسات تُركّز على تحقيق أرباح قصيرة الأجل ونتائج مالية فورية بدلاً من التركيز على الاستمرارية المُستدامة على المدى الطويل.

إلا أن الإخفاقات أيضاً غالباً ما تسبّب تداعيات كارثية في القطاع العام، ويمكن أن تؤثر على طريقة رسم السياسات العامة. وقد أدى ضعف السياسات الحكومية إلى بعض أسوأ الأخطاء والمشكلات السويسرية وأخطرها على مدى السبعين سنة الماضية: على سبيل المثال، في مضمار العلاقات مع ألمانيا النازية خلال فترة الحرب الصعبة، وإبان التفاوضات على اتفاق ما بعد الحرب لتحديد الأموال الموجودة فيما يُعرّف بـ «حسابات بلا ورثة»، التابعة لليهود الذين ذهبوا ضحية المحرقة، وتحويلها إلى الأنظمة التي تولّت الحكم بعد الحرب في بولندا والمجر، أو مرة أخرى خلال التسعينيات عند التعامل مع قضية «الحسابات المصرفية الخاملة».

ولعلّ أحد أهم الأسئلة في عالم تسوده العولة هو: كيف يمكن لبلد أو مجتمع استنباط الحلول للمشكلات والأزمات؟ إن البلدان الصغيرة الحجم التي تتوافر فيها روابط التضامن الوثيقة تتميز عن سواها بعدد من مزايا التفوق؛ فعلى سبيل المثال، خلال فترة الكساد الكبير في الثلاثينيات، وفي جوّ تزايد فيه التوتر على الصعيدين الجغرافي والسياسي، عملت اتحادات العمال جنباً إلى جنب مع أرباب العمل لإيجاد حلول للمشكلات التي كانت تتعرّض لها آنذاك الصناعة الهندسية السويسرية.

كما أن حجم البلد الصغير يحدّ من نطاق تدخّل الحكومة، وعلى وجه الخصوص عندما ينشأ الانطباع أن الحكومة قد تحقّق أداءً أفضل في رسم مسار التنمية الاقتصادية؛ فسيكون من المستحيل مثلاً — في الوقت الحاضر — إنشاء جِرمٍ تنشيطية في القطاع العام لمواجهة أزمات الهيكلية التي تطرأ بصفة دورية على قطاع الصناعة. وفي سبعينيات القرن الماضي عندما كان هناك تباطؤ اقتصادي عام، تبيّن أن سويسرا لم تواكب التطوّر الذي عرفه قطاع صناعة الساعات التي تعمل بالكوارتز، وخسر اثنان من أصل كلّ ثلاثة عمال في هذا القطاع وظائفهم. ولو جرى اعتماد برنامج تحفيزٍ مماثلٍ لبرنامج «النقد مقابل السيارات القديمة» الذي طُبّق في العديد من البلدان مؤخراً للتشجيع على شراء السيارات الجديدة، لكان ذلك بلا جدوى، كما أن إعطاء حوافز للمواطنين السويسريين لاستبدال



ساعاتهم القديمة بساعاتٍ جديدةٍ كان من شأنه تأجيلُ التراجُعِ في القطاعِ لفترةٍ زمنيةٍ قصيرةٍ فقط؛ ومن ثَمَّ فإن إعادة إحياءِ قطاعٍ ما تعتمد على روح المبادرة في إدارة الأعمال، وفي هذه الحالة لا بد من ذِكرِ إرنست تومكيه ونيكولا حايك (اللبناني الأصل) اللّذين طوّرا ساعة سواتش الأنيقة بالرغم من ثمنها الزهيد، وهي التي أضافت تصاميمَ جديدةً وأدخلت مفهومَ عناصرِ الموضة التي لم تكن معروفةً أو معمولاً بها في صناعة الساعات التقليدية. غير أن هذا لا يعني أن الحكومة لا تتدخل بتاتاً؛ فالمصلحة العامة واستقرار الأسعار وتطبيق حقوق الملكية وحمايتها كلها عواملٌ مهمة لتوفير أرضيةٍ مستقرةٍ يُمكن بفضلها اتخاذُ القرارات على مستوى الإدارة. وفي هذا الصدد — وكذلك في مواجهة الحاجة المستمرة لسياسةٍ منفتحة — يُمكن لسويسرا أن تُقدِّمَ مثلاً يُحتدَى به في البلدان الأخرى التي تُواجه تحديات العولمة. وقد يمكننا بالفعل التفكير في أن براعة العمل الهندسي في بناءِ جسرٍ ما (إلى جانب الإسهام الإبداعي والاجتماعي) من شأنها أن تشكّلَ صورةً مجازيةً تُجسّدُ فيها سويسرا مَعالمَ الطريق نحو تحقيق الدمج والتكامل في مجتمعٍ عالميٍّ آخذٍ في التطوُّر تقنياً وروحياً.

هارولد جيمس، وُلِدَ في المملكة المتحدة، وحصل على جائزة إلين ماكارثر للتاريخ الاقتصادي في جامعة كامبريدج. بدأ التدريس في جامعة برنستون في عام ١٩٨٦، وهو حالياً أستاذ في الشئون الدولية بكلية وودرو ويلسون في الجامعة نفسها.



## مقدمة

في كتابه المبدع الصادر في عام ١٩٩٠ بعنوان «المزية التنافسية للأمم»، خلص مايكل بورتر - الأستاذ بجامعة هارفرد - إلى الاعتقاد أنه نتيجة لوفرة اليد العاملة الرخيصة، بدأت أسس المنافسة في معظم مجالات الصناعة تتحول بسرعة نحو استنباط المعرفة واستيعابها؛ ومن ثمّ باتت القوة التنافسية للأمم تعتمد على قدرتها على الابتكار والتطوير وزيادة الإنتاجية بالاستناد إلى العناصر الخاصة الفريدة من تاريخها وطابعها، التي تميّزها عن الآخرين.

\* \* \*

لم يستشهد بورتر بسويسرا باعتبارها نموذجاً في كتابه الذي يشكّل دراسةً شاملة لهذا الموضوع، وما كان مخطئاً لو فعل. وفي الواقع إن مفهوم الأمة بصفتها قوةً تنافسية كان واضحاً في سويسرا منذ أمدٍ بعيدٍ وقبل تطوّر البيئة العالمية الحديثة؛ ففي أوائل القرن التاسع عشر كان من المدهش إلى حدٍّ ما أن ينشأ في هذا البلد الصغير وغير الساحلي العديد من الشركات التي استطاعت المنافسة على الصعيد العالمي في عددٍ من القطاعات الصناعية. ويصف كتابنا هذا ويحاول أن يُفسّر كيف قدّرت الشركات السويسرية أن تكون بين الشركات الرائدة في قطاعات النسيج وصناعة الآلات والمواد الكيميائية وعدة قطاعاتٍ أخرى منذ بدايات الثورة الصناعية. كما يسعى الكتاب إلى إظهار أن هذا النجاح الذي بقي صامداً، أو بالأحرى توسّع باستمرارٍ منذ بدايته وحتى اليوم، يعود الفضل فيه بنسبةٍ كبيرة إلى القيم الوطنية والثقافة والمؤسسات وتاريخ هذه الأمة؛ ومن ثمّ يطرح تساؤلاتٍ حول ما إذا كان السويسريون قادرين على المحافظة على مكانتهم في البيئة العالمية الصناعية الحالية

التي تشهد تحولاتٍ سريعة. وإذا كان ذلك ممكناً، فهل هناك دروس فيما يُسمَّى «الأسلوب السويسري» يُمكن أن يتعلَّم منها رجال الصناعة وصنَّاع القرار في أماكنٍ أخرى؟ ليس هناك أيُّ بلدٍ آخر بحجم سويسرا استطاع تحقيقَ مثل هذا المستوى العالي من الدخل الفردي مع الحفاظ على توزيعٍ عادلٍ نسبياً للمكافآت. ولا يُوجد بلدٌ بحجمه أو يقارب حجمه يحتلُّ مراكزَ رياديةً في العديد من الصناعات بالرغم من ضغوطات العولمة، كما لا يوجد بلدٌ آخر من البلدان المتقدمة قد نجح في تجنبِ إنقِالٍ كامل الأجيال القادمة بالديون أو تغذية الأوهام بين صفوفِ شعبه حول قدرته على تحمُّل تكاليفِ التقاعُد والرعاية الصحية. ولا يُوجد بلدٌ آخر غير سويسرا يشعر فيه المواطنون بأنهم أقوياء، وأنهم على ثقةٍ بأن أصواتهم لها تأثيرها وقيمتها.

### بدايات متواضعة

ذاتَ مرة، قال جان بيار روث، الذي شغل منصب رئيس البنك المركزي السويسري، إن سويسرا نُوجت بالنجاح لأنها كانت بلداً فقيراً وصغير الحجم. ولا شك أن الخلفية التي ظهر فيها هذا النجاح، أقلُّ ما يُمكن أن يُقال عنها إنها لم تكن خلفيةً واعدة؛ فسويسرا بلدٌ يفتقر إلى المعادن الطبيعية، وفيه مساحاتٌ شاسعة من الأراضي غير الصالحة للزراعة، ولا تُوجد فيها المياه بكمياتٍ وفيرة إلا للاستخدام المنزلي أو الصناعي كالتلج والجليد للاستجمام أو كمصدرٍ للطاقة. وبالرغم من أنها تقع في قلب أوروبا إلا أن طبيعتها الجبلية بقيت لمئات السنين تُشكِّل تحدياً مستمراً في مجال النقل والمواصلات. أيضاً ليس للبلد رابطٌ مباشرٌ مع محيطات العالم، وهذا ما يمثِّل عائقاً هاماً مُقارنَةً بالبلدان الأخرى التي حقَّقت حضوراً عالمياً وبَسَطت نفوذها الإمبريالي وجمَّعت الثروات من الاستعمار. وعلى العكس، فإن وسائل النقل عبر ممرات جبال الألب أكسبت سويسرا مكانةً استراتيجية مرموقة بين أكبر المناطق التجارية في شمال أوروبا وجنوبها، ولكنها جعلت منها أيضاً هدفاً للطموحات الإمبريالية في البلدان المجاورة التي تفوقها قوةً ومساحةً.

باختصار، كانت سويسرا ولا تزال — من ناحية لغتها وثقافتها وتوجُّهاتها السياسية والدينية — بلداً مُتنوعاً وغير متجانس، وهي مَيِّزةٌ عادةً ما تتعارض مع مبادئ السلام والسعي لتحقيق الأهداف المشتركة مثل ما حدث في يوغوسلافيا السابقة، وكان عدم التجانس هذا قد تعرَّزَّ بقدم المهاجرين من ثقافاتٍ مختلفة منذ وقتٍ مبكر، وحوالي ثلث

الشعب الحالي هم من المهاجرين أو من أحفاد المهاجرين. في الماضي، كان الكثير منهم قد أتوا لاجئين سياسيين استفادوا من سياسة الحياد التي تعتمدها سويسرا منذ أمدٍ بعيد، أما في الآونة الأخيرة، فقد عكس تدفقُ المهاجرين حاجةَ البلاد لليد العاملة.

لقد نجح السويسريون في إيجاد طرقٍ للتعايش معاً بسلام وانسجام، وبالرغم من حسد الحاسدين أحسنوا التصرفَ طوالَ قرنين من الزمان؛ ليقبوا في منأى عن الصراعات العالمية، وثابروا من أجل الحفاظ على استقلالهم وبناءِ قاعدةٍ صناعية قوية.

وهذا التطور لم يتمَّ التخطيط له، ولم تكن هناك «خطةٌ سويسرية عامة» ولا مهمةٌ ثقافية ولا أيديولوجيةٌ معينة أو استراتيجيةٌ شاملة تطوّرت لتُصبح صيغةً وطنية للنجاح مفروضةً من قِبَل حكومةٍ قوية. كما لم يكن للبلد أبداً هيكليةً مركزية، ولم يعرف بتاتاً قائداً ذا تأثيرٍ ساحر كما كان الحال في روسيا على سبيل المثال؛ حيث كان هناك بطرس العظيم الذي قاد مملكته المتخلفة بلا هوادة نحو الحداثة. كما أن المشاريع التي أُقيمت بدافعٍ سياسي في بعض البلدان الأخرى، وشكّلت في بعض الأحيان قاعدةً لنجاحاتٍ اقتصادية، كانت بالنسبة إلى سويسرا — ولا تزال — صعبةً المنال. وفي هذا الصدد يُعبّر جاك هيرتسوج، وهو مهندسٌ حاصل على جائزة بريتزكر للهندسة وشريكٌ في تأسيس شركة هيرتسوج ودو-مويرون، عن رأيه قائلاً إن النجاح السويسري يعود في جزءٍ منه إلى غياب الرؤية؛ «لأن الرؤية تفرض حواجزاً وتحتاج إلى توجيهات، وهذه أمورٌ لا تتماشى مع قناعة السويسريين في كلِّ ما له علاقة بالأعمال.»

إن التشكيك في جدوى تدخل الحكومة في التنمية الصناعية هو تشكيكٌ له مبرراته، فهل كان بإمكان أيِّ هيئةٍ تخطيطٍ حكومية أن تتنبأ بأن إنقاذ قطاع صناعة الساعات سيتحقق بصنع ساعةٍ من البلاستيك «سواتش»؟ أو أن البُن المُعبأ في كبسولاتٍ من الألومنيوم «نسرسو» سيُلاقى نجاحاً عالمياً؟

## سمات النجاح

إن النجاح في ريادة الأعمال والصناعة لا يأتي من العدم؛ فهذه المجالات تزدهر في تربة ذات هيكليةٍ سياسية، وثقافةٍ تشمل العديد من العناصر، ولا يمكن لأي عنصرٍ من هذه العناصر منفرداً أن يُفسّر سبب هذا النجاح، خصوصاً وأنها عناصرٌ يتوافر أغلبها في العديد من البلدان الأخرى. غير أن هذه العناصر في سويسرا قد تفاعلت بطريقةٍ منمّرة آخذةً أشكالاً

متعددة، ولكنها بالرغم من ذلك، تتيح التعرّف على نماذج من النجاح على ثلاثة أصعدة: صعيد الفرد، والمؤسسات، والمنظمات الحكومية أو السياسية.

### على صعيد الفرد

إن إحدى أهم المجموعات المكوّنة لأي مجتمع تتألف من رجال الأعمال، على الرغم من أن استعمال كلمة «مجموعة» ربما يعطي فكرة خاطئة عند الإشارة إلى هؤلاء الأفراد أصحاب النفوذ. إنهم من بينون المصانع ويوظفون العمالة وينخرطون في التجارة، وهم المسبّب في تكوين الثروة التي يعتمد عليها المجتمع. والجزء الأكبر من هذا الكتاب يصف مبادراتهم ونضالاتهم وإنجازاتهم. وكلل البشر، لدى رجال الأعمال سمات فريدة، ولهم مظاهر وأشكال وأحجام مختلفة، لكن لديهم صفات مشتركة، والدافع وراء تقدّمهم يتمثل في الجهود الفردية التي يبذلونها من أجل تحسين مستوى عيشهم، لكن مواجهة التحديات من أجل تغيير الطريقة المتداولة أو المعهودة للقيام بعمل ما ليس بالأمر اليسير؛ لأن الروتين والقواعد الراسخة التي يفرضها الوضع القائم، كلها عوامل تقف سدًا منيعًا أمام أي تغيير. ولكسر هذا السد المنيع وفتح آفاق جديدة تتجاوز الحدود الضيقة للروتين، لا بد من وجود مواهب خاصة لا تملكها إلا قلة من البشر؛ فالتقدّم غالبًا ما يعتمد على التجارب والتعلّم من الأخطاء؛ لذلك لا بد من توافر القدرة على استيعاب الفشل إذا استدعى الأمر ذلك، كما يجب أن يكون للشخص ما يكفي من الجرأة للإقدام على المخاطرة وارتكاب هذه الأخطاء وغضّ الطرّف عن آراء الرافضين، والأهم من هذا كله أن رجل الأعمال يعرف كيف يتغلب على الصعوبات لتحقيق ما يصبو إليه.

إن الطرق التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف تتنوع وتتفاوت، وكما يبيّن هذا الكتاب، كان هناك من بين رجال الأعمال السويسريين أمثلة عن الاستكشاف الجريء للإمكانيات التكنولوجية من أجل ابتكار منتجات جديدة كليًا، مثل: فاليوم لدى شركة روش، والقهوة الفورية لدى نستله؛ وبعضهم صنع منتجات قديمة ولكن بطريقة مختلفة وبجودة أفضل، مثل: فنادق سيزار ريتز، أو ساعة سواتش لشركة إس إم إتش، أو آلات تعزيز السمع لشركة فوناك، أو نسبرسو لشركة نستله؛ كما غامر البعض الآخر لاكتشاف مصدر آخر لتوريد المواد، أو لإيجاد أسواق جديدة لبيع منتجاتهم، مثل: شركة هولسيم المتخصصة في صناعة الإسمنت، وشركة دي كيه إس إتش للتجارة؛ وفي العديد من الحالات الأخرى، اشترى السويسريون بكل بساطة الابتكارات وتركوا للآخرين مهمة القيام بالعمل، مثل: استثمار

روش الصائب في «جيننتيك» لتكنولوجيا علم الجينات، أو استثمار نستله في «لوريال». وبصرف النظر عن المنهجية التي اتبعتها، فقد كان التدفُّق المتكامل والمتكرر لأنشطة رجال العمال — على مدى فترةٍ طويلة من الزمن وفي العديد من الصناعات — هو الذي رسم معالم الازدهار القوي الذي تعرفه سويسرا اليوم.

ومن المفارقات أن عددًا كبيرًا من أبرز رجال الأعمال في سويسرا لم يكونوا من أصولٍ سويسرية بتاتًا، ويعود جزءٌ كبير من نجاح سويسرا إلى نجاح المهاجرين الذين لولا وجودهم لَمَا كانت الصناعة السويسرية على ما هي عليه اليوم؛ فهنري نستله كان لاجئًا سياسيًا من أصولٍ ألمانية، وبراون من شركة براون بوفيري كان من المملكة المتحدة، ونيكولا حايك «رجل سواتش» جاء من لبنان، وزينو دافيدوف كان يهوديًا من روسيا، وليو شتيرنباخ — مخترع «فاليوم» ومنقذ شركة روش — كان لاجئًا من بولندا، وكان بييترو بيتاريلي إيطاليًا يجمع البؤل من مراحل الرهبات لاستخراج هرمونات الخصوبة لعلاج النساء، وبعد مرور جيلين بات حفيده أغنى مواطنٍ سويسري، وقاد فوز فريق «ألينجي» لعالمي: ٢٠٠٣ و ٢٠٠٧ بكأس أمريكا المرموق لسباق المراكب الشراعية الذي تحتدم فيه المنافسة، كما أن والده روجر فيديرير — أسطورة التنس — من جنوب أفريقيا.

إن نجاح المهاجرين يعود في جزءٍ منه إلى البيئة التي تُوفِّرها سويسرا، وفي جزءٍ آخر إلى ذهنية المهاجرين وطريقة تفكيرهم. وبحكم أن سويسرا بلد صغير الحجم ومتنوع، كان لزامًا عليها أن تمارس انفتاحًا انتقائيًا تجاه الوافدين إليها، وأن تُطوِّر فهمهما للثقافات الأخرى، لكن هذا لا يعني أن المهاجرين يلقون ترحيبًا حارًا من طرف السويسريين، بل كما هو الحال في البلدان الأخرى؛ فهم يبقون موضع شكٍّ حتى يثبتوا قدراتهم وجدارتهم بالثقة، إلا أن الفرص كانت متوافرة أمامهم باستمرار، وكان المهاجرون من ناحيتهم يحرصون على بذل قصارى جهدهم لتحسين أوضاعهم في البلد المضيف؛ ففي بلدهم الأم كان بإمكانهم أن يشغلوا مراكز مؤاتية داخل مجتمع معين، وأن ينعموا بقدرٍ أكبر من الراحة ما داموا يحترمون قواعد السلوك السائد، لكن عندما يكونون من المهاجرين، فحتى أسماؤهم تكون غير مألوفة لدى المحليين؛ ولذلك لا توحى بالثقة، وليس لهم أسرة تدعمهم ولا زملاء يعرفونهم منذ مقاعد الدراسة أو في النوادي أو في الأعمال التجارية يمكن أن يشدوا أزرهم؛ عليهم إذًا الكفاح من أجل البقاء، والطريقة الوحيدة المتاحة أمامهم لكسب الاحترام هي تحقيق الإنجازات، ولا فائدة لهم من الندم على الماضي، بل يجب أن تكون طاقاتهم كلها مركزة وموجهة نحو المستقبل، وأكثر من ذلك، فإن النجاح التجاري والثراء

هما سبيلهم الوحيد لتسلُّق السلم الاجتماعي، ووسيلتهم لتحقيق العيش الكريم؛ وهذا ما يؤكِّد لهم أن اختيارهم للعيش خارجَ أرض الوطن كان اختيارًا صائبًا. بالرغم من ذلك، لم تكن سويسرا تروق جميع المهاجرين؛ فهناك مفكِّرون عظماء — مثل: أينشتاين، وإيراسموس، ولينين، وروسو، وباكونين، وتروتسكي — عاشوا في سويسرا، لكنَّ وجهات نظرهم ومواهبهم لم تكن موضعَ تقدير.

قد يكون ما يثيرُ قدرًا أكبر من الدهشة هو عدد رجال الأعمال السويسريِّين الذين حقَّقوا نجاحاتٍ خارج البلاد؛ كان ريتز أولَ مَنْ قام بتصدير الخبرة السويسرية في مجال إدارة الفنادق ووضَعَ معاييرَ للفخامة بقيت قائمةً بعد رحيله، وبقي اسمه عنوانًا لها؛ ولويس شيفروليه شارك في تأسيس شركة شيفروليه للسيارات؛ وبيتر فوزر شغل منصبَ المدير التنفيذي لأكبر شركة طاقة في العالم هي رويال داتش شيل؛ وجوزيف أكرمان هو مَنْ قاد بنك ألمانيا خلال الأزمة المالية التي شهدتها بدايات القرن الواحد والعشرين دون مساعدة من الحكومة، ودون الحاجة إلى أموال من الخارج لزيادة رأس المال؛ ويورج باولو ليمان يعد من بين الشخصيات الأكثر نفوذًا في البرازيل، وهو أكبر مساهم في شركة أنهويزر بوش إنبيف. ولا شك أن تدفُّق الطاقات الفكرية والتجارية الخارقة بالاتجاهين (من سويسرا وإليها)، قد لعب — وما زال — دورًا كبيرًا في القوة الصناعية الفريدة التي تتميز بها سويسرا. إن ما يقارب ثلث سكان سويسرا المقيمين هم من أصولٍ أجنبية، كما أن حوالي ٧٠٠ ألف مواطنٍ سويسري؛ أي ١٠ في المائة من مجموع السكان تقريبًا، يعيشون في الخارج.

### على صعيد المؤسسات التجارية

لطالما تميَّز السويسريون بأخلاقيات عملٍ عالية، وهذه مِيزةٌ لا تنفرد بها سويسرا، وإنما هي — بلا أدنى شك — شديدة الأهمية لنجاح الصناعة. لكن الأكثر ندرةً هو القيمة العالية التي يُوليها السويسري لاحترافه المهني، وهذه السمة منتشرة بين كافة صفوف اليد العاملة في البلاد، ومن بين الأدلة على ذلك، فإن نظام التعليم ما زال يُخصِّص مكانةً محورية للتدريب المهني التقليدي إلى جانب التعليم العالي، ومهما كانت المهنة متواضعةً فإن أصحابها يلقون الاحترام، وبذلك يفخرون بأنفسهم ويشعرون بالكرامة في الأعمال التي يؤدونها، وربما الأكثر أهميةً هو أن المدرِّسين يحصلون على أجورٍ جيدة، ويحظون بمكانة مرموقة في المجتمع؛ ومن ثَمَّ غالبًا ما يتلقَى الطلاب دروسهم على أيدي أساتذة



ذوي قدرات وكفاءاتٍ عاليةٍ يتميَّزون بالحماس والاندفاع في أداء وظيفَةٍ وصَفها يوهان بيستالوزي — وهو مُصِلِحٌ سويسري في مجال التعليم — بأنها: «مهنةٌ من اختيار الرب». كل هذا قد سهَّل نشوءَ طبقةٍ وسطى كبيرة ومتعلمة تتعايش بأمان، ولا شك أنها شجَّعت اعتمادَ مُقارِبَةٍ أكثر اعتدالاً لمفهوم «البقاء للأقوى» الذي يسُود في مجتمعات الأسواق الحرة.

عدد المهاجرين من السكان المقيمين في سويسرا لعام ٢٠٠٨.\*

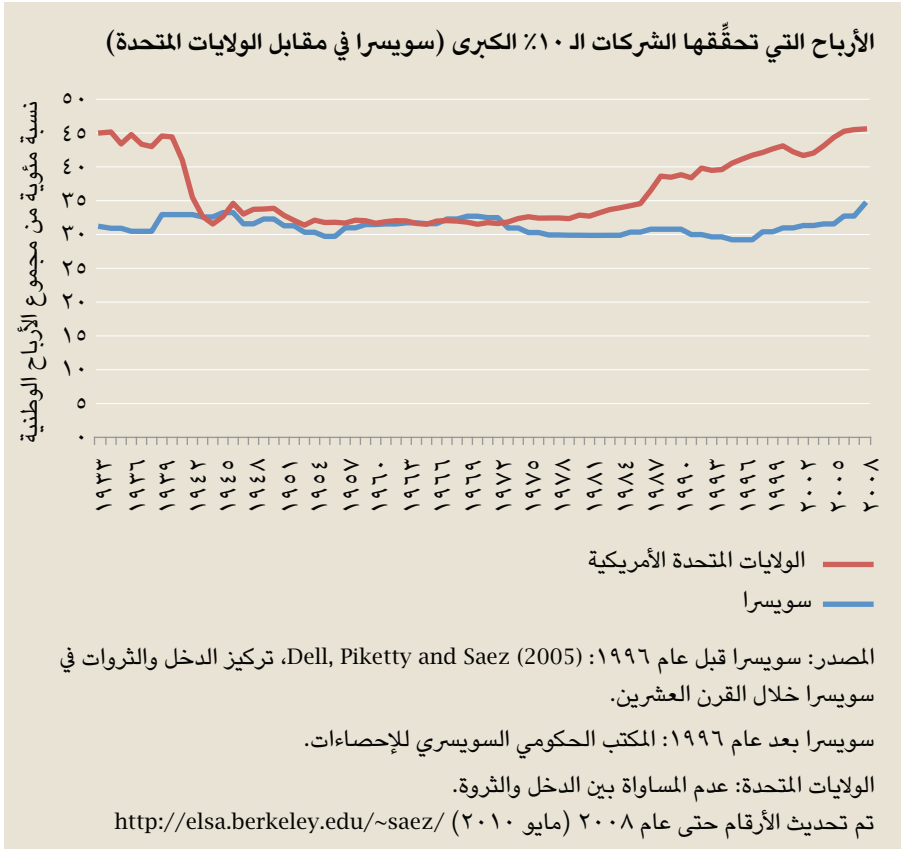
٤٣٦٢٠٠٠	عدد المواطنين السويسريين غير المتحدِّرين من الهجرة
٦٥١٠٠٠	عدد المواطنين السويسريين المتحدِّرين من الهجرة
١٣٥٢٦١٨	عدد الأجانب الذين يحملون تصاريح إقامة
١٢٢١٢١	أجانب آخرون في سويسرا، طالبو لجوءٍ وحاملو إقامةٍ قصيرة الأمد
٦٤٨٧٧٣٩	المجموع

\* ملاحظة: الأرقام تتضمن أيضًا الأطفال من سن ٠ إلى ١٤ سنة. (المصدر: المكتب الحكومي السويسري للإحصاءات.)

من المؤكَّد أن احترام العمال هو عنصرٌ هام يساهم في غياب النزاعات داخل قطاع الصناعة، كما أن رفَع الطاقة الإنتاجية وقدرة الاطمئنان إلى استمرارية الأداء والجدارة بالثقة يؤدبان إلى إنشاء علاقاتٍ صناعية جيدة تُعزِّز موقعَ الشركات السويسرية في الأسواق العالمية، وتعود بالنفع على أصحاب العمل والعُمَّال على حدٍّ سواء.

إن توسُّع العديد من الصناعات إلى الأسواق العالمية، الذي حدث في وقتٍ مُبكرٍ جدًّا نظرًا لصِغر حجم السوق السويسرية؛ حدَا الشركات إلى التعامل بحنكةٍ مع القوى العاملة والثقافات الأجنبية، وأدَّى إلى تجنُّب الوقوع في شَرَك العلاقات الاستعمارية. ويبدو أن تعلُّم اللغات الأجنبية، والتصرُّف بتواضعٍ كضيوف، والاندماج بذكاء في البلدان الأخرى، هي أمورٌ يُتقنها رجال الأعمال السويسريون إتقانًا ملحوظًا، وربما ساعد ذلك الشركات السويسرية في الاستحواذ على شركاتٍ أجنبية؛ فالشركات السويسرية كانت ولا تزال تحرز نجاحًا باهرًا في دمج ثقافات الشركات الأجنبية التي أصبحت تابعة لها بثقافتها الخاصة، وإلى درجةٍ ما يمكن اعتبار هذا العامل بحد ذاته مِيزةً تنافسية هامة. وبالتأكيد فإن تنوُّع

## صناعة سويسرية



وعدد عمليات الاندماج السويسرية وحجمها أمرٌ لافت للانتباه؛ فشركة إيه بي بي هي نتيجة دمج شركة آسيا (شركة سويدية) مع شركة براون بوفيري، وشركة نوفارتس هي نتيجة دمج شركة سيبا جاجي مع شركة ساندوز، وشركة سينجينتا هي نتيجة دمج قسم الكيماويات الزراعية في شركة نوفارتس مع شركة استرا زينكا (شركة بريطانية/سويدية)، ومعظم أرباح شركة روش لا تحقّقها الشركة بذاتها، إنما تأتي من شركتي جيننتيك

وبورينجر-مانهايم اللتين استحوذت عليهما، وأغلبية الأرباح في شركة نستله تأتي ممّا يُسمّى «الماركات ذات المليار دولار» (الماركات التي يفوق حجم مبيعاتها السنوية مليار دولار)، مثل: كارنيشن، وفريسكيز، وجيربر، وكيت كات، وبيرييه وبورينا، وهذه كلها شركات استحوذت عليها شركة نستله.

وقد صرّح إيف باترنوت، المدير التنفيذي السابق لشركة أديا (التي أصبحت الآن شركة أدكو، أكبر شركة في العالم في ميدان العمالة بعقود محددة الأجل بعد دمجها مع شركة إيكو الفرنسية)، بأن الشركات السويسرية هي المفضّلة بين المشتريين؛ لأنها تمنح الشركات التي تشتريها قدرًا كبيرًا من الاستقلالية والنفوذ في تقرير مصيرها، ممّا يجسد الثقافة السياسية الوطنية السويسرية. ثم إن ابتعاد سويسرا عن تكتّلات القوى الكبرى قد يعطي في بعض الأحيان أفضليّة طفيفة للشركات السويسرية عند التنازع على استحواذ الشركات؛ إذ ربما تفضّل الشركة المنشودة الوقوع في أيدي شركة قائمة في سويسرا المحايدة بدلاً من الوقوع في أيدي مجموعة أمريكية أو ألمانية أو صينية.

## على صعيد الحكومة

إن التوازن القائم بين الحكومة والقطاع الخاص في سويسرا يختلف بشكل جذري عن التوازن الذي تعرفه أغلب البلدان المتقدّمة الأخرى؛ فقد كانت الصناعة السويسرية إمبريالية وتوسّعية، بينما كانت الحكومة تميل إلى التركيز على سياسة وطنية داخلية. ويوجد داخل سويسرا أعلى عدد من الشركات الخمسمائة الأعلى عالمياً حسب تصنيف مجلة فورتنز بالنسبة لعدد السكان، وهذا ما يساوي ضعفي معدّل الكثافة لدى أقرب منافسيها؛ أي هولندا. وسويسرا لم يكن لها قطّ ممتلكات استعمارية، ولم يسبق لها أن شاركت في أي حرب.

يتّسم الهيكل الإداري الحكومي في سويسرا بثلاثة مبادئ، هي: التخوّف من المنظمات الكبيرة (الأصغر هو أفضل)، والتبعية (وهي اختزال نفوذ الإدارة ومصصلحة الضرائب إلى أدنى مستوى عملي ممكن)، وكذلك احترام حقوق المواطن.

فطالما كانت الحكومة السويسرية تكتفي بالقليل نسبياً، ممّا يعكس التزامها تجاه «العقد الاجتماعي» التقليدي الذي توفرّ الحكومة بموجبه الأمن والسلامة والعدالة مقابل اكتسابها ولاءً المواطنين. ولقد كتب في هذا الصدد جورج كراير — وهو رئيس سابق

لجمعية أصحاب المصارف السويسرية الخاصة – ما فحواه إن السويسريين في الواقع لا يرغبون بأن يحكمهم أحدٌ أيًا كان:

كان السويسريون مثل الفلاحين الذين يذهبون إلى السوق بحثًا عن «عقد اجتماعي»، تمامًا مثلما يذهبون لشراء أرخص رأس كرنب يجدونه. إنهم يُفَرِّطون بالقليل من حريتهم مقابل الحصول على حكومة تمارس الحد الأدنى من السلطة تجاههم.

أما العنصر الثاني المهم فهو هيكلية الاتحاد الكونفيدرالي؛ فالكانتونات تحظى باستقلالية كبيرة، أكثر بكثير مما تحظى به الولايات في أمريكا أو المقاطعات في كندا، كما أن البلديات داخل الكانتونات تحظى هي أيضًا بقدر هام من الاستقلالية، ويتم اتخاذ القرارات على أدنى مستوى عملي ممكن، كما يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالإنفاق العام إلى حد كبير على مستوى البلدية والحكومة المحلية، ويجري تحصيل الضرائب محليًا، ويتم التصويت عليها، وكل هذا هو نتيجة إدارة لا مركزية واسعة النطاق للإدارة الحكومية ومصصلحة الضرائب. يؤمن السويسريون أن ذلك يفرض الانضباط الذاتي على جميع المستويات في الحكومة، فإذا رَفَعَ كانتون زيورخ ضرائبه، تنتقل الشركات إلى كانتون تسوج أو شفيتس، وإذا رفضت هيئة تخطيط حكومية طلبًا لم تستحسنه من شركة لبناء مصنع، فهناك احتمال قائم أن تقبله هيئة تخطيط أخرى.

كثافة الشركات بحسب قائمة مجلة فورتشن ٥٠٠.\*

سويسرا	ألمانيا	فرنسا	الولايات المتحدة	اليابان
١٥	٣٩	٤٠	١٤٠	٦٨
٧,٥ ملايين	٨٢ مليونًا	٦٢,٥ مليونًا	٣٠٦,٦ ملايين	١٢٧,٦ مليونًا
١,٩٨	٠,٤٨	٠,٦٤	٠,٤٦	٠,٥٣
مؤشر فورتشن ٥٠٠	مؤشر فورتشن ٥٠٠	مؤشر فورتشن ٥٠٠	مؤشر فورتشن ٥٠٠	مؤشر فورتشن ٥٠٠
الشركات المدرجة في	الشركات المدرجة في	الشركات المدرجة في	الشركات المدرجة في	الشركات المدرجة في
لكل مليون نسمة	لكل مليون نسمة	لكل مليون نسمة	لكل مليون نسمة	لكل مليون نسمة

\* بيانات عام ٢٠٠٩. المصدر: CNNmoney.com، فورتشن جلوبال ٥٠٠، Euromonitor.

أمَّا العنصر الثالث فهو سيادة الفرد، وهذا أمرٌ جلي بالنظر إلى الاستفتاءات المنتظمة، وهو ما يُعرَف بالديمقراطية المباشرة. تأتي الاستفتاءات في أشكالٍ مختلفة وبوتيرة غير متوقَّعة، وتعالج جميع أنواع القضايا، انطلاقًا من القضايا التافهة وصولًا إلى القضايا المصرية، بما في ذلك ساعات العمل والأبحاث الجينية والجوامع الإسلامية في ظل الاندماج الأوروبي. واللافت للنظر في ذلك أن الاستفتاءات ليست وسيلةً لإفراد نتائج متطرفة، بل لتأكيد قوة الأغلبية المعتدلة، مثل المبادرات التي تطالب بالمزيد من أيام العطلة أو تقليص ساعات أو خفض سن التقاعد أو حتى تخفيض الضرائب التي رُفضت من طرف الأغلبية، وفي بعض الأحيان يستغرق التغيير وقتًا طويلًا إلى أن يتم اعتماده أحيانًا في ثالث أو رابع محاولة استفتاء، مثل حق المرأة في التصويت. ويمكن القول إن هذه العملية تنزع فتيلَ التطرُّف بتوفير شرعية الطعن بالقرارات، وتوفّر إمكانيةً حقيقية للإصلاح التدريجي. لا شك أن هذه العملية تُؤدِّي إلى إبطاء أداء الحكومة، إلا أن هذا ليس بالأمر السيئ، خاصةً للشركات التي تبحث عن أرضية مستقرّة وقدرةً على التحضير للمستقبل على أحسن وجه.

والنتيجة الواضحة لهذه الميزات الثلاث هي معرفة إرادة المجتمع. وقد أشار جوناثان شتاينبيرج — المؤرخ الاقتصادي والأستاذ بجامعة بنسلفانيا — أن النظام السياسي السويسري «مثل الدُمل التي تحتوي على ثقلٍ من مادة الرصاص في أسفلها، والتي تستقيم من تلقاء نفسها كلما شارفت على السقوط».

معدل الضريبة الفعلي الهامشي (بما يشمل الضمان الاجتماعي).\*

١٦٪	سويسرا
٢٤٪	الولايات المتحدة الأمريكية
٢٦٪	اليابان
٣٥٪	ألمانيا
٢٥٪	فرنسا

\* المصدر: كيه بي إم جي.

## صناعة سويسرية

منذ بدء الودع بالأموال: من تاريخ انهيار نظام بريتون وودز حتى اليوم.\*

سعر تداول الفرنك السويسري: يناير ١٩٧٣-يوليو ٢٠١٢	نسبة التغير الإجمالي	نسبة التغير السنوي
الولايات المتحدة الأمريكية	٢٨٢٪	٣,٥٪
المملكة المتحدة	٤٧٧٪	٤,٦٪
ألمانيا	٩٠٪	١,٧٪
إيطاليا	٩٢٧٪	٦,٢٪
النرويج	٢٥٠٪	٣,٣٪
البرازيل	٢٤٤ × ١٢١٠٪	١٠٧,٤٪
المكسيك	٣٥٤ × ٢١٠٪	٢٣,٣٪
جنوب أفريقيا	٣,٦٢٨٪	٩,٧٪
إندونيسيا	٧,٤٣١٪	١١,٧٪

\* المستثمرون الذين اختاروا المحافظة على ثروتهم نقدًا مَقومة بالفرنك السويسري منذ انهيار نظام بريتون وودز في عام ١٩٧٣؛ كسبوا (أو خسروا) ثرواتٍ بحسب هذه التحليل، والنتائج تشهد أيضًا على الانضباط النسبي في السياسات المصرفية المركزية للبلاد. (المصدر: البنك الوطني السويسري، ومؤشر البنك العالمي، وحسابات أجراها الكاتب.)

ومع أن الحياد قد أصبح أقل أهمية مما كان عليه منذ مائة عام، فقد لعبت حيادية سويسرا دورًا كبيرًا في تنمية البلاد، كما أن النزاعات المسلحة المتعددة في أوروبا — التي شملت الكثير من البلدان — ولدت فرصًا ثمينة للتجار والصناعيين السويسريين، كما جلبت أفواجًا من المهاجرين المهووبين الذين كانوا يعانون من الاضطهاد واضطروا إلى ترك بلادهم والقدوم إلى سويسرا، وخاصة الهاجينوت واليهود منهم. لكن ربما تكون أكبر فائدة جنّتها سويسرا من هذه الحيادية هي أن اقتصادها بقي مرارًا وتكرارًا بمنأى عن الدمار الذي تسببه الحروب؛ مما بين للصناعيين فائدة كونهم مُوردين موثوقًا بهم، في حين كان منافسهم يواجهون النقص في السلع والانتقاعات الطارئة في التوريد بسبب الحرب. وبما أن الحروب غالبًا ما تُؤدّي إلى ارتفاع التضخم، باتت سويسرا في وضع مُشابه لما يمكن تسميته بـ «حصالة النقود» للأثرياء من البلدان المختلفة الراغبين في الحفاظ على قيمة رءوس أموالهم؛ ففي عام ١٨٩٤ كانت الليرة الإيطالية الواحدة تعادل فرنكًا سويسريًا

وإحدى، لكن في عام ٢٠٠٢ — بعد أن تورّطت إيطاليا في الحربين العالميتين — أصبح الفرنك السويسري الواحد يساوي أكثر من ألف ليرة إيطالية، وذلك قبل استبدال اليورو بالليرة بوقت قصير. وفي عام ١٩٧٠ كان الدولار الأمريكي الواحد يعادل أربع فرنكات سويسرية، لكن اليوم تبلغ قيمته ٠,٩ فرنك سويسري فقط؛ أي أقل مما كان عليه بنسبة ٧٥ في المائة. أمّا السرية المصرفية الشهيرة في سويسرا، فمن المفارقات أنها نشأت كوسيلة مشروعة لحماية طالبي اللجوء الذين جلبوا معهم كل ما كانوا يملكون من ثروات، وغالبًا ما كانوا عرضةً للاضطهاد والمصادرة. وسرعان ما أدرك آخرون أن هذا الغطاء من السرية (والحماية) يمكن استخدامه على نحوٍ فعّال، إمّا في المعاملات «الحساسة»، وإمّا لإخفاء الثروات عن الحكومات. واليوم أصبح وجودُ السرية المصرفية مهددًا، لكن على أي حال، يبدو أنها لم تُعد ذات أهميةٍ في عالم الأثرياء، غير أن احترام سويسرا للخصوصية الشخصية ربما يكون قد ساهم في تألقها مؤخرًا كمركز عالمي للتجارة بالمواد الخام، وأكسبها مكانة هامة باعتبارها المكان المفضّل للعيش لذوي الثروات الضخمة.

وبالرغم من حيادية سويسرا، فإنها ليست مُسالمةً أو رافضةً لحمل السلاح؛ إذ ما زال لديها أكبر الميليشيات الشعبية في العالم. وعلى الرغم من أنها لم يسبق لها قط أن شاركت في أية أعمالٍ عدائية، فإن الجيش السويسري قد لعب دورًا هامًا في ثقافة البلاد، فكان بمثابة البوتقة الوطنية، وبنى شبكات اتصالٍ في المجتمع، وكان مدرسةً تحضيريةً لمديري الشركات. وبفضل الخدمة العسكرية الإجبارية، تمكّن العديد من المواطنين الذكور من التعرف على مناطقٍ ناطقةٍ بلغاتٍ أخرى وعلى طبقاتٍ أخرى من المجتمع، وكان ذلك في صالح الانصهار والتماسك الداخلي للبلاد. كذلك كان للخدمة العسكرية فضلٌ في ترسيخ مبدأ المساواة، لدرجة أن فرقة تدريب الضباط في الجيش السويسري، على عكس العديد من البلدان الأخرى، تتدرّب مع رُتب الجيش الأخرى. وقد قال فريتز جيربر، رئيس شركة روش وشركة زيورخ للتأمين وضابط كبير في الجيش السويسري إن محامياً أو طبيباً في الجيش السويسري يمكن أن يجد نفسه تحت إمرة سمكري. وحتى وقتٍ غير بعيد كان الحصول على رتبة ضابطٍ أمرًا لا بدّ منه لكل من يريد تولّي منصبٍ إداري في الحياة المدنية؛ وهكذا فمن خلال الجيش، كانت النخبة الحاكمة في البلاد قادرةً على نسج شبكةٍ مترابطة من العلاقات تقوم إلى حدّ كبير على الجدارة بدلاً من خلفية الشخص. كان الأشخاص يعرف بعضهم بعضًا جيدًا، وكانوا قد تعايشوا معًا في الخيام في العراء على صخور الجبال الجليدية خلال المناورات العسكرية، وكانوا يفكّرون بالطريقة نفسها ويتبعون الأساليب

نفسها في اتخاذ القرارات والإدارة؛ ومن ثمَّ فإنَّ التجارب العسكرية والتجارية والمدنية جميعها يُكْمَل بعضها بعضًا.<sup>١</sup>

## التقاليد والتطور

هذه هي بعض القوى التي كَوَّنت وثَبَّتت القاعدة الصناعية السويسرية الضخمة والمؤسسات السياسية المستقرة، لكن بعض هذه القوى لم تُعَد كما كانت في السابق؛ فقد تَحَوَّلَ طابع الهجرة إلى البلاد من أولئك الذين يطلبون اللجوء السياسي إلى الذين يبحثون عن فُرص عملٍ أفضل. كما أن التدريب العسكري لم يَعد يشكّل خلفيةً كافيةً أو حتى مُناسبةً للمديرين التنفيذيين في الشركات العالمية، كما أنه يجب ألا يغيب عن الأذهان أن نجاح شركة ما كان في كثيرٍ من الأحيان نتيجةً لضربة حظ، أو لاكتشافٍ حاسم، أو لوجود الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، أو لاستغلالٍ فرصة مؤاتية، أو للقدرة والإرادة على اغتنام الفرصة المتاحة.

كما أن عملية تكوين الأعمال التجارية هي أيضًا قد تطوَّرت؛ ففي نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، كانت تعتمد على قدرة أصحاب المشاريع على اكتشافٍ أو تطوير أو استغلالٍ مُنتجٍ جديد أو سوقٍ جديدة، وبما أن الآلات وأساليب الإنتاج أصبحت أكثر تكلفةً، بات توفير رأس المال ضروريًا، فنشأت الحاجةُ إلى المزيد من التمويل الخارجي عبر البنوك والمساهمين غير الفاعلين، وبدأت السلطة تتحوَّل من أيدي أصحاب العمل والقوى العاملة إلى أيدي الرأسماليين، وسرعان ما ورثت الأسر الثروات وأصبحت سلاسلٍ كبيرة. وغالبًا ما تجنَّب الوَرثة الانخراط في العمل المباشر في الشركات التي ورثوها، بل حصدوا أرباحهم بشكلٍ مريح، أو على العكس بدَّدوا تلك الثروات، وأصبحت إدارة هذه الشركات تُعهد بشكلٍ متزايد إلى مديرين مستقلين، كما أن أصحاب الشركات صاروا غير معروفين خلافًا لما كان عليه الوضع سابقًا. وقد تحوَّلت مراكز السلطة من مساهمين يتخذون قراراتٍ دون بُعدٍ نظرٍ إلى مديرين تم تعيينهم لا يتحلَّون هم أيضًا ببُعد النظر.

إن اعتبار ظهور أشكالٍ عديدة من الهياكل المؤسسية — على مدى قرنين من الزمن — نتيجةً طبيعية للتطور؛ هو بلا شكٍّ أمرٌ يبالغ في التبسيط؛ إذ إن هناك أمثلةً بارزة على صور الهياكل القديمة التي لا تزال تظهر من جديد؛ فأمثال دانيال بوريل من شركة لوجيتيك، وأندي ريس من شركة فوناك، وهانس يورج فيس من شركة سينتيز، كانوا رجال أعمالٍ بارزين بحجم بعض الرواد على شاكلة فالتر بوفيري، أو يوهان رودولف جايجي،



أو أرنست شميدهايني. كما أن شركات مثل هولسيم وشنايدر وسيكا قد بقيت مترسّخة في أيدي عائلات نشطة، وبقي أفرادها ملتزمين بحزم تجاه تطوير شركاتهم. لا يزال أحفاد مؤسسي شركة روش يسيطرون على أغلبية الأصوات في الشركة، مع أنهم لا يملكون سوى ١٠ بالمائة من رأس مال الشركة، غير أنهم لم يمارسوا إدارة الشركة منذ أجيال. تُقدّر ثروتهم بـ ١٣,٥ مليار فرنك سويسري، مما يُتيح لهم العيش براحةٍ معتمدين على توزيعات عوائد الأرباح السنوية. أمّا برادي دوجان — الرئيس التنفيذي الأمريكي لبنك كريدي سويس — فقد حصل على مكافأةٍ عاليةٍ نسبياً عن عام ٢٠١٠، في حين أن المساهمين (الغالبية الكبرى من الأسهم مملوكة من أشخاص غير سويسريين) لم يشهدوا ارتفاعاً في قيمة استثماراتهم لمدة عقدٍ من الزمن. وقد أشار أليكس كروار — الرئيس السابق لشركة نوفارتيس — ذات مرة إلى أن الحصة النسبية من الأرباح الموزعة بين الإدارة والمساهمين تشكل مؤشراً جيداً يُبين أيّاً من الطرفين يُمسك بزمام السلطة.

لقد استقبلت سويسرا مؤخراً شركاتٍ في أوج نموها، مثل شركة «داو» للمواد الكيميائية التي يقوم مقرّها الأوروبي بالقرب من مدينة زيورخ، التي تحقّق عائداتٍ سنويةً تناهز ٥٤ مليار دولار أمريكي، وهذا رقم يتجاوز الناتج المحلي الإجمالي لأي بلد في العالم باستثناء ٣٠ بلداً، كما أنه يوازي تقريباً الميزانية الوطنية العامة لسويسرا. لم تكن شركة جوجل، التي قرّرت مؤخراً إنشاء أكبر مركز هندسة تابع لها خارج الولايات المتحدة في زيورخ، موجودةً بعدُ عندما قرّرت شركة داو الانتقال إلى سويسرا. وتبلغ اليوم عائدات الشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات التي تتخذ من سويسرا مقراً لها ما يقارب ١٠ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد، وهي حصةٌ توازي حصة قطاع المصارف السويسرية، إلا أنها تنمو وتزداد بوتيرةٍ أسرع كثيراً.

وكما هو الحال في أماكن أخرى، ينبغي على سويسرا كدولة أن تتغلب على الآثار المترتبة عن ازدياد حجم ونطاق الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات، وأن تؤمّن الاحتياجات المحلية لمواطنيها على حدٍ سواء. هذا وقد نمت أحجام هذه الشركات بشكلٍ لم يسبق له نظير بالمقارنة مع أحجام الدول التي تقوم مقراتها فيها، وهذا شيء لم يتوقعه قطُّ مؤسسو هذه الشركات. على سبيل المثال، فإن عائدات نستله السنوية توازي تقريباً ضعف حجم الميزانية السنوية للحكومة الاتحادية السويسرية بأكملها، ومن المرجح أن يحتاج الرئيس التنفيذي لشركة نستله في البرازيل إلى عقد اجتماعٍ على مستوى عالٍ مع رئيس الوزراء في البرازيل أكثر من حاجته إلى الاجتماع بسفير سويسرا. كما يسود الاعتقاد في أسواق الائتمان

اليوم أنه من المرجح أن يكون في استطاعة شركة نستله سداد التزاماتها أكثر من حكومة الولايات المتحدة أو ألمانيا.

نرجو أن يكون هذا العرض الموجز قد قدّم لكم عينةً مُشوِّقَةً لمواصلة اكتشاف تفاصيل قصص الشركات والصناعات التي وَرَدَتْ في الفصول الأربعة عشر لهذا الكتاب، وأن تقدّم المعلومات الواردة فيه للقارئ توضيحاتٍ عن الأفكار المتداولة بخصوص نجاح سويسرا. ويجدر بنا هنا لفت الانتباه إلى أن الكاتب قد صبَّ تركيزه على الشركات والصناعات الكبرى والمعروفة؛ وهذا يعني بلا شك أن بعض الشركات الصغيرة — ولكن الهامة — لم يرد ذكرها. هذا مع العلم أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تُشكّل أكثر من ٧٠ في المائة من حجم الاقتصاد السويسري، والعديد منها يتميز بوضع جيد يفوق حجمها، مثل: شركة أحبار سيكبا التي تحوطها سريةٌ تامة ويصعب تقليدها، وهي التي تُستخدَم أحبارها في طباعة الأوراق النقدية لحساب أغلب البنوك المركزية في العالم؛ كما أن ٧٥ في المائة من المكرونة المتوافرة في العالم تُنتجها آلات مجموعة شركات بوهلر في بلدة أوتسفيل؛ وكذلك فإن شركة إيجون تسيندر الناشئة التي تأسست في عام ١٩٦٤ قد أصبحت مؤخرًا أكبر شركة للبحث عن المديرين التنفيذيين في العالم، وخلال الجيل الماضي كانت من بين أهم صانعي المواهب وأصحاب السلطة في مجالس إدارة الشركات والهيئات الإدارية في جميع أنحاء العالم. وهل هناك من يعلم أن شركة فرانكي هي التي تصنع جميع أدوات المطبخ المستعملة في مطاعم ماكدونالدز؟ أو أن شركة مختبرات لا بريري التي أدهشت العالم على حين غرة خلال العقد الماضي بمنتجاتها الخاصة للعناية ببشرة النساء ومكافحة الشيخوخة، ترجع أصولها إلى مدينة مونترنو؟ أو أن دول، وهو برنامج حاسوب مصمّم خصيصًا لتنظيم لقاءات على شاشات الكمبيوتر بين العديد من المشاركين، تُنتج شركة سويسرية؟ هذه مجرد حفنة فقط من الشركات من بين الكثير والكثير غيرها.

إن تحليلات الكاتب وآراءه الخاصة مُدرّجة في الفصل الختامي من هذا الكتاب.

## الفصل الأول

# القصة كلها بدأت مع الحليب

بالرغم من أن مناطق شاسعة من جبال الألب ومنطقة الجورا في سويسرا غيرُ صالحةٍ للزراعة، ظلَّت تربية المواشي تُشكّل النشاط الزراعي الأساسي، وبقي الحليب المنتج الرئيسي منذ العصور الوسطى. ولقد بدأت صناعة الأغذية في سويسرا مع بداية استخراج مشتقات الحليب التي كانت في البداية تقتصر على إنتاج الزبد والجبن للأسواق المحلية، وكانت هذه وسيلةً فعَّالةً لحفظ كمِّ هائلٍ من السعرات الحرارية اللازمة، خصوصًا خلال أيام الشتاء الطويلة والقاسية. وسريعًا ما أصبح من الواضح أن التجارب والخبرة — إضافةً إلى التكنولوجيا — تتيح تحويل الحليب إلى منتجات يُمكن أن تتجاوز الحدود والأذواق المحلية، وأدرك المنتجون أن الجبن غالبًا ما يتحصَّن مذاقه بمرور الوقت، وأن عملية تحويل الحليب إلى جبن تزيد من قيمته كما تخفض إمكانية تلفه؛ وبهذا فإن تطوير السويسريين لتقنياتٍ تساعدهم على مواجهة عزلتهم باتت مفتاحًا لولوج الأسواق العالمية.

\* \* \*

## أولى المراكات العالمية

في عام ١٦٨٧ بدأ كانتون بERN بالترويج لتجارة الجبن كوسيلةٍ لتحفيز حركة التجارة المحلية وتعزيزها، هذا مع العلم أن مجموعاتٍ أخرى من منتجي الجبن كانت موجودةً في المنطقة، حتى قبل ذلك الحين، في أماكن مثل: غروبير (وهي المنطقة التي سُمِّيَ على اسمها جبن جروبير)، وكانتون فاله، ومنطقة إمينتال، وبيرنر أوبرلند، وكانتون أبيننتسيل، وهي مناطق ما زالت تُنتج ماركاتٍ أجنبيةٍ معروفةٍ في جميع أنحاء العالم. إلا أنه منذ أوائل

## صناعة سويسرية

القرن الثامن عشر كانت تسيطر على تجارة الحليب ومشتقاته — إلى حدٍ كبير — البنوكُ وقطاعُ صناعة النسيج، اللذان كانا المؤسستين الوحيدتين اللّتين تملكان المواردَ المالية الكافية والعلاقات التجارية اللازمة للوفاء بمتطلبات التجارة عبْر مسافاتٍ طويلة. وبعد خمسينيات القرن الثامن عشر، بدأ حجم الصادرات يزداد بسرعة، وفي بداية القرن التاسع عشر أصبح من الممكن شراء الأجبان السويسرية في العديد من البلدان الأوروبية، وكذلك في مناطقٍ بعيدةٍ مثل شمال أفريقيا والولايات المتحدة، وكان جبن إمينتال أول علامة تجارية سويسرية عالمية، وكانت هذه أول مرة تتمايز فيها الأجبان من حيث الشكل والمذاق. ويحتوي جبن إمينتال على فجواتٍ في شكل فقاعات يسببها ثاني أكسيد الكربون، وتظهر نتيجةً للفتاوت في الضغط، وقد أصبح اسم إمينتال مرادفًا للجبن السويسري.



صورة قالب جبنة ماركة «زهور جبال الألب»، من إنتاج شركة جيربر تعود للعام ١٩١١.

القصة كلها بدأت مع الحليب



لوحه إعلانية لأغذية الأطفال من إنتاج نستله تعود للعام ١٩٢٩.

في ظل غياب قوانين تنظيم براءات الاختراع الدولية، كان من الصعب حماية الملكية الفكرية، خاصةً عندما يتعلق الأمر بما يُسمَّى بالوصفات المنزلية، ولم يَمُضِ على ذلك وقتٌ طويل حتى أدرك صانعو منتجات الألبان في البلدان الأخرى أن باستطاعتهم هم أيضًا إنتاج أجبانٍ مماثلة وتسميتها إمينتال وأبنتسيلر، ومنافسة المنتجين السويسريين بها في أسواقهم المحلية، ولكنَّ المنتجين السويسريين تعلّموا درسًا مهمًّا من هذه التجربة، وأدركوا أنه كان عليهم — منذ ذلك الوقت فصاعدًا — تطوير منتجاتٍ أجبانٍ ذات قيمةٍ مضافة وجودة عالية، لدرجةٍ يصبح من الصعب تقليدها؛ والآن هناك قرابة ٤٥٠ صنفًا

من الأجبان يتم تسويقها رسمياً بصفتها جبناً سويسرياً، ويتميز كلُّ صنّفٍ منها بملمسه ومذاقه ومظهره ومصدره وأسلوب صناعته.

## لما كان الجبن المُعالَج مُنتَجاً جديداً

لم يُعد للجبن المُعالَج المكانة التي كانت له سابقاً في أفضليات التغذية عند الناس، ولكنَّ اختراعَ ما يُسمَّى «جبن إمينتال» على يد رجلٍ من منطقة إمينتال اسمه فالتر جيرير، أعطى دفعةً كبيرة لقطاع هذه الصناعة؛ إذ أصبح بالإمكان إيصالُ الأجبان بسهولة إلى أماكن حارةٍ وبعيدة في حالةٍ جيدة ودون تلف؛ فقد اكتشف روبرت بوري رئيس المعهد الوطني للألبان والبكتريولوجيا في عام ١٩١٢ أن مُركَّب سترات الصوديوم له خاصيةٌ تساعد على حفظ الأغذية، ورأى جيرير وزميله فريتز شتيتلر أن هذا الاكتشاف سيحدُّ من تلف الأجبان، فأمر جيرير بجلب البعض من هذه المادة الكيميائية لتجربتها، وفي ١٨ يوليو ١٩١٣ اختُرِع الجبن المُعالَج بالحرارة؛ حيث يتم خلط الجبن المبشور مع الماء وأملاح الاستحلاب، ثم يُسخَّن المزيج حتى درجة الانصهار، وبعد ذلك يُصبُّ في قوالب ويُبرَّد حتى يصبح صلباً من جديد.<sup>١</sup>

تعزّزت قوة شركة أجبان جيرير بشكل متواصل، وتزايدت يوماً بعد يوم، وبسرعةٍ جذبتِ اهتمامَ المنافسين، وفي عام ١٩١٨ باع جيرير ٢٥ في المائة من أسهمه إلى الاتحاد المركزي السويسري لمنتجي الحليب، وفي عام ١٩٢٧ باع ٢٥ في المائة أخرى لشركة نستله، واليوم أصبحت شركة أجبان جيرير مملوكةً لشركة إيمي — أكبر شركة سويسرية لمعالجة الحليب ومشتقاته — وهي ناشطة في جميع أنحاء العالم بعد أن استحوزت على شركة روث، وهي مصنع للجبن الأمريكي، في عام ٢٠٠٩.

## تحويل الحبوب المُرَّة الغربية

على عكس الجبن، فإن أصول الشوكولاتة لم تنشأ في سويسرا، بل كانت بعيدةً عنها؛ ففي عام ١٥٠٤ رجع كريستوفر كولومبوس من رحلته الرابعة إلى العالم الجديد حاملاً معه مادةً غذائيةً جديدةً وغريبة، ألا وهي حبوب الكاكاو. كانت هذه الحبوب غير المألوفة والشوكولاتة المستمدة منها غريبة كلياً عن كلِّ ما كان معروفاً آنذاك في أوروبا، ولم يكن المشروب الأصلي المصنوع من هذه الحبوب يحظى بشعبية في البلاط الإسباني؛ لأنه كان

## القصة كلها بدأت مع الحليب



الصورة الوحيدة للشاب فيليب سوشار في الوسط (١٧٩٧-١٨٨٤)، وهو يعمل في محل صناعة الحلويات التابع لأخيه فريديريك (على اليسار)، في شارع ماركت جاستيه في بيرن، وعلى اليمين أختهما روزالي سوشار.

شديد المرارة، ولكن عندما استنبط هيرناندو كورتيز نسخةً مُحلّاة من هذا الشراب أُعجب الناس به. كان مُقدَّرًا لهذه التجربة الغريبة والجديدة القادمة من أمريكا اللاتينية أن تجدها موطنًا، وأن تصبح أكثر المواد الغذائية شعبيةً في جميع أنحاء العالم، وفي مكانٍ لم يخطر على بال أحد، ألا وهو سويسرا، غير أن رحلتها كانت شاقَّةً وطريقها ملتويًا. لقد اكتشفت ثقافتا الأزتك والمايا القديمتان منافع نبتة الكاكاو، وساد الاعتقاد بين الناس بأن أكل ثمرة هذا النبات يُكسبهم القوة والحكمة، إلا أن الشوكولاتة قد اقتصرَت على البلاط الإسباني وبقيت سرًّا حتى عام ١٦١٥ عندما تزوّجت ابنة فيليب الثالث من الملك الفرنسي لويس الثالث عشر وجلّبَتها معها إلى فرنسا، عندها أصبحت الشوكولاتة محبَّبة لدى الطبقة الأرستقراطية في باريس، وانتشرت شعبيَّتها والإعجاب بها من الحلقة



صورة تعود لعام ١٩١٥ تبين مصنع بيتر كاييه للشوكولاتة الذي بناه ألكسندر كاييه حفيد المؤسس (١٨٦٦-١٩٥٦) في كانتون فريبورج عام ١٨٩٨.

الأرستقراطية الضيقة إلى جميع أنحاء أوروبا، بما في ذلك سويسرا، حيث كانت تربط نُخبها علاقات وثيقة بفرنسا بفضل خدمات المرتزقة، ويفضل اعتناقها الديانة نفسها. كان من الواضح أن الشوكولاتة الصلبة الأولى لم تكن تتضمن حليياً في مكوناتها، ومن المُحتمل أن يعود اختراع الشوكولاتة بالحليب إلى رجل سويسري يُدعى دانيال بيتر في سبعينيات القرن التاسع عشر، إلا أن شركة جوردان ويطماوس في دريسدن بألمانيا ادّعت أنها كانت قد صنّعت الشوكولاتة بالحليب في وقت سابق لهذا التاريخ. وعلى الرغم من التنازُع على أصل اختراعها، إلا أن ما لا يختلف عليه اثنان هو أن الشوكولاتة بالحليب



التي لا تفتت حَقَّقَتْ اختراعًا في الأسواق عندما بدأ السويسريون باستخدام رموز الجبال الخَلَابَةِ والشاليهات الساحرة وحليب الألب على منتجاتهم لاستقطاب زبائن جُدُد. وكما هو الحال غالبًا في التاريخ، فإن النجاح يتبناه آباءٌ كَثُر، ولكن مما لا شكَّ فيه أن الفضل يعود في هذا المضمار إلى عددٍ من الرُؤاد الجريئين الذين يستحقون الامتنان. وفي عام ١٨١٩، شَيَّد شابٌ سويسري يُدعى لويس كاييه أولَ مصنعٍ ميكانيكي لإنتاج الشوكولاتة بالقرب من مدينة فيفيه، وتبعه بعد ذلك عديدون، ومن بينهم ثلاثة رجالٍ أعمالٍ أَصَبَتْ أَسْمَاؤُهُم بارزة، وهم: فيليب سوشار، ودانيال بيتر، ورودولف ليندت.

### سمعة الشوكولاتة

يرجع الفضل في صنع سمعة الشوكولاتة السويسرية إلى فيليب سوشار، الذي كان قد بدأ مسيرته المهنية بصفته متدربًا في محل أخيه لصناعة الحلويات في بيرن، وفي عام ١٨٢٥ افتتح محلًا خاصًا به في مدينة نيوشاتيل، وبعد ذلك بعامٍ واحد انتقل إلى طاحونة فارغة بالقرب من منطقة سيرير، وبنى هناك مصنعًا خاصًا لإنتاج الشوكولاتة، ولكن بقي ما ينتجه عبارة عن حلوى داكنة خشنة لم يُصَفْ إليها الحليب، ولكن كان هدفه أن يصنع منها شوكولاتة مغذية تكون أسعارها في متناول الجميع. وعندما وصلت السكة الحديدية إلى سيرير في عام ١٨٦٠، أعطى ذلك دفعةً قوية لشركته؛ إذ تزايد الطلب على منتجاته من البلدان الأخرى؛ مما حدها إلى إقامة أول مصنع سوشار للشوكولاتة خارج سويسرا، تم بناؤه في عام ١٨٨٠ في لوراش في الجانب الألماني من الحدود السويسرية.

استغلَّ سوشار مكانة بلاده المتميزة في صنع الشوكولاتة بالحليب؛ فالحليب كان وفيرًا في بلده؛ ومن ثَمَّ كانت المادة الأولية رخيصة الثمن، ولكنه واجه منافسةً شديدة، خاصةً من طرف عدد من الشركات الهولندية والبريطانية مثل: كادبوري وراونتري وهيرشي وفان هوتن، التي ظهرت جميعها في نفس الحِقبة الزمنية لتنافس الشوكولاتة السويسرية، وكانت هذه الشركات من أصول الكويكرز (حركة دينية لها معتقداتٌ سليمة مماثلة لمعتقدات الأميش، وهي طائفة كَوَّنَهَا مهاجرون سويسريون وألمان وفرنسيون في بنسلفانيا في منتصف القرن السابع عشر).

لم تُعَقِ المنافسةُ نجاحَ سوشار، بل ازدهرت صناعته، وفي كثيرٍ من الأحيان، عبَّر نَقْلُ مرافق إنتاجه إلى «عرين الأسد»؛ أي إلى أسواق المنافسين. وبعد نهاية الحرب العالمية الأولى،

حيث واجهت الصادرات عراقيلَ جمّةً بسبب إعادة فرض رسومٍ جمركية عالية، وبسبب القيود المفروضة على العملة؛ فتحت الشركة مصانع شوكولاتة في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة والأرجنتين والسويد وجنوب أفريقيا، وكما كان الحال غالبًا بالنسبة إلى الأعمال التجارية السويسرية، كانت التدابير الحمائية هي التي أجبرت الشركات السويسرية على أن تتحوّل إلى شركات إنتاج محلية في بلدانٍ أجنبية؛ ومن ثمّ باتت شركات عالمية النطاق قبل أن يصبح مفهوم العملة حديث الساعة الشائع.

### الحب والمال وصناعة الشوكولاتة

هناك شخصيةٌ أخرى هامّة في تاريخ صناعة الشوكولاتة، هي دانيال بيتر، الذي قد يكون مخترع الشوكولاتة بالحليب في عام ١٨٧٥. بادئ ذي بدء، لم تكن له أيّ علاقة بصناعة الحلويات؛ فقد كان والده جزّارًا في مودون بكانتون فود، وبدأ هو مندرّبًا في تجارة البقالة، ثم في مصنع للشموع في مدينة فيفيه. وفي الواقع كان الحب هو الذي وضعه على طريق صناعة الشوكولاتة؛ إذ إنه تزوّج في عام ١٨٦٣ من كبرى بنات صانع الشوكولاتة فرانسوا لويس كاييه، وبعد ذلك بوقت قصير أكمل دورة تدريب عملي في مصنع للشوكولاتة في مدينة ليون؛ ومن ثمّ استخدم اسم والد زوجته لإنشاء شركة بيتر كاييه وشركاؤه.

خلال السنوات القليلة الأولى، واجهت الشركة بعض الصعوبات، لكن بيتر — بعد عدة تجارب على الشوكولاتة بالحليب — نجح في عام ١٨٧٥ في صنع أول شراب شوكولاتة بالحليب على شكل مسحوق، ثم استغرق الأمر ١٣ سنة قبل أن ينجح في صنع ألواح الشوكولاتة الصلبة التي كان يُسوّقها تحت علامة «جالا بيتر». وعندما أطلق المنتج في السوق البريطانية تحت اسم «شوكولاتة بيتر الأصلية بالحليب»، استطاع أخيرًا أن يحقق نجاحًا باهرًا، وانتهى به المطاف في عام ١٩١١ إلى دمج شركته مع شركة والد زوجته. أدركت شركة نستله أن هذه الشركة المندمجة من شأنها أن تسهّل لها الدخول إلى سوق سريعة النمو، فاشترت في البداية ٣٩ في المائة من الشركة قبل أن تستحوذ عليها كليًا في عام ١٩٢٩. كانت شركة بيتر كاييه أول من فتح الأبواب أمام نستله لغزو سوق صناعة الشوكولاتة، وهي قطاع يُدرّ عليها اليوم إيراداتٍ قيمتها ١١,٢٦ مليار دولار أمريكي في أكثر من ٦٠ بلدًا حول العالم.

كان رودولف ليندت واحدًا من أهم الرواد الثلاثة في صناعة الشوكولاتة السويسرية؛ حيث إنه صنع أول شوكولاتة ليّنة في العالم باستعمال آلة لبشر الشوكولاتة وخطها تُسمّى

«كونش»، وهي آلة تعطي الشوكولاتة قوامًا لينًا يجعلها تذوب في الفم بنعومة عوضًا عن القوام الخشن المفتت الذي كانت تتسم به من قبل. تقول الأسطورة إن ليندت — الذي كان عمره آنذاك ٢٤ عامًا — نسي إيقاف تشغيل آلة الخلط التي كانت تعمل بطاقة المياه طوال عطلة نهاية الأسبوع، ولدى عودته يوم الإثنين صباحًا وجد فيها خليطًا شوكولاتة شديد اللبونة استطاع صبّه في القوالب دون مَشَقَّةٍ ودون الحاجة إلى حقنه، وهذا واحدٌ من الأمثلة العديدة عمَّا يُسمَّى «اختراع الصدفة» أو حُسْن الحظ الذي يأتي دون سابق إنذار، والذي حدّد معالم التنمية الصناعية السويسرية ودفَع عجلتها.

## للآلة سرها

بعد اكتشافه هذا الاختراع المهم، حافظ ليندت — المتبصّر في مجال التجارة — على سرّ خليطه طيَّ الكتمان طوال ٢٠ عامًا، وأعطى حقوقَ بيع مُنتَجِه بعمولةٍ إلى الحلواني جون توبلر في مدينة بيرن، غير أنه بقي حريصًا على عدم الإفصاح عن سر وصفته، وكان ليندت يمارس ضغوطات مستمرة لتقليص عمولة توبلر حتى اضطر هذا الأخير إلى فتح مصنعه الخاص أخذًا معه زبائنه. وبعد أن كان ليندت قد رفض — في العديد من المناسبات — بيع شركته أو دمجها مع شركة أخرى، واجهَ ظروفًا صعبةً اضطرَّ على إثرها إلى بيع شركته في عام ١٨٩٩ بمبلغ ١,٥ مليون فرنك سويسري إلى شركة شبرونجلي للشوكولاتة، وكانت هذه بداية أكبر شركة شوكولاتة سويسرية بقيت ملكيتها في أيدي مستقلة — ليندت وشبرونجلي — ولديها ثمانية مصانع إنتاج خاصة بها في أوروبا وفي الولايات المتحدة، وتبيع منتجاتها في أكثر من ١٠٠ بلد. ولاحقًا انفصلت الشركة من جديد؛ إذ أُدرجت شركة ليندت وشبرونجلي في سوق الأسهم، في حين بقيت شبرونجلي شركةً عائلية خاصة يملكها ويديرها فرّدان من الأسرة، هما توماس وميلان برنوسيل.

يعود الفضل في نجاح صناعة الشوكولاتة السويسرية بالأساس إلى مزايا التفوق النسبي فيما يخصّ السعر والجودة، وكذلك إلى ابتكار وتطوير المنتجات، سواء أكان ذلك بمحض الصدفة أم بخلافه، إلا أن الشوكولاتة كانت قد لاقت في وقتٍ لاحق رواجًا بفضل بداية السياحة الدولية؛ ففي نهاية القرن التاسع عشر، أصبحت سويسرا واحدة من أكثر الوجهات السياحية شعبيةً بين صفوف الأثرياء من جميع أنحاء العالم، ولا غرابة أن السياح قد تعلّموا حبّ الشوكولاتة السويسرية وأذاعوا صيتها في بلدانهم، وبحلول عام ١٩٠٠ كان

أكثر من ثلث صادرات الشوكولاتة في العالم يأتي من سويسرا، وأصبحت هذه التجارة مصدرًا هامًا للعمالة وموردًا للعملات الأجنبية.

### بدايات شركة نستله، من هاينريخ إلى هنري

على الرغم من أن نستله هي أكبر الشركات السويسرية وأكثرها شهرة، فإن جذورها لا تعود إلى الشوكولاتة ولا إلى سويسرا، وغالبًا ما كان أهم الأشخاص في تاريخ الصناعة السويسرية من المهاجرين واللاجئين الذين تركوا وراءهم كل شيء، ولم يكن لديهم الكثير ليخسروه، وفي كثير من الأحيان كانوا يعملون على هامش المجتمع بسبب إمكانياتهم المتواضعة واختلاف معتقداتهم وصعوبة قبولهم في المجتمعات المحلية، وكانت الطريقة الوحيدة لكسب احترام الآخرين وتقديرهم تكمن في تحقيق الإنجازات، وكان من بين هؤلاء هاينريخ نستله الذي وُلِدَ في عام ١٨١٤ في مدينة فرانكفورت في ألمانيا، وجاء إلى سويسرا في السنوات الأولى من القرن التاسع عشر هربًا من الاضطهاد السياسي.

وفي عام ١٨٣٩، بدأ نستله الشاب بالعمل مساعدًا لصيدي اسم مارك نيكوليه في مدينة فيفيه، وكان لنيكوليه تأثيرٌ حاسم على نستله الذي سريعًا ما غيّر اسمه الأوّل إلى الفرنسية ليصبح «هنري نستله»، وأظهر منذ البداية نوعًا من الفضول الذي يحفّز على الابتكار، وتحت رعاية صاحب عمله، تعلّم نستله الأساليب المعمول بها في علم الكيمياء الذي كان يشهد تطورًا سريعًا في تلك الفترة، وهذا ما ساعد نستله أيضًا على الاندماج في مجتمع فيفيه، وأدّى به في النهاية إلى تأسيس شركةٍ مستقلة خاصة به.

وباستخدام المباني والمعدات التي حصل عليها من نيكوليه، أجرى نستله تجاربًا على مجموعة واسعة من التراكيب الكيميائية تشمل الزيوت والمشروبات الكحولية والخل والأسمدة، متبّعًا الطريقة التي تعلّمها تحت إشراف معلمه، كما جاء أيضًا بفكرة جديدة لإنتاج المياه المعدنية بنكهة الليمون بعدما عمل على إيصال المياه العذبة إلى مكان عمله عبر الأنابيب. كان نستله من أوائل رجال الأعمال في سويسرا الذين سوّقوا مشروبات غازية بنكهات مختلفة معبأة في زجاجات على صعيد تجاري، كما كان إلى حدٍّ ما طفلًا معجزةً، وتمكّن قبل عامه الثلاثين من القفز من منصب مساعد إلى مالكٍ مستقلٍّ يدير مصنعه الخاص.

وفضلاً عن ذلك، بدأ هذا المهاجر الفضولي والمحِبُّ للاطلاع يُظهر موهبة في تحويل الابتكار إلى نجاح تجاري. وفي عام ١٨٤٩ أنشأ نستله مختبرًا كيميائيًا وركّز نشاطه على

تطوّر منتجات كان يشعر أنها ستلقى قبولاً لدى المستهلكين، وكان عدد سكان سويسرا يتزايد باستمرار، وبما أن الأسر كانت تُنفق آنذاك ما بين ٥٠ و ٨٠ في المائة من دخلها على الغذاء، قرّر نستله إذاً التركيز على المنتجات الغذائية.

## الوصفة السحرية للأطفال الرُّضّع

كان نستله يدرك أن القوى العاملة في المصانع تضم الكثير من الرجال والنساء الضعفاء الواهنين، وأن ساعات العمل الطويلة وتدني الأجور والتغذية غير الملائمة وأساليب الحفاظ على النظافة غير الكافية تتسبب في معدلات وفيات مرتفعة بين الأطفال والرُّضّع، إضافة إلى أن النساء اللواتي يرغبن في العمل في المصانع لا يُمكنهن ذلك بسبب الرضاعة الطبيعية، بينما تعمل أخريات وتترك أطفالهن دون توفير الكمية اللازمة من الحليب لهم؛ وبذلك كانت الحاجة إلى إيجاد بديل مناسب لحليب الأم قد حفّزت نستله على استنباط طريقة لحفظ الحليب من التلف لكي يلائم تغذية الأطفال بشكل مأمون.

رأت الوصفة السحرية النور في عام ١٨٦٧، فانطلاقاً من تحليل حليب الأم، نجح نستله في تصنيع مسحوق قابل للذوبان يتكوّن من خليط الحليب والخبز الهش (البسكويت الجاف) الذي يتميز بقيمة غذائية عالية، ويمكن تغذية الأطفال به بأمان، وكانت طريقة التحضير مناسبة جداً للأمهات العاملات؛ إذ إنها لا تتطلب سوى غلي المسحوق بالماء لوضع دقائق فقط، وبعد تجارب ناجحة افتتح مصنع إنتاج تجريبي في نفس العام، وتجاوزت المبيعات الأولى كل التوقعات، وفي غضون سبع سنوات بيع ١,٦ مليون علبة من المنتج الجديد، وأصبحت شعبيته واسعة النطاق، ليس فقط في سويسرا بل كذلك في جميع أنحاء أوروبا الغربية، وكذلك في الولايات المتحدة وأمريكا اللاتينية وروسيا وأستراليا والهند. اخترع نستله «غذاء الأطفال»، وأصبح هذا المنتج العلامة التجارية الأولى للشركة، وبات لها حضور عالمي فعلي. إن العلامات التجارية تُبنى على الثقة، ولم تكن نستله لتستطيع إيجاد منتج لكسب الثقة أفضل من منتج «غذاء الأطفال» الذي يجسّد روابط الثقة بين الأم وطفلها.

## من علامة تجارية رائعة إلى مقاطعة رهيبة

لم يكن نستله ليتصوّر أن منتجاً طوّر خصوصاً لتحسين التغذية وإنقاذ الأرواح سيفضي بعد مرور قرن من الزمن إلى حملة مقاطعة لجميع منتجاته، وإلى تحويل علاقات الشركة

مع عامة الناس إلى كابوس؛ ففي عام ١٩٧٧ أطلق نشطاء شعارهم الذي لا يُنسى: «نستله تقتل الأطفال»، مُدّعين أن حملات الإعلان والترويج المكثفة التي تقوم بها الشركة لأغذية الأطفال تجعل الأمهات في البلدان النامية متلهفات لاستعمال مُنتج نستله بأي طريقة، سواء أكانت آمنة أم لا، وفي أسواق يسودها الفقر وترتفع فيها نسبة الأمية، لا تستطيع الأمهات القراءة لاتباع إرشادات التحضير، فيخلطن المسحوق بالمياه المحلية الملوثة، أو يستعملن كمية قليلة جداً من المسحوق نظراً لسعره المرتفع؛ وبذلك يتركّن أطفالهن يتضورون جوعاً عن غير قصد، وقد تفاوتت تقديرات خسائر الشركة التي استمرت حتى أوائل الثمانينيات لتصل إلى ٤٠ مليون دولار، وفي مثل هذه الأحداث يتبادر إلى الذهن ما قاله يوماً الرئيس التنفيذي السابق لنستله بيتر بربايك: «نستله هي واحدة من أكثر الديمقراطيات الفعالة في العالم، وهناك مليارات من الناس الذين يشتررون منتجاتها يومياً، وكأنهم ينتخبونها بحرية.» ولكن مما لا شك فيه أن نستله كانت بطيئة في إدراك أهمية التحدي الذي تفرضه علاقاتها العامة مع المستهلكين.

في البداية كان هدف هنري نستله إنتاج غذاءٍ أطفالٍ يكون في متناول الجميع، ولم يدخر جهداً في محاولة إقناع الأطباء والأمهات بفوائده، وعلى الرغم من أن طاقته وحُسن نواياه لم يكن لهما حدود، إلا أن موارد المالية كانت محدودة، وبحلول عام ١٨٧٣ تجاوزَ الطلب على منتجات نستله القدرات الإنتاجية للشركة؛ ممّا أدّى إلى عدم احترام مواعيد التسليم. وفي عامه الحادي والستين، كان نستله يدير شركته بفتور؛ إذ بدأت أفكاره تتجه نحو التقاعد، وكان هناك عضو سابق في برلمان الكانتونات يدعى جول مونارت وقيم في فيفيه، وكان مهتماً بالشركة منذ فترة طويلة، وفي عام ١٨٧٤ قبل نستله عرض مونارت البالغ مليون فرنك سويسري لشراء الشركة التي كانت تشغل آنذاك ٣٠ عاملاً؛ وبذلك اكتسب مونارت ملكية شركة ستبلغ قيمتها في يومٍ من الأيام حوالي ٢٠٠ مليار فرنك سويسري، وتشغل لحسابها ٢٨٠ ألف شخص.

## روابط الشركة مع أمريكا

ضاعف أصحاب الشركة الجُدد طاقة الإنتاج بسرعة، وحولوا اهتمامهم نحو منتجات جديدة، وأحد هذه المنتجات كان الحليب المكثف الذي ابتكر في الولايات المتحدة، واكتسب بسرعة شعبية كبيرة، ومن المفارقات أن هذه الفرصة أتت من خلال مهاجر أمريكي يعيش في سويسرا.

كان شارل بايج يعمل قنصلًا أمريكيًا في زيوريخ عندما رأى أن سويسرا — بكميات الحليب الوفيرة فيها، وسهولة الوصول منها إلى السوق الأوروبية كلها — كانت الموقع المثالي لإنشاء مصنع للحليب المكثف، هذا مع العلم أن اختراع وإنتاج أول حليب مكثف ومُعَلَّب كان قد تم في الولايات المتحدة على يد جايل بوردن قبل بضع عشرة سنة، وقد خطَّط شارل بايج للحصول على ترخيص لإنتاج وبيع «حليب بوردن» في السوق الأوروبية، وجنَّبًا إلى جنب مع أخيه جورج بايج كَوَّنَا شركة أنجلو سويس للحليب المكثف في مدينة خام بكانتون تسوج التي تُعتَبَر المنطقة الرئيسية لصناعة الألبان في سويسرا، وقد صيغَ اسم الشركة لكسب ودَّ البريطانيين الذين كان يأمل بايج أن يبيعهم قدرًا كبيرًا من حليبه المكثف. شهدت بدايات شركة أنجلو سويس نجاحًا كبيرًا، وفي عام ١٨٧٧ قرَّرت الشركة — مدفوعة بحماسة الثقة — توسيع مجموعة منتجاتها بتصنيع الجبن ومنتجات الحليب الخاصة للأطفال الرُّضَّع، ولم تلبث نستله أن ردَّت على ذلك بإطلاق مُنتَج خاص بها من الحليب المكثف، عندها نشبت حربُ أسعارٍ كانت عواقبها باهظة الثمن. ولكن في عام ١٩٠٥ قامت شركتنا نستله وأنجلو سويس للحليب المكثف أخيرًا بوضع حدٍّ لهذه المنافسة الشرسة من خلال دمج الشركتين معًا تحت اسم شركة نستله وأنجلو سويس للحليب. كان جورج بايج ضدَّ عملية الدمج، لكنَّ إثر وفاته وافقت أرملة ابنه على الصفقة، وأُديرت الشركة عن طريق مكتبين مسجّلين: واحد في فيفيه، والآخر في خام، وكان للشركة المندمجة سبعة مصانع في سويسرا وستة في المملكة المتحدة، وثلاثة في النرويج، ومصنع واحد في كلِّ من الولايات المتحدة وألمانيا وإسبانيا، وكانت هذه الصفقة بمثابة حجر أساس لإنشاء تجارة عالمية النطاق.

### عملية دمج سويسرية كلاسيكية

بالرغم من أن شركة أنجلو سويس توسعت وصارت أكثر ربحية، فإن نستله استطاعت بطريقة ما الحفاظ على مقر الشركة في فيفيه مع إبقاء اسمه نستله مهيمنًا عليها. توفِّي شارل بايج وبدأ أخوه يهتم أكثر فأكثر بالأعمال في الولايات المتحدة عوضًا عن أوروبا، إلا أن الروابط استمرت بوجود ستيف هوخ، سليل أسرة بايج، ورئيس المؤسسة السويسرية الأمريكية، وعضو مجلس إدارة شركة نستله.

كانت مرحلة النمو الأولى لشركة نستله عضويةً إلى حدٍّ ما؛ إذ إن السوق كانت حديثة العهد نسبياً وسريعة النمو، وترافق معها نمو الشركة. أتاحت عملية الاندماج مع أنجلو سويس لشركة نستله الاستفادة من الطلب المتزايد على منتجات الألبان قبل الحرب العالمية الأولى وخلالها، ولُوجّهة ضرائب الاستيراد المتزايدة في أستراليا — ثاني أكبر سوق لنستله في مجال الصادرات — قرّرت الشركة في عام ١٩٠٧ أن تبدأ بتصنيع منتجاتها محلياً هناك.

## الحرب تُنتج مفهوم العولمة

جاءت الموجة التالية من النمو نتيجةً للحرب؛ لأن سويسرا كانت مُحاطة ببلدان في حالة حربٍ بالرغم من أنها لم تشارك فيها، فعند اندلاع الحرب العالمية الأولى في عام ١٩١٤، كانت معظم مصانع نستله قائمةً في أوروبا، وبحلول عام ١٩١٦ كانت مصانع نستله غالباً ما تباع كلٌّ مخزونها من الحليب لتلبية احتياجات المدن المحلية بسبب نقص الحليب في سويسرا، غير أن مشكلات الشحن أدّت إلى زيادة تكاليف التصنيع والتشغيل، كما أن القيود المفروضة على استخدام مرافق الإنتاج في البلدان المتحاربة قد زادت من حِدّة الصعوبات التي واجهتها نستله، ولمعالجة هذه المشكلات قررت الشركة التوسع في البلدان الأقل تضرراً من الحرب، وبدأت بشراء المصانع وخاصةً في الولايات المتحدة؛ حيث كانت للشركة علاقاتٌ مع العديد من الشركات هناك.

وبحلول عام ١٩٢١ باتت نستله تملك ثمانين مصنعاً، وبلغ إنتاجها العالمي ثلاثة أضعاف ما كان عليه في عام ١٩١٤، بينما كان منافسوها الأوروبيون واقعين في شركٍ واحدةٍ من أسوأ الحروب على الإطلاق. وبعدَ طفرةٍ قصيرة الأمد ما بعد الحرب، ألحقت عودةُ المنافسة والحماية خسائرٌ جسيمةً بالشركة في عام ١٩٢١؛ مما أدى إلى إعادة هيكلتها بشكل جذري وإلى رفع معدل التمويل الذاتي؛ ولهذا السبب كانت نستله في وضع جيد أتاح لها مُواجهة الركود الكبير مُقارنةً بمنافسيها الذين كانوا يفتقرون إلى النقد (ويبدو أن إحدى سمات الشركة السويسرية «أنها تعيش في حدود إمكانياتها»، وترفض أن تعتمد على الاقتراض المصرفي لتحقيق نموها)، وعلاوةً على ذلك كانت الشركة تُعيد الاستثمارَ في رأس مالها بشكل متزايد لتنمية أصولها وممتلكاتها من مصانع ومقرّات تنمو خارج سويسرا وفي أهم الأسواق.

أصبحت نستله قوية جداً، حتى إن الركود الكبير لم يكن له إلا تأثيرٌ ضئيل على تقدّمها، كما أن شركتها الفرعية في الولايات المتحدة بالكاد شعرت بانتهاء سوق الأسهم



وبالانكماش الاقتصادي عام ١٩٢٩، وبالرغم من أن الأرباح في عام ١٩٣٠ كانت قد انخفضت بنسبة ١٣ في المائة عن العام الذي سبقه، فإن نستله لم تواجه مشكلات مالية كبيرة. وفي الواقع — باستثناء عام ١٩٢١ — لم تخسر الشركة أموالاً طوال سنوات نشاطها منذ عملية دمجها مع أنجلو سويس، ويرجع الفضل في ذلك أساساً لإدارتها الحذرة، ومما ساعدها أيضاً هو أن قطاع صناعة الأغذية لا يتأثر كثيراً بالتقلبات الاقتصادية؛ لأن طبيعة البشر تحتم عليهم أن يأكلوا، فلا يمكنهم تأجيل شراء الأغذية كما يؤجلون شراء الساعات الفاخرة أو الخدمات الرأسمالية الباهظة الثمن.

### نجاح فوري واكْبَ القهوة الفورية

أطلقت نستله أول منتج لها لا يحتوي على الحليب في عام ١٩٣٨، وكان ذلك المنتج هو «نسكافيه»، وكانت هذه القهوة الفورية الحديثة (القهوة السريعة الذوبان) ثمرة ثماني سنوات من الأبحاث التي بدأت عندما تساءل ممثلٌ من معهد القهوة البرازيلي إذا كان في وسع نستله أن تُصنَّع «مكعبات من القهوة» لمساعدة البرازيل في حفظ الفائض الكبير من القهوة لديها، وأتى منتج نستله على شكل مسحوق قابل للذوبان عوضاً عن المكعبات، مما يسمح للمستهلكين بالتحكُّم في كمية القهوة التي يريدون استخدامها، وسريعاً ما اكتسبت نسكافيه سمعة عالمية بعد إطلاقها في الولايات المتحدة في عام ١٩٣٩ حيث كان نجاحها استثنائياً، وتحافظ نسكافيه اليوم باستمرار على مكانة عالية بين العلامات التجارية الأكثر رواجاً من خلال إرضاء عملائها في جميع أنحاء العالم، كما أنه بالنسبة للكثير من الناس أصبحت نسكافيه رمزاً للقهوة الفورية.

غير أن الحرب العالمية الثانية كانت لها عواقب وخيمة على شركة نستله؛ ففي عام ١٩٣٩ تراجع الأرباح إلى ٦ ملايين دولار أمريكي مقارنةً بأرباح العام الذي سبقه، التي بلغت ٢٠ مليون دولار أمريكي، وكما كان الوضع في الحرب العالمية الأولى، عانت الشركة من نقص في المواد الغذائية والإمدادات الكافية من المواد الأولية، ولكي تثنَّ نستله معركتها الخاصة ضد الحرب، قرَّرت الشركة تقسيم مقرها بنقل جزء من الإدارة والفريق التنفيذي إلى مكتب في ستانفورد في ولاية كونيتيكت حيث يُمكنها الإشراف على الأسواق البعيدة بنحو أفضل، كما كان مكتب ستانفورد أيضاً بمثابة إجراء احتياطي في حال وقعت سويسرا تحت السيطرة النازية.

إلا أن الحرب جلبت معها أيضًا فرصةً بفضل حياد سويسرا؛ إذ كان البريطانيون والفرنسيون يقاطعون المنتجات الألمانية، إلا أن مصانع نستله بقيت بمنأى عن المقاطعة. وعندما دخلت الولايات المتحدة في الحرب في عام ١٩٤١، كان هناك طلبٌ كبير على النسكافيه والحليب المجفّف من طرف القوات المسلحة الأمريكية، فقفز إجمالي مبيعات نستله من ١٠٠ مليون دولار أمريكي قبل الحرب إلى ٢٢٥ مليون دولار في عام ١٩٤٥، وهذا يشمل الزيادة الهائلة التي سُجّلت في أمريكا الشمالية؛ حيث ازدادت قيمة المبيعات من ١٤ إلى ٦٠ مليون دولار أمريكي.

### نستله تشتري المزيد من المصانع

مع نهاية الحرب العالمية الثانية، وانطلاقًا من أُسس متينة لشركة متعددة الجنسيات، بدأت نستله باتباع طريق مختلف تمامًا نحو النمو، فبعد أن ركّزت الشركة بشكل كبير على النمو العضوي الطبيعي، بات لديها شهية هائلة للاستحواذ على منتجات جديدة في مناطق مختلفة، مثل شركة ماجي للتوابل في أوروبا، وشركة فيندوس للأغذية المجمّدة في إسكندينايا التي أفضت لاحقًا إلى ظهور علامة «تيسترز تشويس» — أي خيار المتذوّقين — وهي القهوة المجفّفة بالتجميد، كما استحوذت نستله على «ليبي»، وهو مصنع أمريكي لصناعة عصائر الفاكهة، وعلامة «ستوفيرز» التي أدخلت منتجات نستله إلى قطاع الفنادق والمطاعم وأطلقت مجموعة من المُبَلّات المجمّدة ذات السعرات الحرارية المنخفضة والتي لاقت رواجًا جيّدًا.

ولعل واحدة من أكثر الابتكارات ربحيةً في الجيل السابق تشكّل مثالاً آخر للإنجازات التي تحقّقت بمحض الصدفة وليس نتيجةً للتخطيط الدقيق، ففي أواسط الثمانينيات أدركت نستله أن الطلب على نسكافيه قد أُصيب بالركود، وأن هناك حاجةً للاستثمار في شيءٍ آخر يُعيد البريق من جديد إلى العلامة التجارية الأصلية، وبدأت ملامح هذا المولود الجديد تظهر في عام ١٩٨٥ عندما اشترت نستله شركةً أمريكية لتحميمص البن اسمها «الإخوة هيل»، وبعد مرور عامين أصبح لها حصةٌ في شركة دالماير في ميونيخ للقهوة المخمرة، وخلال فترة إعادة التّموضّع التي شهدتها الشركة، تبادرت إلى ذهن الباحثين في مختبرات نستله في فيفيه طريقةً تقنيةً كانوا قد اكتسبوها من معهد باتيل ميموريال؛ حيث تُعبأ القهوة المحمّصة والمطحونة في كبسولات مُغلّقة بإحكام يمكن استخدامها في آلة إسبرسو مصنوعة خصيصًا لهذا الغرض.

## دخول اليابان من الباب العريض

في البداية لم يرغب أرتور فورر — الرئيس التنفيذي لنستله آنذاك — باستثمار أي مجهود يُذكر في هذا المنتج الجديد خوفًا من أن ينافس نسكافيه، وفي عام ١٩٨٧ حُظِرَ العمل على أي تطوير إضافي له، عند ذلك قرَّر إيريك فافر — وهو عالم في الغذاء لدى نستله — مواصلة الأبحاث بصفة مستقلة، وفي عام ١٩٨٤ كان عليه الذهاب بعيدًا حتى اليابان لإقناع رئيس نستله هناك بإجراء اختبار للمنتج الجديد في السوق المحلية. حققت التجربة نجاحًا كبيرًا، وبذلك شهدت نستله ولادة «نسبرسو». تأسست شركة نسبرسو، وهي شركة مملوكة كليًا من نستله في عام ١٩٨٦ في فيفيه، وأُطلق المنتج في السوق اليابانية في عام ١٩٨٧ (أي في نفس العام الذي تولَّى فيه جون بول جايار منصب الرئيس التنفيذي في نسبرسو).

كانت السنوات العشر الأولى صعبةً على نسبرسو؛ إذ كانت الأغلبية العظمى من أعضاء الإدارة العليا لا تؤمن بالمنتج ولا تقدّم له الدعم، وفي الأساس كانت الشركة تركز على إمكانية بيع المنتج في المكاتب والشركات الصغيرة، إلا أن هذه لم تُظهر رغبتها في شراء نظام الكبسولة الجديد، وكانت المحلات التجارية ترفض بيع الكبسولات، كما رفض أصحاب المصانع تصنيع الآلات الجديدة على مسؤوليتهم الخاصة، ولكن ذلك لم يُثن فافر — الذي كان آنذاك مسئولًا عن العمليات — عن عزّمه، فأمر بتصنيع ١٠٠٠ آلة، وبدأ ببيعها للأفراد، كما أقام نظام بيع مباشر يُمكن فيه تمرير طلب الشراء عبر البريد أو الهاتف ولاحقًا عبر الإنترنت، وكان كل ذلك لا يتماشى مع تقاليد الشركة الأم نستله، وعلاوةً على ذلك، أُدخل جايار في عام ١٩٨٩ فكرة «نادي نسبرسو».

## براءات الاختراع ليست أبدية

نجحت الفكرة، وفي عام ١٩٩٥ حققت نسبرسو أرباحًا لأول مرة، ومنذ ذلك الحين كان معدل نموها السنوي يتراوح بين ٣٠ و ٤٠ في المائة، وبحلول عام ٢٠٠٤ كان لها ٣٣ محلًّا و١٧ شركة فرعية في ٣٥ بلدًا، إضافةً إلى ١,٦ مليون عضو ناشط في نادي نسبرسو، وفي عام ٢٠٠٩ باتت العلامة تشغل ٤٥٠٠ موظف في أكثر من ٥٠ بلدًا، ومع اعتماد الممثل جورج كلوني كنجم لحملةها الإعلامية والترويجية، نجح المنتج الجديد في تحقيق مبيعات فاقت بكثير ٢٠ مليار فرنك سويسري، وبفضل نسبرسو تُصدر سويسرا اليوم كميات من القهوة تتعدى قيمتها صادرات الجبن أو الشوكولاتة، وبقي على نسبرسو أن تثبت ما إذا

كان بإمكانها الحفاظ على حصتها القوية في السوق بالرغم من منافسة شركة سار لي وشركة إيثيكال للقهوة (السويسرية أيضاً) اللتين تُصنَعان كبسولات القهوة التي يمكن استخدامها في آلات نسبرسو، خاصةً أن براءات الاختراع قد انتهت صلاحية احتكارها في عام ٢٠١٢.

تحقق نسبرسو عائداتٍ تناهز ٣ مليارات دولار أمريكي، وتتمتع بأعلى نسبة أرباح مُقارَنةً بجميع علامات نستله الأخرى التي يبلغ عددها ٦٠٠٠ علامة تجارية، وذلك بفضل نموذج عمل مماثلٍ لنموذج عمل خرطوشة الحبر لطابعة الكمبيوتر الذي يقوم على مبدأ الترابط والتكامل، حيث يصبح العملاء متعلّقين بالعلامة ويشترون مُنتجها مرارًا وتكرارًا.

### حاجة ماسّة لماركات جديدة

بالرغم من النجاح الذي حقّقه نسبرسو، بقي سجلُّ الابتكار والتطوير لدى نستله في أواخر القرن العشرين مُخيّبًا للأمال بشكل عام، وفي عام ١٩٨١ عندما أصبح هلموت ماوخر مديرًا عامًا، كان المساهمون في الشركة والعديد من المراقبين في السوق، يشكّون في قدرة نستله على الحفاظ على نموها المثير للإعجاب نظرًا لحجمها الهائل، وعلى سبيل المثال، فإن تحقيق معدل نمو بنسبة ١٠ في المائة كان يتطلّب في حينه مبلغ ٥ مليارات دولار من الإيرادات الجديدة، وهذا مبلغ يتعدّى بكثيرٍ ما تحقّقه أيّ من علاماتها التجارية الأخرى باستثناء نسكافيه، وحسابيًا بدا ذلك بكل بساطة شبه مستحيل.

كان لفلسفة إدارة نستله اللامركزية العديّد من المزايا المفيدة، لكنها كانت تشجّع الإقطاعيات المحلية أيضًا مما جعل من الصعب الابتكار في جزءٍ واحد من المؤسسة، ثم تعميم الابتكار على الأجزاء الأخرى، كما أن قسم الأبحاث والتطوير التابع لنستله لم يحقّق ابتكاراتٍ خارقةً بالرغم من المبالغ الكبيرة التي كانت تُستثمر فيه.

وضع ماوخر خطةً تهدف إلى تحويل المشكّكين بالشركة إلى مؤمنين بها، وكان ماوخر قد تدرب في مصنع للحليب تابع لنستله في ألمانيا حيث كان يعمل والده، وبالرغم من بداياته المتواضعة، كان له حسّ عمليّ إضافةً إلى معرفته الشاملة بخبايا عالم الأعمال التجارية، وهذا ما ساعده على تسلّق سلّم النجاح في إدارة الشركة، ولكن بما أنه كان يعيش ويعمل على بُعد ٣٠٠ ميل من مقر سكنه، لم يكن المرشّح الأمثل لقيادة نستله خلال فترة النمو والتوسّع العالمي غير المسبوقة التي تلت.



هيلموت ماوخر سلك طريقه في نستله من أسفل السلم ليصبح مديرًا عامًا في عام ١٩٨١، وقاد بكل حيوية ونشاط برنامج شراء العديد من الشركات والعلامات التجارية.

### السماح بازدهار المواهب المحلية

في العادة يميل معظم القادة إلى اعتماد المركزية في السلطة، غير أن ماوخر سلك الاتجاه المعاكس لذلك تمامًا، فقد خفض النفقات العامة من خلال إعطاء المزيد من الصلاحيات إلى الوحدات العاملة المحلية، وقلّص عدد كبار الموظفين في المقر الرئيسي، الذين كانوا يحاولون التدخل في شئون من هم أقرب منهم إلى الأسواق والعملاء. وفلسفة ماوخر — بأن دور المقر الرئيسي هو الخدمة عوضًا عن القيادة — تتشابه بشكل ملحوظ مع النموذج السويسري للحكم؛ حيث تعود السلطة إلى المواطنين.

انغمس ماوخر بعد ذلك في حملة تسويق تركّزت على اكتساب منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة أيضًا، كانت وجهة نظره أن أفضل أنواع الابتكار هو عندما تلبي السلع

المبتكرة احتياجات الزبائن — أي أن يكون الابتكار محلياً — وأن نستله قد أصبحت كبيرة جداً وبطيئة الحركة؛ ومن ثمَّ يصعب توقُّع تحقيق المزيد من النمو من خلال الاستثمار في قسم الأبحاث والتطوير المركزي التابع لها، وكان شعاره: «من الأفضل الاستثمار في ابتكار أثبتَ صلاحيته محلياً بدلاً من الاستثمار في جهود ضئيلة ومتباينة لمجموعة من العلماء.»

لم يكن حجمُ الشركة يمثلُ عائقاً بالنسبة إلى ماوخر، ففي عام ١٩٨٥ استحوذتْ نستله على «كارنيشن»، وهو مصنع في الولايات المتحدة للحليب ومستلزمات الحيوانات الأليفة ومنتجات الطهي بمبلغ ٣ مليارات دولار أمريكي، وكانت هذه آنذاك واحدةً من أكبر عمليات الاستحواذ في تاريخ صناعة الأغذية. وفي عام ١٩٨٨ دفعت نستله مبلغ ٢,٥٥ مليار جنيه إسترليني (أي ما يعادل ٤,٤ مليارات دولار أمريكي) لشراء «راونتري ماكنتوش»، وهي شركة بريطانية رائدة في مجال تصنيع الشوكولاتة، وكانت هذه أيضاً أكبر عملية استحواذٍ على شركة بريطانية من طرفٍ جهةٍ أجنبية في ذلك الوقت، وفي نفس العام اشترت نستله شركة «بويتوني» المتخصصة في صناعة المكرونة الإيطالية والحلويات.

لم يكن ماوخر يشعر بالقلق تجاه وتيرة توسُّع الشركة، ففي عام ١٩٩١ وحده، قامت نستله بشراء ٣١ شركة، كما أضافت مصنعاً جديداً في الصين أيضاً، وفي عام ١٩٩٢ دخلت بقوة إلى مجال المياه المعدنية من خلال الاستثمار في علامة «فيتيل» وشراء «بيريه» بمبلغ ٢,٣ مليار دولار أمريكي، في عملية استحواذ واجهت اعتراضاً شديداً، وخلال فترة إدارة ماوخر، استحوذتْ شركة نستله على مجموعةٍ مختارة ومتنوعة من الشركات مثل: بويتوني وبيروجينا وسبيلر لأغذية الحيوانات الأليفة، وألبو، وفريسكيز، وهيرتا.

### نستله تتكيف لتصبح شركة عالمية

كانت سلسلة عمليات الاستحواذ الواسعة هذه قد أصبحت ممكنةً فقط عن طريق تغيير الهيكلية القديمة للأسهم؛ ففي عام ١٩٨٨ أنهت الشركة قيِّداً كان معمولاً به منذ عام ١٩٥٩، وهو أن تكون ملكيةُ ثلثي رأس مالها مقتصرةً على المواطنين السويسريين؛ وفي عام ١٩٩٣ تم إلغاء مبدأ «السهم الصادر لحامله دون حق التصويت» بالكامل، ومنذ ذلك الحين أصبح كلُّ سهمٍ واحد في نستله يعادل صوتاً واحداً. كان ريتو دومنيكوني — مدير المالية لدى نستله في عهد ماوخر — قد وصف الهيكلية القديمة للسهم بـ «القيد المالي»؛ إذ لم تكن الشركة قادرةً على إصدار أسهم جديدة، كما كان المستثمرون الأجانب يُعاملون

## القصة كلها بدأت مع الحليب

بصفتهم مواطنين من الدرجة الثانية، فهم يشاركون في رأس المال دون أن يكون لهم حقُّ تصويتٍ يتناسب مع قيمة استثماراتهم. تخلَّت شركة نستله عن علاقاتها الحميمة مع البنوك والمساهمين السويسريين، ودخلت حلبة المنافسة في أسواق الأسهم العالمية، واليوم انعكس الوضعُ وأصبح المساهمون الأجانب يسيطرون فعلياً على ٦٣,٥ في المائة من رأس المال المساهم.

علامات تجارية تحقق كل منها دورة أعمال سنوية تزيد عن مليار دولار



لقد مُنيت بعض الشركات التي حازت نستله على ملكيتها بالفشل؛ فتخلت نستله عن فيندوس؛ لأن منتجاتها قد واجهت مُناهضةً من أجزاء أخرى من الشركة، وكانت نستله قد غزت أسواق النيبيذ أيضاً عبر استحواذها على شركة واين وورلد إستايت، وهي مجموعة مصانع نيبيذ في ولاية كاليفورنيا الشمالية، وكانت هذه الصفقة فاشلة، فبيعت الشركة في عام ١٩٩٥، إلا أن مثل هذه الإخفاقات والخسائر كانت قليلةً ومتباعدة، ولكن الأهم هو أن الرهانات الكبرى قد حَقَّقت الأهداف المرجوة منها، وساهمت — كلٌ بحسب حجمها — في نمو نستله الهائل. لم يكن لعلامات المياه المعدنية ومستلزمات الحيوانات الأليفة والمثلجات وجودٌ في شركة نستله في بداية التسعينيات، ولكن بحلول عام ٢٠١٠ (أي بعد مرور عشرين عاماً، وبعد شراء العديد من الشركات)، حَقَّقت نستله نمواً في مبيعات في هذه المنتجات يناهز ٢٨,٧ مليار فرنك سويسري (منها ٩,١ مليارات من المياه المُعبأة، و١,١٣ ملياراً من مستلزمات الحيوانات الأليفة، و٦,٥ مليارات من المثلجات)، وعندما سُئل ماوخر عن سبب اختياره لهذه القطاعات، أجاب بتواضع: «كنت أحبُّ أن أقرأ صحيفتي مثل أي شخصٍ آخر وأستمع إلى مديري المناطق المحليين، فتبيّن لي بوضوحٍ إلى أين يتّجه العالم.» وفي عام ١٩٩٧ عُيّن بيتر برابيك رئيساً تنفيذياً للشركة، وبدأ يتسلّم إدارة الشؤون اليومية في شركة نستله من ماوخر، وقد ميّز برابيك نفسه عن الآخرين من خلال إنجازاتٍ تمثّلت بتأسيس وتنمية أعمال الشركة في بلدانٍ مختلفة في أمريكا الجنوبية، وكان واضحاً أنه المُفضّل لدى ماوخر ليكون خلفاً له، وقد اتّبعت برابيك نفس أسلوب سلفه في إدارة الشركة واستمرّ في القيام بعمليات استحواذٍ كبيرة وحاسمة.

## نفاد مساحة النمو

استثمرت شركة نستله في عام ٢٠٠٢ مبلغ ١٠,٣ مليار دولار أمريكي للاستحواذ على شركة رالستون بورينا، وهو ما جعل منها الشركة الرائدة عالمياً في قطاع مستلزمات الحيوانات الأليفة المتسارع النمو، وفي العام التالي دفعت الشركة مبلغ ٢,٨ مليار دولار أمريكي للحصول على حصة الأغلبية في شركة «دراير جراند آيس كريم»، غير أن وتيرة الاستحواذ قد تباطأت مع مطلع الألفية عندما عادت الشركة إلى اعتماد منهج النمو العضوي، وكان ذلك لأسباب عديدة، فقد تضاعف عدد البلدان والمنتجات التي ترغب نستله في إضافتها إلى حقيبتها؛ إذ استحوذت هي ومنافسوها على جميع العلامات التجارية الهامة تقريباً، إضافةً إلى أن قيود مكافحة الاحتكار قد تزايدت.



## القصة كلها بدأت مع الحليب

ونتيجةً لذلك، تحوّل اهتمام بيتر برابيك نحو تعزيز عمليات نستله وزيادة فعاليتها، وحوّلت إدارة المصانع – التي كانت قد قُسمت عبر تاريخ نستله بحسب البلدان – إلى فروع إقليمية، كما نُظمت المنتجات المتشابهة في شكل وحدات عملٍ استراتيجية؛ ممّا أضاف إلى أنشطة نستله العالمية المزيد من التناسق والتماسك.

لقد عرفت نستله حِقبةً من «الزمن الجميل» خلال إدارة كلٍّ من ماوخر وبرابيك، فمُنذ أن أصبح ماوخر مديرًا تنفيذيًا في بداية الثمانينيات، ارتفعت عائدات الشركة من ٢٤٤٧٩ مليون فرنك سويسري في عام ١٩٨٠ إلى ١٠٩٧٧٢ مليون فرنك سويسري في عام ٢٠١٠؛ أي ما يعادل نسبة نموّ تصل إلى ٤,٩٦ في المائة سنويًا، مُقارنَةً بالنمو السكاني في العالم البالغ ١,٤ في المائة (وهو معدل جيد للنمو في قطاع الصناعات الغذائية)، وقد واكب هذا التوسّع تحسُّن ملحوظ في الكفاءة الأساسية، فارتفعت هوامش الأرباح الإجمالية من ٣,٤٩ في المائة خلال الفترة ما بين عامي ١٩٥٥ و ١٩٨٠، إلى متوسط بلغ ٧,١٧ في المائة بين عامي ١٩٨٠ و ٢٠١٠. عندما وصل ماوخر إلى رئاسة نستله، كان حجم الشركة يعادل ثلثي حجم شركة «يونيليفر»، أمّا الآن فقد أصبح حجمها يعادل ضعفيّ يونيليفر تقريبًا وأربعة أضعاف شركة «دانون». إن حجم نستله ومعدلات أرباحها أتاحا لها التمتّع بمزايا ربحية ضخمة في مجالات الشراء والأبحاث والإعلان، وساهما في إعطاء المساهمين سببًا وجيهًا للاحتفال بإنجازاتها؛ إذ تحقق مبلغ ١٧١٣٤٢ مليون فرنك سويسري (الفرق بين القيمة السوقية في ١٩٨٠ والقيمة السوقية اليوم) كزيادة في قيمة الشركة لصالح المساهمين خلال تلك الفترة.

نستله: مجموعة مختارة من بعض عمليات الدمج والاستحواذ والشراكات ١٩٠٥-٢٠١٠.\*

عام	أوروبا	أمريكا الشمالية	آسيا	مناطق أخرى
١٩٠٥	شركة أنجلو سويس للحليب المكثف (سويسرا)			
١٩٢٩	بي سي كيه للشوكلاتة السويسرية			

صناعة سويسرية

مناطق أخرى	آسيا	أمريكا الشمالية	أوروبا	عام
			أليمنتانا (سويسرا)	١٩٤٧
			كروس آند بلاكويل (المملكة المتحدة)	١٩٦٠
			لوكاتيلي (إيطاليا، بيعت في ١٩٩٨)	١٩٦١
			فيندوس الدولية (السويد، بيعت في ١٩٩٩)	١٩٦٢
			فيتال شركة عامة للمياه المعدنية (فرنسا)	١٩٦٩
		ليبي ماك نيل وليبي (الولايات المتحدة)		١٩٧٠
			أورسينا فرانك (سويسرا)	١٩٧١
		ستوفر كورب (الولايات المتحدة)		١٩٧٣
			لوريال (فرنسا)، بلاو كويلين (ألمانيا)	١٩٧٤
		مختبرات ألكون (الولايات المتحدة، بيعت في عام ٢٠١٠)		١٩٧٧
			شامبورسي (فرنسا)	١٩٧٨
		بيتش-نت كورب (الولايات المتحدة)		١٩٧٩
		كارنيشن (الولايات المتحدة)		١٩٨٥

القصة كلها بدأت مع الحليب

عام	أوروبا	أمريكا الشمالية	آسيا	مناطق أخرى
١٩٨٨	بويتوني بيروجينا (إيطاليا)، راون تري (المملكة المتحدة)			
١٩٨٩		جنيرال ميلس (الولايات المتحدة)		
١٩٩٠		شركة كوكاكولا (الولايات المتحدة)		
		— علامات كورتيس، بايبي روث وباترفينجر (الولايات المتحدة)		
١٩٩٢	بيريه (فرنسا)، كوكولادوفني (الجمهورية التشيكية)			
١٩٩٣	فينيتالجيل (إيطاليا)، سان برناردو (إيطاليا)	دير بارك (الولايات المتحدة)		
١٩٩٤	غويلانا (بولندا)	ألبو (الولايات المتحدة)		
١٩٩٥		أورتيجا (الولايات المتحدة)		روسيا (روسيا)
١٩٩٦				مييرال ليبانيز (لبنان)، أوسيم (إسرائيل)
١٩٩٧	سان بيليجرينو (إيطاليا)	شنغهاي فولر فودز (الصين)، نستله دايري فارم (هونج كونج، الصين)، لونج آن (فيتنام)		

صناعة سويسرية

عام	أوروبا	أمريكا الشمالية	آسيا	مناطق أخرى
١٩٩٨	سبيلر مستلزمات الحيوانات الأليفة (المملكة المتحدة)	علامات بوردن: كلیم (الولايات المتحدة)		
١٩٩٩		هاجن داس (الولايات المتحدة)		
٢٠٠٠		باور بار (الولايات المتحدة)		
٢٠٠١		رالستون بورينا (الولايات المتحدة)		
٢٠٠٢	شولر (ألمانيا)، سبورتلر لأغذية الرياضيين (ألمانيا)، أكوا كول (المملكة المتحدة/فرنسا)، إيدن فايل (المملكة المتحدة)، سبورتنغ (ألمانيا)، مختبرات إنيوف (فرنسا)	شيف أمريكا (الولايات المتحدة)، سباركلينج سبرينج (الولايات المتحدة)، دراير غراند للمثلجات (الولايات المتحدة)		سانت سبرينج (روسيا)
٢٠٠٣	موفنيك قسم صناعة المثلجات (سويسرا)			دايري بارتنز أميركا (أميركا اللاتينية، تم التوقيع في ٢٠٠٢)، كلير واتر (روسيا)
٢٠٠٤	فالوياتيلو (فنلندا)			
٢٠٠٥	ديلتا للمثلجات (اليونان)، فاجنر للمنتجات المثلجة (ألمانيا)			

## القصة كلها بدأت مع الحليب

عام	أوروبا	أمريكا الشمالية	آسيا	مناطق أخرى
٢٠٠٦		جيني كرايج (الولايات المتحدة)، شركة جوزيف جورميه للمكرونة والصلصة (الولايات المتحدة)		أنكل توبي (أستراليا)
٢٠٠٧	قسم التغذية الطبية لنوفارتس (سويسرا)، ينابيع المياه المعدنية هينبيه (سويسرا)، بيار ماركوليني (بلجيكا)	إسكيموباي، تشيبويك للملحقات (الولايات المتحدة)، جيربر لتغذية الرُّضْع (نوفارتس/الولايات المتحدة)		مصنع روزسكيا كونفكشوناري آر كيه إف (روسيا)
٢٠١٠		كرافت فودز للبيتزا المجمدة (الولايات المتحدة وكندا)		

\* المصدر: شركة نستله.

لماذا نجحت نستله في جعل عمليات الاستحواذ التي قادتها تحقّق نموًّا مريحًا، في حين أن العديد من خبراء الإدارة والاستثمار يرون أنّ معظم عمليات الاستحواذ تتسبّب في تدهور قيمة حقوق المساهمين؟ من الثابت أن المشتريين غالبًا ما يدفعون أسعارًا مبالغًا فيها لعمليات الاستحواذ؛ لأنهم يعتمدون على رؤية استراتيجية متفائلة وعلى تأزّر أهداف يثبت فعليًا لاحقًا أنه صعب المنال، والواقع هو أن المواهب البشرية لا تستحسن كثيرًا فكرة بيعها لعلامات أو شركاتٍ أخرى، وأفضل الموظفين غالبًا ما يتركون العمل آخذين معهم الكثير ممّا كان سببًا في نجاح الشركة.

لقد حافظت شركة نستله على سجلّ لافت للنظر في عمليات الاستحواذ الناجحة، من خلال تجنّب الوقوع في فخّ المخاطر العادية المعروفة، وفي هذا الصدد قال هانس يورج رودلوف — رئيس باركليز كابيتال وأحد كبار المسؤولين التنفيذيين السابقين في مصرف كريدي سويس: «لقد نجحت عمليات الاستحواذ التي قام بها السويسريون؛ لأنهم

## صناعة سويسرية

لا يدفعون أسعارًا مبالغًا فيها، ويميلون إلى التفكير بأن تآزر الأهداف لا وجود فعلي له، إنهم يريدون رؤية النتائج الملموسة والواقعية بدلاً من الخطط الكبيرة.»

الزمن الجميل لشركة نستله: ١٩٨٠-٢٠١٠.

المعدل السنوي للنمو	٢٠١٠	١٩٨٠	
٤,٩٦٪	١٠٩٧٢٢	٢١٦٣٩	العائدات/ مليون فرنك سويسري
	٣١,٢٠	٢,٧٩	هامش الربح الإجمالي٪
١٣,٤٦٪	٣٤٢٣٣	٦٨٣	صافي الدخل/ مليون فرنك سويسري
١١,٠٢٪	١٧٨٣١٦	٦٩٧٤	القيمة السوقية لرأس المال/ مليون فرنك سويسري

كان ماوخر يؤمن بأنه يكتسب الأشخاص والمواهب، ولا يكتسب مجرد شركات، فيقول: «لقد نجحت هذه الشركات؛ لأنها كانت تُدار من قِبَل كفاءات محلية ممتازة، ونحن قد بذلنا قصارى جهدنا للاحتفاظ بها، كُنَّا نتفق معًا على الأهداف ونترك لهم العناية بتحقيقها.» وكدليلٍ آخر على الثقة، كان ماوخر يسمح حتى ببقاء أعضاء إدارة الشركة المشتراة ويتركهم يديرون أعمالاً قائمةً لنستله في قطاعٍ عملٍ أو في بلدٍ معين: «لقد كانوا أفضل منّا؛ ومن ثمَّ، إن لم تكن قادرًا على مواجهتهم، فمن الأحسن أن تكون في صفِّهم.» وفي خضمِّ فترة التوسُّع هذه أثبتت نستله أنها ما زالت قادرة على الابتكار الخلاق اللافت للنظر، ويتجلى ذلك مثلاً في نجاح المنتجات التي اشترت نستله علاماتها التجارية مثل «كيت-كات» التي تحمل اسم «راونتريز» في سوق المملكة المتحدة، والتي أصبحت الآن علامةً تجارية عالمية متوافرة بصيغ عديدة، وهذا ما لم تستطع راونتريز تحقيقه بالرغم من جميع إمكانياتها.

نستله: النمو في قيمة مبيعات بعض المنتجات المختارة: ٢٠٠٩-٢٠١٠.\*

الفئة	نسبة النمو ٪
المشروبات	٦,٦
منتجات الألبان	٥,٨

## القصة كلها بدأت مع الحليب

الفئة	نسبة النمو %
الأغذية	٥,٠
مستلزمات الحيوانات الأليفة	٦,٣
صناعة الحلويات	٥,٢
المياه المعدنية	٨,٢
المثلجات	٥,٤
حليب الأطفال	٩,١
أغذية الأطفال	٥,٦
منتجات المحافظة على وزن صحي	٦,٥

\* المصدر: شركة يورومونيتور، فئة النمو العالمي: ٢٠٠٩-٢٠١٠.

وإلى جانب هذه النجاحات في عمليات الاستحواذ، كانت نستله تتوقع وتحدّد مسبقاً القطاعات التي من شأنها أن تحقّق معدلات نمو أكبر من غيرها في الأسواق، على سبيل المثال: تجارة الماء وأغذية الأطفال ومستلزمات الحيوانات الأليفة، كما أن التمييز في انتقاء العلامات التجارية مهم جداً في هذه المجالات، وهنا أيضاً كانت نستله قادرةً على بناء علامات تجارية مألوفة وموثوق بها.

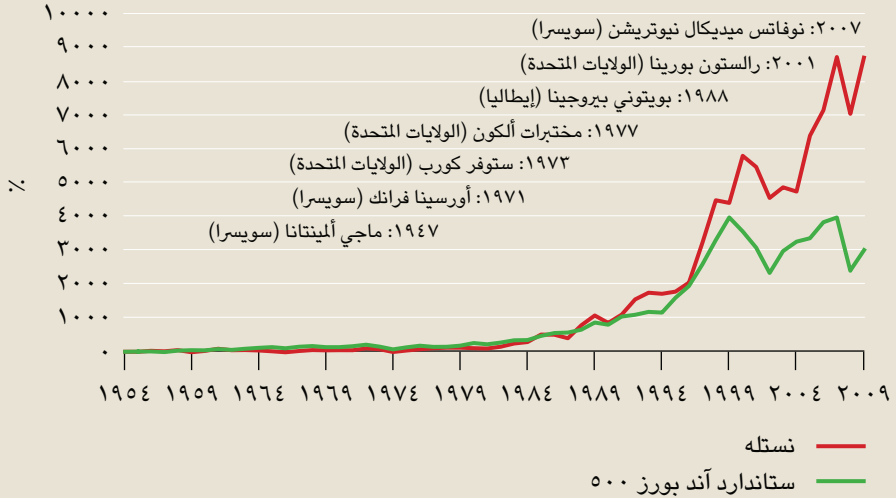
لقد أظهرت الدراسات أن العلامات التجارية تتمتع بقدرٍ عالٍ من المرونة وقدرة التكيف، وربما يعود ذلك إلى أن «العلامة» هي بمثابة «وعد»، والوعد التي يتم الوفاء بها مراراً وتكراراً تعزّز الولاء، فمن ناحية يكون المستهلكون على استعدادٍ لدفع أسعارٍ أعلى مقابل ذلك الوعد، ومن ناحيةٍ أخرى، تحقّق الشركات قدرًا أكبر من الأرباح. وبامتلاكها ٢٩ علامة تجارية تحقّق عائداتٍ تفوق ١ مليار دولار أمريكي، يبدو أن نستله تتمتع بوضعٍ جيد يمكّنها من الحفاظ على موقعها في السوق.

### نستله ليست فريدة من نوعها

سيكون من الخطأ إعطاء الانطباع أن عملاق فيفيه، نستله، بعد ٦٠ عاماً من العمل الدؤوب على الاستحواذ، هي المجموعة الوحيدة الهامة في قطاع الأطعمة في سويسرا، هذا أبعد ما

## صناعة سويسرية

سعر سهم نستله (بعد إعادة استثمار العوائد) مقابل مؤشر ستاندرد أند بورز ٥٠٠  
(مع أهم عمليات الاستحواذ للشركة)



حتى عام ١٩٢٢ كان لنستله نوعان من الأسهم: أسهم مسجلة، وأسهم لا يحق لحاملها التصويت، ولم يكن ممكناً شراء الأسهم المسجلة إلا من طرف المواطنين السويسريين لمنع سيطرة الأجانب على الشركة. ولأن المؤسسات الأجنبية لا يمكنها الاستثمار في هذه الأسهم، فلقد كانت تُعوّض بأسهم لا تعطي الحق في التصويت، وتكون بأسعار منخفضة جداً مما يرفع من أسعار الأسهم المسجلة التي تُباع في مجال محدود، وعندما احتاجت نستله إلى رفع رأسمالها لتمويل عمليات الاستحواذ الطموحة التي تقودها، قرّرت الشركة إطلاق سهم موحد (سهم واحد يساوي صوت واحد)، وبذلك ارتفعت قيمة الأسهم المسجلة بعد وقف بيع النوع الثاني من الأسهم ذات الأسعار المنخفضة.

يكون عن الحقيقة، فشرية كنور المعروفة في جميع أنحاء العالم بأنواع الحساء ومكعبات التوابل تحتل أيضاً مكانة بارزة في هذا المجال. أسس كارل هاينريخ كنور شركة كنور في البداية في مدينة هايلبرون جنوب غرب ألمانيا في عام ١٨٣٨، وكان الحساء الجاهز — سواء بشكل مسحوق أو سائل — مُنتجاً جديداً في حينه، كما كان الطلب على الصنفين كبيراً جداً



القصة كلها بدأت مع الحليب

لدرجة أن ابنه كارل قرَّر إنشاء مركز تعبئة وتوضيب لتجارة الصادرات في عام ١٨٨٥. لكن الشركة انتظرت حتى عام ١٩٤٩ لتطلق أول علبة حساء بوصفة المكرونة بالدجاج التي سريعاً ما أصبحت معروفةً في جميع أنحاء العالم.



ماكس مورجنتالر (١٩٠١-١٩٨٠) مخترع نسكافيه.



إيريك فافر مطور نسبرسو.

كانت طريقة تحضير الحساء السريعة هذه في تناغم مع التوجُّه الجديد نحو الوجبات الفورية، وهو اتجاه تبعته مُنتجات أخرى لكنور أقل شهرةً مثل: مزيج الأعشاب والتوابل والبطاطا المهروسة السريعة التحضير، ومسحوق الحساء السريع الذوبان الذي يمكن تحضيره في كوب. ومنذ عام ١٩٨٥ أصبحت كنور مملوكةً من بيست فودز، وهي شركة أمريكية استحوذت عليها شركة يونيليفر في عام ٢٠٠٠. واليوم تُعتَبَر كنور أكبر علامة تجارية في مجموعة يونيليفر من حيث حجم المبيعات، ويمكن أن يُعزَى جزءٌ كبير من ذلك إلى التسويق القوي للعلامة الذي اعتمده إدارتها السويسرية الأولى، كما نقلت شركة يونيليفر العديد من المنتجات التي كانت تُباع تحت علامة «ليببتون» إلى مجموعة منتجات كنور.

هناك أيضًا علامة تجارية متخصصة أخرى ذات مكانة عالية، وهي هيرو، التي تتوافر عليها الصغيرة ضمن مكونات فطور الصباح في الفنادق في جميع أنحاء العالم، ويتم شحن أكثر من ٣٢٠ مليون علبة منها من مصانع الشركة كلَّ عام. أنشئت شركة تجهيز الخضار والفواكه هذه في عام ١٨٨٦ على يد جوستاف هينال وجوستال زايلر. تُوِّفِّي زايلر في عام ١٨٩٠، والتحق كارل روث بالشركة، وفي عام ١٩١٠ جُمع أولُ حرفين من اسم هينكل واسم روث ليكونا لأول مرة اسم العلامة هيرو. وفي عام ١٩٩٥ اشترى رجل أعمال ألماني يُدعى آريند أوتكار حصة الأغلبية في هيرو، وفي عام ٢٠٠٣ تحوّلت ملكية الشركة بكاملها إلى أسرة أوتكار.

وهناك علامة تجارية أخرى ذات أصول سويسرية لاقت نجاحًا هي أوفومالتين، التي تُعرَف لدى الناطقين بالإنجليزية باسم أوفالتين، واليوم باتت أوفالتين واحدة من علامات الشركة المشتركة للأغذية البريطانية أسوشييتد بريتيش فودز، إلا أن مشروب الحليب بنكهة المالت كان قد طوّره صيدلي من مدينة بيرن يُدعى جورج فاندر، وكان ابنه قد باع هذا المشروب في الأسواق لأول مرة في عام ١٩٠٤. وفي بداية العشرينيات كانت أوفالتين من بين أولى العلامات التجارية التي استُخدمت في رعاية الأحداث الرياضية، وكانت حاضرة في عشرين دورة متتالية للألعاب الأولمبية.

## الرجل الذي كان يُدعى جاكوبس

أحد أكثر رجال الأعمال ديناميكيةً ونجاحًا، ذاك الذي استطاع تغيير سمات صناعة الأغذية في سويسرا خلال الجيل الماضي، كان بدوره أيضًا مهاجرًا، لكنَّ أصوله لم تكن متواضعة،

## القصة كلها بدأت مع الحليب

فكان كلاوس جاكوبس سليلَ أسرة أرستقراطية عريقة من بريمن ذات سمعة عريقة في تجارة البن. لم يكن جاكوبس يميل إلى الاستراحة على مجد أسلافه كما هو شأن الكثير من الذين يرثون ثروات كبيرة، فقد قاد جاكوبس حملةً توسُّعٍ جريئةً وشديدة، لدرجة أن نستله بدأ يتساءل برهبة كيف يمكن تقييمُ رجلِ الأعمال هذا، الموهوب والمليء حيويةً ونشاطاً، الذي بدأ يحقِّق نجاحاتٍ باهرة.



جوليوس ماجي (١٨٤٨-١٩١٢).

تسلَّم جاكوبس المشعل من أبيه في عام ١٩٧٢ ليصبح المدير العام، ثم تولى دمج شركة جاكوبس ذات العلامة التجارية القوية في السوق الأوروبية للبن، مع شركة سوشار الشهيرة في مجال صناعة الشوكولاتة، لتشكيل شركة رائدة في أوروبا للشوكولاتة والقهوة. كان جاكوبس الوريث الوحيد الذي يعمل في الشركة، ولم يكن يحبُّ القيامَ بجميع الأعمال لصالح أفراد الأسرة الآخرين الكُسالى الذين لا يساهمون في تقاسم الأعباء، فقام — بمساعدة



لوحة إعلانية لحساء ماجي بلحم الخنزير وحبوب البازلاء تعود لعام ١٩٣٢.

مصرف يو بي إس — بتنظيم قرض كبير لشراء حصصهم، وقدّم كضمان لهذا القرض أسهمًا في شركة جاكوبس سوشار.

سرعان ما أصبح جاكوبس معروفًا بقدرته على إيجاد ذوي الكفاءات الاستثنائية الذين تجذبهم الفرصة لإثبات قدراتهم في فترة وجيزة، والمشاركة في إحدى أعظم تجارب النمو الضخمة في سوق لولاه لكانت غالبًا ما تتسم بالرصانة. كان جاكوبس يعطي العاملين معه حرية كبيرة في التصرف كما كان يُكافئهم بسخاء، وفي هذا الصدد، قال أندرياس شفائتسر، وهو مدير تنفيذي سابق لدى جاكوبس، ويعمل حاليًا في المقر الأوروبي لمنظمة الرؤساء الشباب: «يبدأ الأشخاص العاملون في مجال صناعة المواد الغذائية بالتدرب لدى شركة «بروكتر أند جامبل»، ثم ينتقلون إلى شركة جاكوبس من أجل المال، لينتهي بهم المطاف في نستله من أجل السمعة.»

## القصة كلها بدأت مع الحليب



جلاوس جاكوبس، القوة الدافعة وراء شركة جاكوبس سوشار، ورجل الأعمال الذي لا يكلُّ ولا يَمَلُّ.

ومن بين الكفاءات الاستثنائية التي التحقت بالشركة كان هناك فرانسوا ستيج، وهو رجل من أصول فرنسية مفعم بالحيوية، قاد أولَ غزوةٍ دولية على الأسواق الفرنسية، ونجح في جعل مُنتَج جاكوبس سوشار المُنتَج رقم واحد في سوق البن في فرنسا، من خلال سلسلة من عمليات الاستحواذ وحملات الترويج الذكية. لم يكن من السهل إقناع المستهلكين الفرنسيين الفطنين بشرب القهوة الألمانية، غير أن أوروبا كانت آنذاك بصدد التوحد، وكانت شركة جاكوبس تمرُّ بفترةٍ تسهّل فيها المُعاملات التجارية. كان جونتر بولت قد درَس مع جاكوبس في المدرسة نفسها، كما عمل مع والده بشكل وثيق، تَوَلَّى بولت منصبَ المدير المالي، وكان بمثابة عاملٍ مُوازنةٍ أمامَ خيال جاكوبس الخصب وعدم قدرته على تقدير العواقب؛ إذ وفَّر بولت لجاكوبس الطمُوح والصعبِ المراس أحياناً — على الأقل بحسب المعايير السويسرية — قُدراً من الثبات والاستمرارية، وقَدَّمَ له وجهات



شركة باري كاليبو التي تملكها مؤسسة جاكوبس، وهي أكبر منتج للشوكولاتة الصناعية في العالم.

نظر مستقرة كان لها طابعُ أبوي دون مُغلاة في العاطفة. كما أن شارل جيبهارد — السويسري المنضبط — الذي وصفه أندرياس جاكوبس بأن «له حسًّا عاطفيًّا عاليًّا»، قد ساعدَ جاكوبس على تسيير وضبط علاقاته مع المؤسسات السويسرية المحافظة؛ إن طباعَ الطبقة الأرستقراطية وأثرياءِ شمال ألمانيا المتفاخرين لا تتناغم دائمًا مع الطَّبَع

السويسري الأكثر تواضعًا ومساواةً. أصبح جيبهارد نائبَ رئيس مجلس إدارة جاكوبس هولدينج، وكان له دورٌ فعّالٌ في عملية دمج شركتيّ شوكلاتري كاليبو مع كاكاو باري (التي أصبحت باري كالبو)، وكذلك عملية دمج شركتيّ آديا وإيكو (التي أصبحت أديكو) في عام ١٩٩٦.

## الديون والاستقلالية لا يتماشيان معًا

كان جاكوبس قد قطع شوطًا كبيرًا في عقد الصفقات وبناء تجارته حتى أواخر الثمانينيات، وعندما مرَّ الاقتصاد بفترة انكماش، وجدت شركة جاكوبس نفسها تكافح من أجل تسديد ديونها والإيفاء بمتطلبات نفقات رأس المال الضخمة. كان لبنك يو بي إس ديونٌ مضاعفةٌ لدى جاكوبس، فمن ناحيةٍ هناك ديونٌ على مستوى الشركة القابضة قدّمها المصرف لمساعدة جاكوبس على شراء حصص أفراد أسرته، ومن ناحيةٍ أخرى ثمة ديونٌ على مستوى أعمال الشركة.

دخل جاكوبس في مُحادثات لإنشاء مشروعٍ مشتركٍ مع شركة فيليب موريس التي كانت آنذاك من بين أكبر شركات السلع الاستهلاكية في العالم، ولكنه قرَّرَ في نهاية المطاف بيع الشركة لفيليب موريس. وفي عام ١٩٩٠ دُمجت شركة جاكوبس سوشار مع شركة كرافت جنرال فودز، وبقي مقرُّها الأوروبي في زيورخ.

بذلك انتهت قصة كلاوس جاكوبس وعلاقته بشركة جاكوبس سوشار، لكن ذلك لا يعني أنه اعتزل الأعمال والتجارة، فقد قام بفصل الأنشطة غير الخاصة بالسلع الاستهلاكية عن جاكوبس سوشار، وشكّل منها شركةً أصبحت معروفةً الآن باسم باري كاليبو، واليوم تُعتبر هذه الشركة أكبر شركةٍ منتجة للشوكلاتة الخام في العالم، ويتراشها أندرياس جاكوبس ابن كلاوس جاكوبس الذي يهتمُّ بالمقتنيات الصناعية التابعة لأفراد الأسرة. كان أندرياس شमित — الذي عمل مع كلاوس جاكوبس — قد أصبح المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة خلال فترة التحول التي مرّت بها الشركة، وعندما باشر جاكوبس العمل مع شركة باري كاليبو، كانت الشركة تنتج ٥٠ ألف طنٍّ من الشوكلاتة الصناعية المُخصّصة لصناعة الحلويات والمثلجات وألواح الشوكلاتة التابعة للعلامات التجارية الخاصة. وتنتج الشركة اليوم ١,٣ مليون طنٍّ تأتي مادتها الخام — الكاكو — من أكثر من ١٠٠ ألف مزارعٍ من بلدان مثل جمهورية ساحل العاج وإندونيسيا، ويبلغ حجم الشركة الآن ثلاثة

أضعاف حجم أقرب منافسيها، ومن بينهم شركتي آرتشر دانييلز وكارجيل. كما أصبح جاكوبس أكبر المساهمين في شركة أديكو، التي لعب دوراً حاسماً في تشكيلها من خلال دمج شركتي آديا وإيكو في عام ١٩٩٦، وشركة أديكو هي أكبر مُزوّد لكوادر موظفي العمل المؤقت في العالم، وتتقدّم على مانباور ورنديستاد. كما أن باتريك مايسناير – الرئيس التنفيذي لشركة أديكو – هو كذلك من أتباع جاكوبس، وكان سابقاً الرئيس التنفيذي لشركة باري كالبيو.

أنشأ جاكوبس مؤسسة جاكوبس الخيرية، وفي عام ٢٠٠١ تبرّع بثروته البالغة ٢,٣ مليار فرنك سويسري لدعم تنمية الشباب، وعلى سبيل المثال: تبرعت المؤسسة في عام ٢٠٠٦ بمبلغ ٢٠٠ مليون فرنك لجامعة جاكوبس في مدينة بريمن. تُوّي جاكوبس في ١١ سبتمبر عام ٢٠٠٨، ومن بعده تولى ابنه: أندرياس وكريستيان مسئولية إدارة المؤسسة، ثم في وقت لاحق، انضم إليهما أشقاء من الأسرة يصغرانها سناً، وهم: لافينيا ونيكولا وفيليب. وفي غضون فترة حياة واحدة بنى جاكوبس بنجاح شركاتٍ رياديةً في السوق في ثلاث صناعات مختلفة.

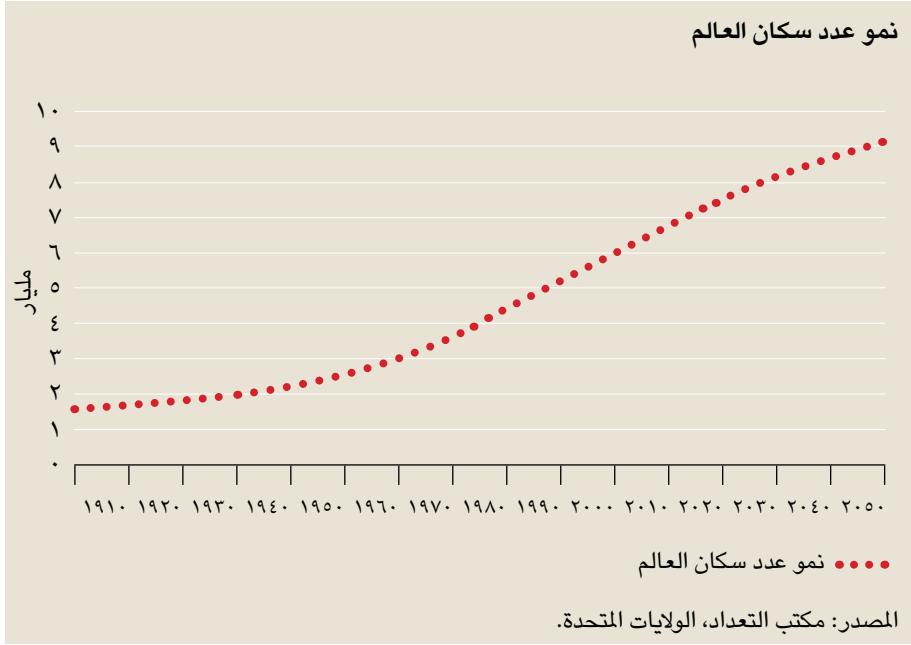
## هل سيكون المستقبل بروعة الماضي؟

أظهرت مسيرات الشركات الرائدة في مجال الصناعات الغذائية السويسرية التي وردت في هذا الفصل الكثير من نقاط القوة في تاريخ التجارة السويسرية وصولاً إلى الأزمنة المعاصرة، أولاً وردت قصص رجال أعمال استثنائيين من أصول متواضعة، كانوا إما من السويسريين وإما من المهاجرين غالباً، بنوا شركاتهم بحزم وموهبة وبراعة، كلٌ في مجاله، وكان عليهم – في طرفة عين – أن يحولوا اتجاه أعمالهم ويتكيفوا مع السوق، ويستحوذوا على شركاتٍ أجنبية، وينتقلوا إلى الخارج أو أن يبيعوا شركاتهم إلى منافسيهم من السويسريين أو من الأجانب. ولعل أكثر ما يدعو للدهشة هو جرأتهم في التوسّع حول العالم، بالرغم من أن ذلك في العديد من الأحيان كان ناجماً في بادئ الأمر عن الرغبة في تخطّي العقبات الجمة التي يفرضها صغر حجم السوق السويسرية.

ثانياً: هناك اثنتان أو ثلاث من أقوى الشركات السويسرية – وبالخصوص نستله – التي أصبحت من بين أقوى المجموعات الغذائية في العالم، والتي كان عليها أن تستغلّ



## القصة كلها بدأت مع الحليب



نفس الفرص وتواجه نفس التحديات التقليدية التي واجهتها كافة الشركات التي تتمتع بنفس المكانة، وخلال هذه المرحلة بدأ أداؤها جَيِّدًا بصفة استثنائية، هذا على الرغم من بعض العثرات أحياناً، وبعض الظروف الخاصة المواتية.

لكن الفكرة الرئيسية لهذا الكتاب تبقى في السؤال: كيف سيدير العمالقة السويسريون — وخاصةً نستله — أعمالهم في المستقبل في ظروفٍ قد تكون أقلَّ ملاءمةً؟

إن النمو السريع في قطاع الصناعات الغذائية خلال القرن الماضي — الذي استغلته نستله وشركات سويسرية أخرى بنجاح — كان نتيجة عددٍ من العوامل: منها كثافة سكانية أكبر، ومتوسط عمر أطول، وتحول الناس من الريف للعيش في المدن، والزيادة المتوافرة للإنفاق في دخول الأفراد. كان عدد سكان العالم في عام 1900 يقارب 1,6 مليار نسمة، أمَّا الآن فقد أصبح 6,8 مليارات نسمة، ومن المتوقع أن ينمو هذا العدد ليصل تقريباً إلى

٩ مليارات نسمة بحلول عام ٢٠٥٠، كما أن متوسط العمر المتوقع قد تضاعف، وأصبحت الدخول أعلى بكثير مما كانت عليه في مطلع القرن. يعيش أكثر من ٧٠ في المائة من سكان البلدان المتقدمة في المدن، وعليهم أن يشتروا طعامهم بدلاً من إنتاجه بأنفسهم في المزارع كما كانوا يفعلون في عام ١٩٠٠.

كما أن سكان المدن الذين يتنقلون أكثر فأكثر، يعتمدون بشكل متزايد على شركات لديها علامات تجارية موثوق بها مثل نستله وليندت، وهذه الثقة — بمجرد اكتسابها — تترسخ ويجري تناقلها من جيل إلى آخر؛ ففي النهاية عادةً ما يشتري البالغون المنتجات نفسها التي كانوا يتمتعون بتناولها عندما كانوا صغارًا، وهذه الثقة تمثل أيضًا حاجزًا أمام المنافسة؛ لأنه من الصعب إقناع عملاء جدد بتجربة منتجات جديدة.

### عالم المستهلكين الأثرياء

من المرجح أن تستمر وتيرة هذا النمو القوي خاصةً في البلدان النامية حيث تعيش الغالبية العظمى من سكان العالم، وشركة نستله بفضل خبرتها الطويلة في فتح الأسواق الأجنبية، وصبرها في تحقيق النتائج، تتمتع بوضع جيد ومكانة راسخة، ويبدو أنها تسير على الطريق الصحيح،<sup>٢</sup> فبين عام ١٩٩٠ وعام ٢٠٠٥ فتحت نستله ٢١ مصنعًا في الصين كمحاولة منها للوصول إلى ١,٣ مليار نسمة من المستهلكين الصينيين، وفي الهند حيث يعيش ١,١٦ مليار نسمة بمتوسط عمر يبلغ ٣٠ عامًا، هناك فقط ٦ من علامات نستله الـ ٢٩ التي يناهز مردودها مليار دولار أمريكي سنويًا، والتي تُباع منتجاتها حاليًا هناك.

في هذه الأثناء، ليس هناك مؤشرات تدلُّ على وجود تباطؤ في وتيرة دمج وتوحيد النشاط في قطاع الصناعة العالمية للغذاء، كما أن هذا القطاع — في الواقع — لا يزال مجزأ للغاية؛ مما يشير إلى وجود مجال واسع للنمو أمام الشركات القوية وذات الإدارة الجيدة، وحتى نستله — أكبر منتج منفرد في العالم — لا تتعدى حصتها في السوق العالمية نسبة ٣ في المائة تقريبًا بحسب معايير القياس المستخدمة، كما أن أكبر ٢٠ منتجًا للأغذية والمشروبات في العالم مجتمعين يحوزون على حصة في السوق العالمية تُقدَّر بحوالي ٢٠ في المائة، هذا مُقارنًا بقطاع صناعة الأدوية، حيث تسيطر أكبر عشر شركات على نصف حجم السوق العالمية تقريبًا.

## سويسرا لم تُعدُّ كما كانت

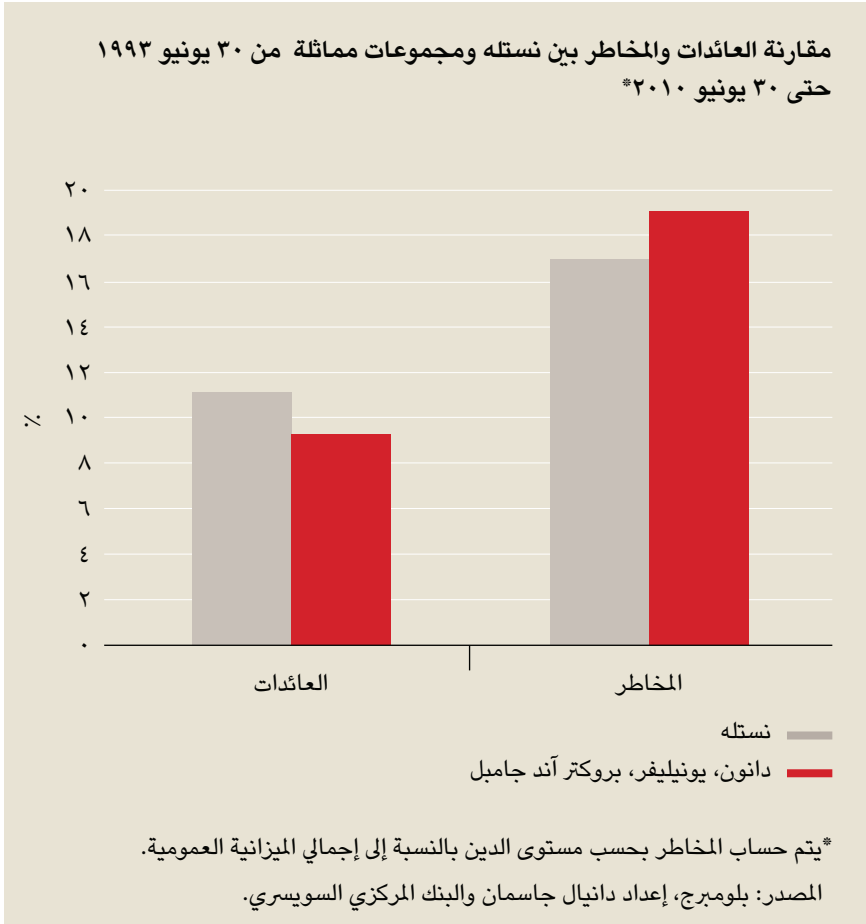
لم تُعدُّ نستله تستفيد من علاقاتها الودية الوطيدة مع المصارف السويسرية، ولا من بعض أساليب المحاسبة السويسرية المميزة وغير المألوفة التي ساعدتها على إنجاز عمليات الاستحواذ التي قامت بها بعد الحرب العالمية الثانية (ومن المفارقات أن الشركة قد حَقَّقَتْ أداءً أفضلَ ابتداءً من أول التسعينيات بعد أن تخلَّت عن الامتيازات المذكورة)، وقد استفادت شركة نستله كثيرًا — تمامًا كما فعل غيرها من الشركات — من الفرص الكبيرة التي أتاحتها قوانين المحاسبة، والتي كانت تحولها حدَفَ أو شطَبَ الفرق بين سعر شراء الأسهم والقيمة الدفترية للأصول المكتسبة (التي تُعرَفُ بالقيمة المعنوية للاسم التجاري)، وهو ما أعطى الانطباع الوهمي بأن عائد الشركة على حقوق المساهمين قد ارتفع فقط نتيجةً لعملية الاستحواذ.

تحظى نستله بمكانة جيدة — بالمقارنة مع نظيراتها من الشركات — تتيح لها تحديثً وتعزيرَ إدارتها العليا ومهاراتها المتخصصة من داخل صفوف كوادرها وعمَّالها البالغ عددهم ٢٧٨ ألف موظفٍ في ٨٦ بلدًا. وبالرغم من أنها كانت في السابق تميل إلى تفضيل تشغيل الموظفين السويسريين، يظهر الآن جليًّا أنها أصبحت شركةً متعددة الجنسيات على جميع الأصعدة، ويصادف فقط أن مقرَّها قائمٌ في فيفيه.

ربما من المرجح أن تكون المخاطر التي قد تتعرض لها نستله على المدى المتوسط متأتية من حوادث أو إخفاقات غير مرئية سلفًا تتعلق بمتطلبات الحوكمة. وبالرغم من أن نستله مُدرَجة في سوق الأسهم منذ فترة طويلة، فإنها بقيت في الواقع — حتى قبل عشرين عامًا مضت — شركةً يُديرها «صاحبُ عملٍ» له ضميرٌ مهني كبير، ألا وهو سويسرا، أمَّا اليوم فتُدير الشركة مجموعةً من المديرين المهنيين الذين يعملون كموظفي ائتمان بالوكالة عن مجموعةٍ واسعةٍ ومتفاوتةٍ من المساهمين الجهولي الأسماء، والذين غالبًا ما يُقاس التزامهم تجاه الشركة بفترة أشهر عوضًا عن أجيال، وهذا أمر لا بأس به عندما تسير الأمور على ما يُرام، ولكن عندما تتأزم الأحوال، يمكن أن يلجأ المساهمون الذين يهتمون بالاستثمار القصير الأمد إلى التخلي بسرعةٍ عن استثمارٍ لم يُعد مأمونًا أو مجديًا.

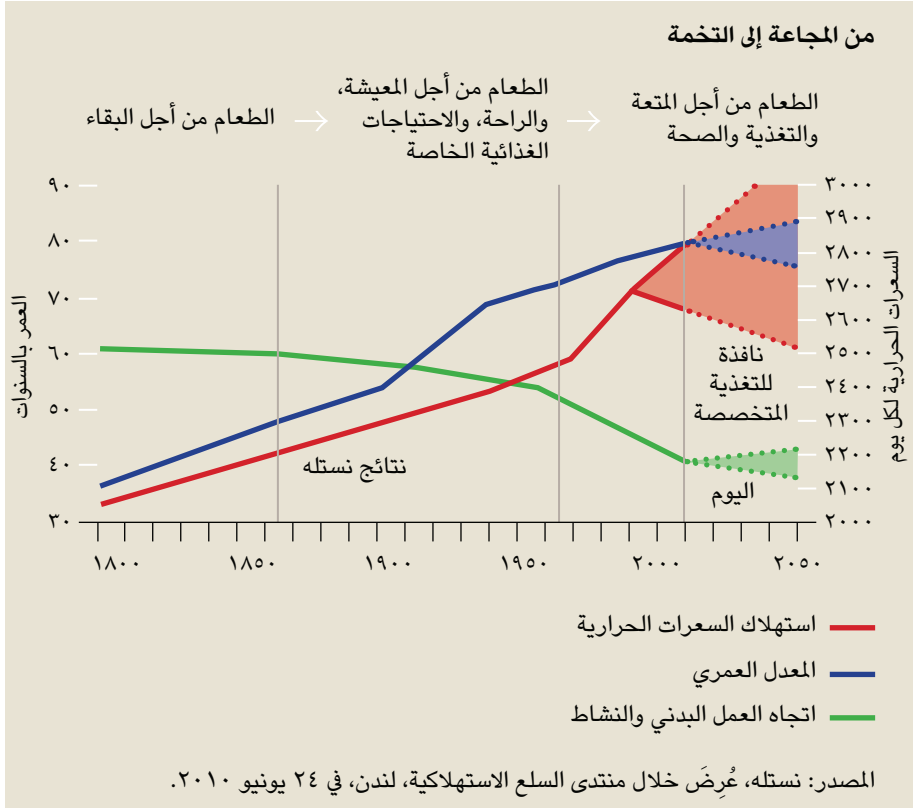
## النموذج الجديد

إن إحدى المعارك الرئيسية في قطاع تجارة الأغذية في العقود القليلة الماضية كانت قائمةً بين سلع العلامات التجارية وسلع علامات متاجر البيع بالتجزئة، على تصدُّر واجهات



المحلات التجارية. ولقد خاضت شركة نستله معركتها هذه في بلدٍ تَلُو الآخر بصيرٍ وثبات، ومن المتوقع أن تستمر على هذا المنوال في المستقبل.  
قد وضع بيتر برابيك مؤخرًا وصفًا لنموذج جديد في قطاع الصناعة الغذائية، إذ لاحظ بيتر — على مر التاريخ — أن العالمَ علّقَ اهتمامًا كبيرًا على ظاهرة الجوع؛ ولذلك

## القصة كلها بدأت مع الحليب



رَكَزَ قطاع صناعة الأغذية اهتمامه على توفير أعلى قدرٍ من السعرات الحرارية بالنسبة إلى ثمن المنتج، ولا يزال هذا النموذج قائماً بالنسبة إلى البلدان النامية، لكنَّ العالم الغربي قد وصل إلى مرحلة التخممة، فارتفعَ الدخل الفردي المتوافر للإنفاق، يعني أن الأسر الأوروبية تنفق في المتوسط ما يعادل ١٣ في المائة من دخلها على الأغذية، وهذا يمثل أقلَّ من نصف ما كان ينفقه الناس في الجيل السابق، وحتى هذا المبلغ يبدو أكبرَ ممَّا هو ضروري، وذكرت الأمم المتحدة في تقريرٍ لها مؤخراً أن عددَ الأشخاص الذين يعانون من الإفراط في الأكل قد

تجاوزَ رسمياً عددَ أولئك الذين يعانون من سوء التغذية، وفي أمريكا يعاني ثلاثة من أصل كل خمسة أشخاص من زيادة الوزن، وواحد من أصل خمسة أشخاص يعاني من البدانة المفرطة.

ومن المتوقع أن تصل نسبة البدانة في الغرب إلى معدلات وبائية، وأن تكون لها تداعيات من شأنها أن تتجاوز بكثير أهمية التحديات الحالية التي تقع على كاهل أنظمة الرعاية الصحية، كما أن الإفراط في تناول الطعام يؤدي إلى أمراض خطيرة ومُكلفة، بما في ذلك الفشل الكلوي وارتفاع ضغط الدم ومرض السكري والاكنتاب. وأظهرت الدراسات أن ٨٠ في المائة من حالات أمراض القلب و٧٠ في المائة من السكتات الدماغية و٩٠ في المائة من مرض السكري — وهذه ثلاثة من الأسباب العشرة الرئيسية للوفاة — ترتبط بالتغذية.

لقد حاولت نستله ولوج سوق التغذية الطبية في السنوات الأخيرة، وهذا يشمل استحوادها في عام ٢٠٠٦ على قسم التغذية الطبية لشركة نوفارتس، وفي سبتمبر ٢٠١٠، أنشئت شركة نستله للعلوم الصحية المختصة بتطوير العلاجات الغذائية للمشكلات الصحية، وفي مايو ٢٠١١ وُوفِق على شراء مختبرات «بروماتوس إنكوربوريتد»، وهي شركة أمريكية متخصصة في تشغيل حالات اضطرابات المعدة، وبعد مرور شهرين اشترت حصّة في شركة فيتال فودز صانعة المنتجات المستخرجة من فاكهة الكيوي لمعالجة الإمساك، والهدف هو تطوير أعمال تجارية تجمع، على حدّ سواء، بين الرعاية الصحية والصناعات الغذائية، ولكن — كما هو الحال عادةً بالنسبة إلى القطاعات الصناعية الأخرى «الجديدة» أو المتحوّلة — لا يكون واضحاً في البداية كيف ستسير الأمور، لا سيّما بسبب الصعوبات المتعلقة بتداخل المصالح وتضاربها.

ليست نستله الشركة الوحيدة التي تصبو إلى لعب دور في قطاع الصناعات الغذائية الذي يتوجّه شيئاً فشيئاً نحو التغذية الطبية؛ فشركات الأدوية أيضاً تدخل في هذا المجال نفسه عندما تنفذ فترة احتكار براءات اختراع الأدوية الأكثر بيعاً.

## أسواق الأسهم تتطلب نتائج

لن يكون معروفاً ما إذا كانت نستله ستحقق نجاحاً في مجال التغذية الطبية أم لا قبل مرور بعض الوقت. ومع أن الشركة معروفة بصبرها وطول باعها، لكن هذه السمات لا تنطبق على أسواق الأسهم العالمية. ولكن من ناحية أخرى، تتمتع الشركة بالعديد من مزايا التفوق الطبيعية في هذا المجال، وقد قال توماس فيلاور — وهو رئيس تنفيذي سابق لدى

## القصة كلها بدأت مع الحليب

شركة نوفارتس، ويشغل حالياً منصب مدير التشغيل لدى شركة التأمين سويس ريه، إن شركة نوفارتس قد واجهت صعوبات في تحقيق أرباح مالية في قطاع الأغذية الطبية، لكنه يشعر أنه من المستحسن مزاولة النشاط في هذا المضمار بصفتها شركة سلع استهلاكية لديها مهارات تسويقية عالية لتوفير البضائع للمستهلك، وليس بصفتها شركة أدوية تركّز نشاطها على العقاقير العلاجية.

أكبر الشركات الغذائية السويسرية في عام ٢٠١١.\*

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
<b>شركة نستله (١٨٦٦)</b>					
٨٣٦٤٢	٦١٤٢٢	٤٦٣٦٩	١٠٢٠٥	١٨٧٧	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٣٢٧٥٣٧	٢٢٥٥٤٠	١٩٩٠٢٠	٩١١٧٠	٤٣٣١٠	عدد الموظفين الإجمالي
٩٠٠٠	٦٦٠٠	٦٩٠٠	-	-	عدد الموظفين في سويسرا
<b>شركة إيمي (١٩٠٧)</b>					
٢٦٢٠	١١٥٠	٣٥٨	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٣٥٣٠	١٣٣٠	٧٨٠	-	-	عدد الموظفين الإجمالي
٣٠٧٠	-	-	-	-	عدد الموظفين في سويسرا
<b>ليندت وشبرونجلي (١٨٤٥)</b>					
٢٨٢٥	١٥٣٧	٩٧٥	٢٢٥	٢٥	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٧٤١٠	٥٨٧٠	٣٨٨٠	١٠٠٠	١٠٠٠	عدد الموظفين الإجمالي
٩٨٠	٨٧٠	١٣٠٠	-	-	عدد الموظفين في سويسرا

\* الجدول يبيّن الأرقامَ حيثما تكون متوافرة (وحيث لا تكون متوافرة يُكتَب «غير متوافر»)، الأرقام مُقرّبة إلى الأعلى أو الأسفل حسب الحاجة. (المصدر: مجلة فورتشن.)

وباختصار، فإن التوقعات تبين أن وضع المجموعات السويسرية في الصناعة الغذائية هو على أفضل ما يمكن أن يكون، فلا يوجد نقص في الفرص ولا في التحديات في أسواق الغذاء العالمية، والشركات السويسرية لم تُعد تتمتع بمزايا تفوق هامة في هذه الأسواق

فقط؛ لأن مَقَرَّاتها تقع في سويسرا، إلا أنها تتميز بإرثٍ عريقٍ من الثقة المبنية على تحقيق الوعود للمليارات من المستهلكين وطوال أجيال عديدة. وهذا الكمُّ الهائلُ من الثقة أدَّى — في عام ٢٠١٠ — إلى تصنيفِ نستله الشركة الأكثر ربحيةً في العالم من بين الشركات الخمسمائة العالمية الكبرى المُدرّجة حسب تصنيف مجلة فورتشن لأعلى ٥٠٠ شركة عالمية؛ حيث بلغ صافي ربحها لتلك السنة ٣٦,٦ مليار دولار، متقدِّمةً بذلك على شركاتٍ عملاقةٍ مثل إكسون ومايكروسوفت وآبل وجنرال إلكتريك، وفي خضمِّ المنافسة الرأسمالية العالمية الشَّرسة، من الجليُّ أن نستله شركةٌ رابحة.

لقد قطع السويسريون شوطاً كبيراً منذ أيام تحويل الحليب وصناعة الجبن، وحتى لو كانت التوقعات أقلَّ شاعريةً وإثارةً ممَّا كانت عليه قبل مائة عام، فمن الصعب التخمين كيف يمكن أن تكون الأمور أحسنَ بكثيرٍ ممَّا هي عليه الآن.



## الفصل الثاني

# صناعة الساعات: توقيت ممتاز

في عام ١٩٨٤ توجّه نيكولا حايك بالسؤال إلى مصري يدعى بيتر جروس قائلاً: «في أيّ مجالٍ من الأعمال تنصحني أن أستثمر أموالي؟» وكان الجواب: «في صناعة الساعات.» وقد أثبت التاريخ أن نصيحته كانت صائبة، بالرغم من أن هذه التجارة خسرت في غضون عشرة أعوام الكثير من سوقها العالمية وثلثي قواها العاملة، وكانت تترنح على حافة الإفلاس.

\* \* \*

تمثّل صناعةُ الساعات السويسرية صورةً مُصَغَّرةً للمهارات الأوروبية في مجال القطاع الهندسي، وقد نشأت على أُسسٍ مزيجٍ من الرؤيا الشخصية والطاقة غير المُكلفة واليد العاملة الرخيصة والحرية الفكرية، وقد ازدهر صانعو الساعاتِ الجدارية وساعاتِ اليد السويسريون لدرجةٍ أنّهم رسموا معالمَ السوق العالمية لصناعة الساعات الميكانيكية على مدى قرنين من الزمن تقريباً، وانتهوا بالهيمنة عليها، ابتداءً من الساعات العملية الزهيدة الثمن حتى الساعات الرائعة ذات الأسعار الخيالية. وبحلول منتصف القرن العشرين كانت عبارة «مصنوع في سويسرا» المنحوتة على الساعة تكفي ضماناً للجودة الفائقة. ومع ذلك فقد تحوّلت مواقعُ قوةِ هذه الصناعة إلى نقاطٍ ضعفٍ؛ فبحلول أواخر القرن العشرين لم تُعدّ اليدُ العاملة في سويسرا رخيصةً كما كانت في السابق، وعندما بدأت الصناعة العالمية تتوجّه نحو التشغيل الآلي والتكنولوجيات الجديدة التي تقوم على استخدام آليات الكوارتز الإلكترونية، ظهر فجأةً أن السويسريين غيرُ مواكبين لعصر الحداثة، وكان جلياً أن الشركات السويسرية فشلت في فهم أن قواعد اللعبة قد تغيّرت؛

إذ لم يكن هدفُ التكنولوجيا الجديدة صنْعَ منتجات دقيقة فحسب، بل كذلك خفض تكاليف الإنتاج، ومن ثمَّ الأسعار.

## صحة مزدوجة

ومع ذلك فقد شهد هذا المجال تطورًا استثنائيًا. لقد كانت صناعة الساعات السويسرية على وشك الانهيار، إلا أنها نجحت في تدارك الأمر قبل السقوط في الهاوية، وبفضل جيلٍ جديد من الحرفيين المتميزين والمتبصرين، لم تسترجع صناعة الساعات السويسرية جزءًا كبيرًا من سوق الساعات الدقيقة والمنخفضة الثمن فحسب، بل أدركت كذلك أن سوقًا جديدةً للساعات التقليدية المتقنة الصنع ذات التصاميم الفاخرة والأسعار الخيالية كانت بصدد البروز إلى حيز الوجود.

كانت قيمة شركة الإلكترونيات الدقيقة والساعات إس إم إتش تُقدَّر بمبلغ ٣٢٨ مليون فرنك سويسري حين تكوَّنت مجموعةً على رأسها نيكولا هايك بمشاركة ملياردير سويسري في مجال الصناعة يُدعى ستيفان شميدهايني، وقامت بالاستحواذ على حصة الأغلبية في هذه الشركة التي عيَّر اسمها في وقتٍ لاحقٍ إلى سواتش، والتي استمرت عملية إعادة هيكلتها ما يقارب العامين. أمَّا الآن فنُقدَّر قيمة سواتش بمبلغ ٢٢,٥ مليار فرنك سويسري؛ أي سبعين ضعف قيمة الاستثمار الأصلي فيها، وما يعادل عائدًا سنويًا بنسبة ١٧,٦٦ في المائة، وتُقدَّر دخول مجموعة سواتش حاليًا بـ ٦,٤٤ مليارات فرنك سويسري (للعام ٢٠١٠)، كما تُنتج الشركة ساعاتٍ تحت أسماء علامات تجارية معروفة مثل: بريجيه، بلان بان، كلفين كلاين، أوميجا، لونجين، رادو، تيسو.

لقد ثبت أن نصيحة بيتر جروس لنيكولا هايك كانت صائبة؛ إذ كان الاستثمار في صناعة الساعات السويسرية في الواقع استثمارًا ناجحًا جدًّا.

## بين الاضطرابات والموهبة

تُعتبر الساعات — أكثر من أي مُنتج صناعي آخر — مرتبطة بالأشخاص الذين يصنعونها، ويعود تاريخُ صناعة الساعات السويسرية إلى قصص أفراد جمعوا بين الإتقان الحرفي والابتكارات التقنية والمهارات التجارية العالية لوضع أسس هذه الصناعة، وفي كثيرٍ من الأحيان، في بيئة تُسودها اضطرابات سياسية واجتماعية من شأنها أن تعرقل أيَّ عمل.

وفي الواقع، لولا وجودُ القوى العاملة الأجنبية من الحرفيين المَهرة، وخاصةً من فرنسا، ولكن أيضًا من مناطق أخرى مضطربة في أوروبا، ربما ما كان من الممكن لصناعة الساعات في سويسرا أن ترى النور.

وُلِدَ أبراهام لويس بريجييه، الذي يُمكن القول إنه الشخصية الأكثر أهميةً في صناعة الساعات، في عام ١٧٤٧ في مدينة نيوشاتيل، وكان يبلغ من العمر ١٥ عامًا فقط عندما أرسله زوجُ أمه جوزيف تاتيت إلى فرساي للتدرُّب على صناعة الساعات. وبعد أن أنهى تدريبه بقي في باريس وفتح مَشغَل بريجييه في شارع كاي دو لورلوج. وبينما كان العديد من معاصريه يركِّزون على صناعة ساعات التوقيت «كرونومتر» ذات الدقة المتزايدة باستمرارٍ لاستخدامها في البحار، اكتشف بريجييه سوقًا مختلفة تمامًا تتمثل بالطبقة الأرستقراطية والحاشية الملكية، وبدأ يصنع لزبائنه من أفرادها ويزوِّدهم بانتظامٍ بأعداد من الساعات ذات التصاميم والوظائف الجديدة المميزة، مثل التقاويم أو الأنغام الخاصة للتذكير بالوقت. وعلى عكس معاصريه، كان بريجييه يُولي عنايةً كبيرةً لمظهر ساعاته التي كانت دائمًا تحمل توقيعه، سواء كانت من ساعات البندول أو ساعات الجيب، ولم يتحدَّث قطُّ عن آليات الحركة الداخلية الخاصة بمُنْتَجاته، كما أحاط عملهً بهالةٍ من الغموض، ولقد وصف أحدُ معاصريه عملَ بريجييه بالقول: «عندما تحمل إحدى ساعات بريجييه الفاخرة، تشعر وكأنك تحمل دماغَ عبقرٍ في جيبك.»

## مهنة محفوفة بالمخاطر

كانت أجواء الثورة سائدةً في فرنسا آنذاك، وكانت الصلات الوثيقة مع الطبقة الأرستقراطية خطيرةً نوعًا ما، ولفترةٍ من الوقت لم تُتَّهَن هذه الظروفُ بريجييه عن عزمه، بل واصلَ تزويدَ بلاط لويس السادس عشر بالساعات الكبيرة وساعات الجيب، وحتى بعد إعدام الملك لم تتوقَّف تجارتُه؛ إذ باع الملكة ماري أنطوانيت ساعةً عندما كانت سجينه، وقبل أن ينتهي بها الأمر هي أيضًا تحت حدِ المِقْصَلَة. ولكن في النهاية أصبحت الأمور خطيرةً جدًّا حتى بالنسبة إلى بريجييه؛ حيث قام اليعاقبة آنذاك تحت قيادة ماكسيميليان روبسبير بنشر «الرب» في المجتمع، وقاموا بإلغاء الإجراءات القانونية السائدة لتحلَّ محلَّها المِقْصَلَة التي كانت تعمل ليلاً ونهارًا، وخلال تلك الفترة، كانت سويسرا مَلَدًا آمنًا ليس فقط للأموال، وإنما أيضًا لِلْأَجَنَّةِ السياسيين من أمثال وزير المالية جاك ناكير وابنته آن لويز جرمان ناكير التي اشتهرت آنذاك باسم «مدام دوستال». وفي شهر أغسطس من عام ١٧٩٣ قرَّرَ

بريجيه على مضض الهرب إلى مسقط رأسه سويسرا مع ابنه وزوجة ابنه، وقبل هروبه بعام واحد، كانت قوات سويسرية قد فشلت في محاولتها للدفاع عن الملك لويس السادس عشر وأسرتة في قصر التويليريه، ففتك بها.

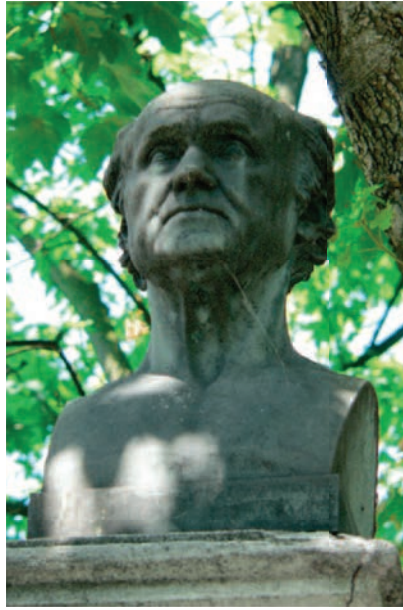
ولكن حتى في مدينة جنيف القريبة من الحدود الفرنسية، والتي طالما طمحت فرنسا لضمها إلى أراضيها، لم يكن بريجيه يشعر بالأمان كلياً، فاقترح عليه صديقه وشريك تجارته ديسكوباز الانتقال إلى مدينة نيوشاتيل بدلاً من المكوث في العاصمة الكالفينية حين كان يُعتبر خائناً للثورة، ولما لم يُوفق بريجيه في العثور على عملٍ هناك، انتقل إلى بلدة لولوك التي كانت آنذاك المركز البارز لصناعة الساعات في سويسرا، وهناك تمكّن من إقامة مشغلٍ صغير وواصل تزويد الحاشية الملكية في بريطانيا وروسيا بساعاته.

كان عدد العمال في مشغله لا يتجاوز ستة أشخاص، ولم يكن في استطاعته صنع عددٍ كبير من الساعات في لولوك، لكنّ العامّين اللذين قضاهما في المنفى لم يذهبا هباءً، فخلال هذه الفترة رسم بريجيه تصاميم لبعض أكثر الاختراعات أهميةً في مجال صناعة الساعات الميكانيكية، ومن ضمنها جهازٌ يُسمّى التوربيون أو «الزوبعة» الذي يحدّ من تأثير الجاذبية على الساعات ويجعلها أكثر دقةً.

## رهان بريجيه الصعب

في عام ١٧٩٥ شعر بريجيه أن عودته إلى باريس باتت مأمونة، وفي فرساي كانت اضطرابات الثورة قد تركت قطاع صناعة الساعات منهاراً كلياً، ولقيت عودة بريجيه الكثير من الترحيب والحنافاة؛ فالجميع كانوا على ثقةٍ بأنه سيساعدهم على إعادة بثّ الروح في صناعتهم، خصوصاً أن الجيش والبحرية كانا بحاجة ماسةً إلى الساعات. رأى بريجيه في ذلك فرصةً لاسترجاع مجده وراهن على صفقةٍ تلبي طموحاته، فقبل الدعوة ولكن بشرط أن يسترجع مشغله الخاص، وأن يُعوّض عمّا خسره أثناء فترة الرعب، وعلاوةً على ذلك طلب أن يُعفى فريق عمله من الخدمة العسكرية لكي يستطيع إعادة بناء تجارته بأقصى سرعةٍ ممكنة.

وهكذا بدأت المرحلة الأكثر إنتاجيةً في مسيرة بريجيه المهنية، وبدأ بتصميم وتصنيع ساعاتٍ أدخل عليها الابتكارات التي كان قد رسمها في المنفى، وعندما عرض أعماله في المعارض الدولية في عامي ١٧٩٨ و١٨١٩ لاقّت ساعاته تقديراً كبيراً ونجاحاً باهراً. تُوفّي



تمثال نصفي لأبراهام لويس بريجييه (١٧٤٧-١٨٢٣) في مقبرة الكاهن لاشيز في باريس.

بريجيه رجلاً ثرياً في عام ١٨٢٣ عن عمر يناهز ٧٧ سنة، بينما كان يعمل خبيراً في معرضٍ دولي مرموق.

تابعَ أحفاد بريجييه تقاليد العائلة في إدارة الأعمال حتى حوالي عام ١٨٧٠ عندما باع حفيدهُ لويس كليمون بريجييه الشركةَ إلى رئيس صانعي الساعات في الشركة آنذاك إدوارد براون، المتحدر من أصل إنجليزي، وواصلت بعدها عائلةُ براون إدارةَ شركة بريجييه في باريس حتى عام ١٩٧٠ عندما اشتراها شوميه، ونُقلت بعد ذلك إلى سويسرا بسبب نقص اليد العاملة الماهرة في باريس في مجال صناعة الساعات، وأُعيد تأسيسها من جديد في منطقة براسو (فاليه-دي-جو) تحت الإشراف الفني لدانيال روث، وهو صانع ساعات متخصص في تصغير حجم التعقييدات (الوظائف الخاصة) للتمكّن من إدخالها في ساعات اليد. وفي عام ١٩٧٤ بيعت شركة بريجييه لـ «إنفيسست كورب»، وهي شركة بحرينية ذات

ملكية خاصة استثمرت مبالغ هائلة في هذه العلامة التجارية، وفي النهاية اشترت مجموعة سواتش العلامة من إنفيسست كورب في عام ١٩٩٩. واليوم لا تزال ساعات بريجييه من أفخم وأفخر الساعات التي يمكن شراؤها بالمال، كما أن ساعات بريجييه القديمة تواصل تحقيق أعلى الأسعار في المزادات العلنية. هذا وقد بلغ إجمالي مبيعات شركة بريجييه ٦٧٥ مليون فرنك سويسري لعام ٢٠١٠؛ أي ما يعادل ١٢ في المائة من إجمالي دخول شركة سواتش وجزءاً أكبر لا يُستهان به من أرباحها.

### فترة تدريب طويلة في صناعة الساعات السويسرية

كانت مسيرة بريجييه بالغة الأهمية، ليس فقط بسبب ابتكاراته التقنية ومستوى براعته الفنية العالية فحسب، بل أيضاً لما يُمثّل من رمز في صناعة الساعات في سويسرا، هذا البلد الصغير الذي يحتاج باستمرار إلى استقطاب الأفكار والمهارات الجديدة من خارج نطاق حدوده<sup>١</sup>. والجدير بالذكر أن بريجييه، بالرغم من أنه مولود في بلد كانت فيه صناعة الساعات متطورة، كان يشعر — هو والكثيرون غيره — بالحاجة إلى تعلّم مهارات هذه الصناعة خارج بلدتهم الأم.

كانت بدايات بريجييه متواضعة وتشبه تماماً بدايات سويسرا في قطاع صناعة الساعات، كان هناك صانعو ساعات كبيرة في سويسرا منذ اختراع الساعات الميكانيكية في القرن الرابع عشر، وكانوا في أغلب الأحيان يستمدون مهاراتهم من مهنة الحدادة وصناعة السلاح التي كانت قائمة آنذاك. في البداية، كان هؤلاء الحرفيون يصنعون ساعات ضخمة أغلبها لأبراج الكنائس وأبواب المدن، وكان من أبرزهم ليختي، وهو اسم سلالة من صانعي الساعات في فينترتور الذين عملوا في هذا المجال على مدى ١٢ جيلاً تقريباً؛ أي منذ عام ١٥١٤ حتى عام ١٨٥٧ (وما زالت أبراج ساعاتهم من القرنين السادس عشر والسابع عشر تحظى بالإعجاب والتقدير حتى اليوم). وكلما تطوّرت المهارات بمرور الوقت صَغُر حجمُ الساعات التي أُنتجت، ولم يمض وقتٌ طويل حتى باتت الساعات المصنوعة من الحديد المعروفة باسم الساعات الجرمانية أو القوطية تزيّن منازل الأثرياء وأصحاب السلطة، كما طوّر النجارون نماذج مماثلةً مصنوعة من الخشب وباعوها بأثمان زهيدة. وحتى أواخر القرن السادس عشر، كانت سويسرا مجرد بلد من بين بلدان عديدة تصنع الساعات، غير أن موجات الاضطهاد المتتالية التي حصلت ضد البروتستانت في فرنسا قد غيّرت هذا الواقع، فالهاجينوت الفارّون من العنف، الذين استقروا في سويسرا،



نسخة طبق الأصل من علبة ساعة جيب صنعها بريجييه للملكة ماري أنطوانيت.

جلبوا معهم مهاراتٍ حرفيةً في صناعة المجوهرات والساعات كان من شأنها أن تساهم في تغيير مسار الصناعة السويسرية. وقد بدأت موجات الهجرة هذه في شهر أغسطس من عام ١٥٧٢، بعد أن نُبح ٢٠ ألفاً من الهاجينوت في باريس خلال الاحتفال الذي بات يُسمَّى «مذبحة عيد سان بارتلوميو»، وغادرت موجة ثانية من اللاجئيين فرنسا بعد صدور مرسوم فونتان بلو في شهر أكتوبر من عام ١٦٨٥، الذي ألغى الحرية الدينية التي كان يضمنها مرسوم نانت (الصادر عام ١٥٩٨)، وبذلك جُرد الهاجينوت من جميع حقوقهم.

## جنيف مدينة الأمان

كان قدوم هؤلاء اللاجئين بمنزلة ضربة حظ للاقتصاد الصناعي السويسري الناشئ؛ فقد جلب الهاجينوت معهم عددًا من السمات والخصائص القيّمة، منها أنهم كانوا متحمّسين للعمل بكل حزمٍ لتحسين ظروف عيشهم، وكانوا حرفيين ذوي مهارات عالية يكرّسون وقتهم لمهنتهم، كما كان بإمكانهم قراءة الكتاب المقدس وانتقاد قواعده، وهما أمران كانا محظورين من طرف الكنيسة الرومانية الكاثوليكية التي بقيت تحتكر عقول الأوروبيين وقلوبهم لمدة ألف عام. كان الهاجينوت يتصرفون بصفتهم عشيرةً لديها شبكة اتصالات واسعة ومعقدة في المراكز التجارية الأوروبية الكبرى، وفيها جلاسكو ولندن ونابولي وباريس، والعديد من عمالقة قطاعات صناعة الساعات والنسيج والصيدلة اليوم مدينون بترათهم إلى إلغاء المرسوم الذي كان يضمن حقوق الهاجينوت، والذي وقّعه هنري الرابع في نانث عام ١٥٩٨.

كان الكثيرون من هؤلاء المضطهدين يبحثون عن ملاذ آمن في جنيف التي كانت آنذاك الجمهورية البروتستانتية التي لم تكن بعد جزءًا من سويسرا، ولكنها كانت متحالفة مع مدينتي بيرن وزيورخ. كانت المدينة متشددة في اعتناق الأفكار الكالفينية لدرجة أن صناعة المجوهرات التي تحمل رموزًا دينية كانت محظورة على الصاغة؛ لذلك تحوّل الكثير منهم إلى صنع علب الساعات المقبولة من الكالفينيين؛ لأنها ذات قيمة عملية. غير أن وفرة اليد العاملة المتخصصة في صناعة الساعات ما لبثت أن تسببت في نشوء مصاعب وأزمات؛ ففي عام ١٦١٠ أنشئت أول نقابة لصانعي الساعات في جنيف، وكانت قواعد الانضمام إليها صارمة جدًا لدرجة أنها أجبرت العديد منهم على ترك المدينة والبحث عن حظوظهم في أماكن أخرى؛ وبذلك سرعان ما انتشرت صناعة الساعات في المدن الأخرى أيضًا، واستقرّ العديد من الحرفيين في مدينة نيوشاتيل، كما اتخذ آخرون منازل لهم في مناطق نائية مثل منطقة فالي دي جو، وقال دي ترافير.

ولم يكن صانعو الساعات اللاجئين وسلالاتهم مجرد حرفيين فقط، بل كانوا يتقنون فنون التجارة أيضًا، وفي بحثهم عن اليد العاملة كانوا يُوظفون أفرادًا من عائلات المزارعين الذين كانوا يكافحون من أجل لقمة العيش في جبال جورا، ويقضون أغلب أيام الشتاء دون عمل. وبتوافر هذه اليد العاملة الجاهزة لقبول العمل بأجور منخفضة، بدأت صناعات الساعات تشابه الوحدات اللامركزية للإنتاج بكميات تجارية. وكان فرادى العمّال يجمعون المواد اللازمة في فصل الخريف، ثم يعملون على صياغة القطع والأجزاء



صناعة الساعات: توقيت ممتاز

بدقة يدويًا طوال أشهر فصل الشتاء القارسة، وفي الربيع يجلبون الأجزاء المنجزة إلى مشاغل التجميع.

## أسرار وخبايا صناعة الساعات



دانيال جون ريتشارد (١٦٦٥-١٧٤١) الصورة بريشة فنان مجهول الهوية.

كان أصحاب العمل يحرصون على التأكد من أن فرادى العمال يجتمعون أجزاء محدّدة فقط من الساعة الكاملة لمنع عمال الشتاء الأكثر فطنةً من اكتشاف أسرار هذه الحرفة. وقد قيل إن أحد هؤلاء ويُدعى دانيال جون ريتشارد من منطقة لاسانج كان أول من بدأ العمل لحسابه الخاص بشكل مستقل، وتقول الحكاية إنه بعد أن أنهى تدريبه بصفته حدّادًا، وكان عمره ١٨ عامًا فقط، سأله أحد المسافرين ما إذا كان يستطيع أن يُصلح له

ساعة جيبه، ففتح الشاب الفضولي الساعة ورسم تخطيطاً دقيقاً لأليتها، ولم ينجح في إصلاح الساعة فحسب بل قام أيضاً بصنع نسخة منها، وبفضل تسلُّحه بهذه المعرفة، بدأ بصنع أولى الساعات الخاصة به.



مشهد جزئي من ساعة يُقال إنها من صنع جون ريتشارد.

أنشأ جون ريتشارد مصنعاً صغيراً في بلدة لو لوكل، أنجزت فيه أهم مراحل الإنتاج، وكان العمال يأتون للعمل فيه بانتظام عوضاً عن العمل في بيوتهم خلال فصل الشتاء، وكان العديد من العمال يرغبون في ترك مجال الزراعة كلياً والانتقال للعمل في صناعة الساعات. قام جون ريتشارد بترشيد عملية الإنتاج، كما طوّر أول آلة لتصنيع الأجزاء والمكونات، وأصبح هذا المصنع نموذجاً يحتذى به الجيل التالي من صانعي الساعات، مثل إسحاق وجاكوب براندت اللذين جلبا مهنة صناعة الساعات إلى مدينة لا شو دو فون في عام ١٧٠٥، بعد أن تعلّموا هذه الحرفة على يدي جون ريتشارد.<sup>٢</sup>

وفي أواخر القرن الثامن عشر أصبحت لا شو دو فون مركزاً لصناعة الساعات، إلا أنها كانت قرية صغيرة لا تتواجد فيها صناعة حقيقية (وفي عام ١٧٥٠ كان عدد سكان بلدة لو لوكل المتاخمة ٣٢١١ نسمة، في حين لم يكن عدد سكان لا شو دو فون يتعدى ٢٣٦٣ نسمة فقط)، وفي عام ١٧٩٣، نشب حريق هائل دمّر لا شو دو فون وقضى تقريباً على صناعة الساعات الناشئة فيها. كان صانعو الساعات المحليون قد تدربوا في مجال حرفتهم حصرياً، ولم تكن لديهم مهارات مناسبة لممارسة مهنة أخرى، كما لم يكن لديهم مكان آخر يذهبون إليه بسبب الطبيعة الإقليمية لصناعة الساعات في سويسرا؛ ونظراً لقلّة الخيارات أمامهم، شمّر صانعو الساعات عن سواعدهم وعملوا على إعادة البريق لمدينة لا شو دو فون لتبرز مجدداً بصفقتها أهمّ مركز لإنتاج الساعات السويسرية على أيدي قوة عاملة ماهرة وفي أحدث المصانع العصرية، كما عملوا هذه المرة على ترك مساحات كافية بين المصنع والآخر، وهكذا كان الحريق الحافز الرئيسي لتطوير صناعة الساعات، كما كان سبباً لإعادة بناء المدينة بالشكل الملائم لتلبية احتياجات هذه الصناعة.

### الابتكار والتطوير خطوة بخطوة

هناك رجل آخر كان قد ساهم في رسم ملامح هذه الصناعة في بداياتها هو جون مارك فاشرون الذي أسس مشغلاً في جنيف في عام ١٧٥٥، وتُعتبر شركة فاشرون كونستانتين أقدم مؤسسة سويسرية لصنع الساعات، وهي معروفة حتى الآن بساعاتها الفاخرة. جاء اسم «كونستانتين» من فرانسوا كونستانتين الذي التحق بالشركة في عام ١٨١٩ مديراً تجارياً، ولكن لعل أهم موظف عمل في الشركة كان جورج أوجوست ليسكو الذي التحق بالمؤسسة في عام ١٨٣٩. كان ليسكو رجلاً مُبدعاً ترك بصمته على صناعة الساعات بأكملها؛ إذ قام بتصميم آلات إنتاج جديدة أتاحت تصنيع كميات كبيرة من الأجزاء والمكونات البالغة الدقة، كما اخترع آلة المنساخ التي تساعد على تصغير الرسوم لنقشها على علب الساعات، وأدخل الميكرومتر (واحد في المليون من المتر) كوحدة قياس معتمدة في الشركة.

كان السعي من أجل إيجاد وحدة قياس دقيقة جزءاً مهماً من جهود تطوير صناعة الساعات السويسرية، كما كان هناك مخترع في مجال وحدات القياس ألا وهو أنطوان لوكولتر الذي اخترع «الميليونومتر»، وهو جهاز جعل من الممكن لأول مرة قياس سماكة مادة ما بجزء من الألف من المليمتر أو الميكرون؛ وبذلك وضع الأسس لشركة أخرى

ذائعة الشهرة تحمل اليوم عددًا من براءات الاختراع لا تضاهيها فيه أيُّ شركة أخرى. ويعود الفضل في نجاح شركة بيجر لوكولتر جزئيًّا إلى التعاون الذي جمع بين لوكولتر وإدمون بيجر في باريس، وكذلك أيضًا إلى اختراع الـ «أتموس»، وهي آلية حركة في الساعة تستمد طاقتها من تقلُّبات درجات الحرارة في الجو؛ وبذلك لا تعود الساعة بحاجة إلى التعبئة، وربما أكثر ما تُعرَف به اليوم شركة لو كولتر هو تصميم ساعة اليد «ريفيرسو».

### مكونات لا تُقدَّر بثمن من بولندا

لم تكن فرنسا المصدرَ الوحيد للأفكار والمواهب الأجنبية؛ ففي عام ١٨٣٩ وصل اثنان من المهاجرين من بولندا إلى جنيف، وهما نوربرت دو باتيك وفرانسوا كزابيك، وأنشأ مشغلًا لصنع الساعات وبيعها، وفي عام ١٨٤٤ انضم رجلٌ فرنسي آخر هو جون أدريان فيليب إلى شركتهما، في حين غادر فرانسوا كزابيك الشركة في العام نفسه. كبرت شركة باتيك فيليب لتصبح إحدى أشهر شركات الساعات السويسرية الفاخرة، وبإضافة الوظائف المبتكرة الجديدة مع الحفاظ على خصائص التصميم التقليدي، أوجدت الشركة لنفسها سوقًا بين الأثرياء من هواة جمع الساعات، وخاصةً في الولايات المتحدة، وغالبًا ما امتلك الشباب الناجحون من أصحاب المصانع ساعاتٍ من إنتاج باتيك فيليب مُصمَّمة خصوصًا لهم. واليوم باتت قيمة ساعات هذه الشركة تتزايد مع مرور الوقت بخلاف ساعات معظم الشركات الأخرى، ويقول أحد شعارات الحملات الإعلانية الأخيرة لشركة باتيك فيليب، الذي حاز على جائزة: «أنت لا تملك ساعة باتيك فيليب، بل فقط تحافظ عليها من جيل إلى الجيل التالي». هذا وقد وصل السعر القياسي، (الذي لم يُدفع مثيلٌ له من قبل لساعة يدٍ أو لأي ساعة أخرى)، لشراء ساعة باتيك فيليب بلاتينيوم «التوقيت العالمي» رقم المرجح ١٤١٥ المصنوعة عام ١٩٣٩؛ إلى مبلغ ٦,٦ ملايين فرنك سويسري (ما يعادل ٤ ملايين دولار أمريكي آنذاك)، وقد بيعت هذه الساعة عام ٢٠٠٢ في المزاد العلني «أنتيكوروم»، ولم يتم تجاوز هذا المبلغ منذ ذلك الحين.

ربما يكون الاسم الأكثر شهرةً على نطاق واسع في قطاع صناعة الساعات السويسري هو أوميغا، الشركة التي رافقت ساعاتها أولَ رحلة فضائية إلى القمر. كان لويس برانديت يبلغ من العمر ٢٣ عامًا فقط عندما استقر كتاجر ساعات بالجملة في مدينة لا شو دون فون في عام ١٨٤٨، ثم قام ولده لويس بول وسيزار لاحقًا بنقل الشركة إلى مدينة ببيل،

وجعلا منها أكبر شركة لصناعة الساعات في سويسرا، وفي عام ١٨٩٤ تم إطلاق آلية الحركة «أوميجا» الناجحة التي سُمّيت الشركة في نهاية المطاف باسمها. وقد صنعت شركة أوميجا لنفسها اسماً معروفاً من خلال توقيت الأحداث الرياضية، ولكن أهم إنجاز إطلاقاً في تاريخ صناعة الساعات سجّلته الشركة في مضمار العلاقات العامة عندما وطّئت أقدام رائدي الفضاء: نيل أرمسترونج وإدوين «باز» ألدرين سطح القمر، وكلّ منهما يحمل على معصمه ساعة أوميجا سبيدماستر، ولا تزال أوميجا تستفيد من واقع أنها الشركة الأولى والوحيدة التي وصلت منتجاتها إلى القمر حتى اليوم، وعلى الرغم من أن ملكية الشركة قد تغيّرت (فمنذ عام ١٩٨٢ باتت جزءاً مما أصبح لاحقاً مجموعة سواتش)، بقيت طريقة تصنيع ساعة سبيدماستر على حالها دون أي تغيير، وأصبحت أوميجا جوهرة تاج إمبراطورية سواتش؛ إذ إنها تحقّق نسبة ٣٤ في المائة من الإيرادات، ونسبة ٤٦ في المائة من الأرباح داخل المجموعة.

## الأمريكيون قادمون

لا شك أن المنافسة من الخارج شكّلت تحديات متكررةً لصناعة الساعات السويسرية، ولكنها أيضاً حفّزت الابتكار في التصاميم كما في أساليب الإنتاج، فقد وجد صانعو الساعات السويسرية أنفسهم في العديد من المناسبات متخلّفين وراء ركّب منافسيهم الأجنب، ولكن كلاً حصل ذلك، كانوا يلجؤون إلى اقتباس الأفكار واستنباط المهارات اللازمة، وصهرها مع قدرتهم المحلية على الابتكار والتطوير ليعودوا مجدداً إلى احتلال مركز الصدارة.

وكمثال جيد لهذه الديناميكية في المنافسة والتغيير، يجدر ذكر التحديات التي فرضتها أساليب الإنتاج الجديد على المنتجين السويسريين، التي كانت الولايات المتحدة رائدة فيها قبيل نهاية القرن التاسع عشر. لم يكن السويسريون يدركون مدى التطور الذي شهدته صناعة الساعات لدى منافسيهم من الأمريكيين حتى عام ١٨٧٦ عندما حضر العديد من صانعي الساعات السويسريين المعرض العالمي في فيلادلفيا، ووجدوا أن تكنولوجيا صناعة الساعات الأمريكية قد تطوّرت إلى مستوى مُخيف (على الأقل بالنسبة إليهم). كان جاك دافيد — رئيس قسم التطوير التقني لدى شركة لونجين — قد أوَفَدَ إلى الولايات المتحدة ليمثّل صناعة الساعات السويسرية في المعرض العالمي، وبعد ذلك زار مصانع إنتاج الساعات هناك، ولاحظ أن المنافسين من أمثال فالتهام في بوسطن وألجين



هاينريخ موزر (١٨٠٥-١٨٧٤)، شارك في إنشاء شركة آي دبليو سي حوالي عام ١٨٦٠.

في شيكاغو قد قاما بترشييد الإنتاج، لدرجة أن المكونات التي ينتجانها كانت برمتها قابلةً للتكْيُف والتبادل بين كافة الساعات، وأكثر من ذلك؛ إذ كانت ساعاتُ الجيب دقيقةً جدًّا وزخرفتها جميلةً وكانت أرخصَ ثمنًا من المنتجات السويسرية بمقدار كبير.

أدركَ دافيد أن على سويسرا أن ترفع مستوى منتجاتها إلى حدٍّ كبير، وبعد معرض فيلادلفيا كتب تقريرًا قال فيه الساعات الوطنية لن تتمكن من مواجهة المنافسة الأجنبية إلا إذا نجحت في إنتاج المكونات بكميات كبيرة، وبمستوى ضئيل جدًّا من التفاوت المسموح به في الدقة، بحيث يُمكن تجميعها في كل الساعات بدلًا من مُواءمتها لكل ساعةٍ على حدة.

وفي المعرض العالمي في باريس عام ١٨٧٨، والمعرض العالمي في ميلبورن عام ١٨٨٠، كان السويسريون يحاولون اللحاق بمنافسيهم، ولكن في المعرض العالمي لعام ١٨٩٣ في شيكاغو، كانوا قد عادوا لاحتلال مركز الطليعة، فهم لم يقلدوا أساليب الإنتاج الأمريكية

## صناعة الساعات: توقيت ممتاز



إن صناعة آليات حركة الساعات تجسّد القيمَ السويسرية في الدقة والجدارة بالثقة والإتقان الحرفي. أكثر من ٤٠٠ جزءٍ متحرك يمكن وضعها في علبة ساعة بحجم قطعة نقد معدنية كبيرة.

فحسب (باعتماد النظام المتري وتوحيد معايير المسامير الملولبة)، بل أصبحت ساعاتهم أيضاً أكثر الساعات جاذبيةً وأناقة. ولكنَّ عمليةَ التوحيد لم تكتمل بعدُ، بل بقيت مستمرةً بلا انقطاع، فحتى اليوم يُحسبُ قُطرُ آليات الساعات بمقياس الخطوط، وهو مقياس خاص يساوي فيه الخط ٢,٢٥٥ ملليمتر.

## من الصناعة اليدوية إلى التصنيع الآلي

لقد واجهت سويسرا منافسةً من نوع مختلف تتمثل في رجال أعمال مغتربين أرادوا أن يستغلوا انخفاض الأجر النسبي فيها لتصنيع منتجاتهم على نطاق تجاري وبيعها في السوق الأمريكية، وكان أحدهم تاجرًا من بوسطن يُدعى فلورنتين أريوستو جونز، الذي أنشأ الشركة الدولية للساعات، وهي اليوم معروفة باسم أي دبليو سي.

ركّز جونز اهتمامه في البداية على مراكز صناعة الساعات القائمة في منطقة الجورا، لكنه وجد أن صانعي الساعات هناك كانوا خائفين على موارد رزقهم ولم يرغبوا بتأثراً في خوض تجربة التصنيع الواسع النطاق، فتوجّه بعد ذلك نحو مدينة شافهاوزن على ضفاف نهر الراين العليا؛ حيث التقى هناك بشاب يُدعى هاينريخ موزر كان قد بنى نموذجاً فريداً من محطات الطاقة الكهرومائية التي بدأت العمل في عام ١٨٥١. كان موزر يريد أن يجعل من شافهاوزن مدينةً صناعية، وحوالَ جذب الشركات التي تحتاج إلى طاقة المياه والكهرباء، مثل شركة أي دبليو سي التي أنشئت في عام ١٨٦٨.

غير أن جونز نفسه لم يُوفّق في تحقيق نجاح يُذكر في مجال صناعة الساعات في سويسرا، وبمجرد أن أدرك صانعو الساعات الأمريكيون أن صناعتهم مهدّدة من الخارج، دعوا الحكومة الفيدرالية لمساعدتهم؛ وبذلك فرضت حكومتهم تعريفاتٍ جمركيةً عقابية على الساعات ومكونات الساعات المستوردة. كان جونز عندئذٍ يواجه الإفلاس؛ لذلك رجع إلى أمريكا، وفيما بعدُ استحوذت على مصنعه إحدى العائلات الصناعية في مدينة شافهاوزن وهي عائلة رُوشنباخ، وعلى مدى الأعوام المائة التي تلت، تغيّرت ملكية الشركة مراتٍ عديدةً إلى أن بيعت في النهاية جنباً إلى جنب مع شركة بيجر لوكولتر وشركة «لانج وأبناؤه» في عام ٢٠٠٠ إلى مجموعة ريتشمونت، وهي واحدة من أكبر مجموعات بيع السلع الفاخرة في العالم. غير أن كل هذه التغييرات لم تقلّص من مستوى النجاح الذي أحرزته أي دبليو سي بصفتها شركةً لصنع الساعات الفاخرة، وهو نجاح قاده في السنوات الأخيرة غونتر بلوملين، وهو مهندس كان قد عمل قبل وفاته في عام ٢٠٠١ على جعل شركات: أي دبليو سي وبيجر لوكولتر ولانج وأبناؤه (التي كانت في السابق تابعةً لألمانيا الشرقية)، من العلامات التجارية الرائدة في عالم الساعات الفاخرة.



## تزايد الطلب على ساعات اليد

في بداية القرن التاسع عشر، كانت سويسرا أحد أهم منتجي الساعات في العالم، ولكنها لم تكن الأهم بعد، إلا أن ذلك تغيرَ خلال العقدين الأولين من القرن نفسه، وذلك يعود ليس فقط إلى الطلب الذي نتج عن الحرب العالمية الأولى، بل أيضًا إلى أن صانعي الساعات السويسريين آنذاك كانوا قد توصلوا إلى صنع نوع جديد من الساعات، ألا وهو ساعة اليد، كما كانوا قادرين على إنتاجها بكميات كبيرة؛ وبذلك أصبحوا أخيرًا أبرزَ صانعي الساعات في العالم.

ولا شيء يمكن أن يجسّد هذا التحولَ نحو إنتاجٍ واسع النطاق للساعات الفاخرة أفضل من قصة أشهر الساعات السويسرية، ألا وهي رولكس. تتجاوز إيرادات رولكس اليوم مبلغ ٥ مليارات دولار أمريكي سنويًا، كما صنفتها إنتربراند — الشركة المختصة بتقديم الاستشارات للعلامات التجارية — على أنها رابع أهمّ العلامات التجارية الفاخرة في العالم. إلا أن الرجل الذي أسّس وقاد ما أصبح اليوم أشهر العلامات التجارية للساعات السويسرية لم يكن من أصول سويسرية ولا كان صانع ساعات.

ففي عام ١٩٠٥ أسّس رجل أعمال من أصول ألمانية بالاشتراك مع مستثمر بريطاني — وهما ويلسدورف ودافيس — شركة لتجارة الساعات في لندن، كان هانس ويلسدورف مراقبًا للموضة، وكان قد لاحظ أن الصدفية التقليدية للرجال لم تعدْ مؤكّبةً للذوق الجديد، وقدّر أن نهاية ساعة الجيب ليست ببعيدة.

## اختراع ساعة رولكس

وما سبق يعني أنه كان على ويلسدورف ودافيس إيجاد ساعاتٍ صغيرة الحجم يمكن وضعها على المعصم، وكان المورد المختار لهذه المهمة هو هيرمان إيجلر الذي كان قد ورث شركة لصناعة الساعات ركّزت اهتمامها على صنع الساعات الصغيرة الحجم طوال أكثر من ٢٥ عامًا. وجد ويلسدورف لدى إيجلر آليات يبلغ قطرها ٢٥ مليمترًا فقط؛ أي حوالي ١٠ مليمترات أقل من آليات ساعات الجيب، غير أن ويلسدورف قد خاطر كثيرًا لتأمين الإمدادات من إيجلر، فقيمة عقد التوريد البالغة ٥٠٠ ألف دولار كانت تساوي خمسة أضعاف قيمة شركة ويلسدورف برمتها، وكان ويلسدورف هو من أعطى هذه الساعات الجديدة اسم «رولكس» وقام بتسجيله في عام ١٩٠٨، وكانت هذه أيضًا مخاطرة أخرى،

ففي ذلك الوقت كان أكبر صانعي الساعات يستخدمون أسماءهم العائلية لتسمية منتجات علاماتهم التجارية، وفي البداية واصلَ إيجلر تزويدَ مصنعين آخرين بالساعات مثل شركة جرين في الولايات المتحدة. ولتقوية الروابط بين إيجلر ورولكس اتَّفَقَ على إقامةِ شراكةٍ متبادلة في ملكية الأسهم بين ويلسدورف-دافيس وإيجلر، وأصبحت الشركة بذلك المورد الحصري لمنتجات إيجلر في أسواق الإمبراطورية البريطانية.

## تحقيق الحلم

كان يتعين على ويلسدورف حلُّ بعض المشكلات لتحقيق حلمه واستبدال ساعة اليد بساعة الجيب؛ إذ إن ساعة المعصم تتعرَّض لقدرٍ أكبرٍ من الحركة وخطر الاصطدام من ساعةٍ تُوضَع في جيب المعطف (وحتى ساعات المعصم المعايَرة وفقاً لمتوسط الحركة العادية لدى بريجييه، كان يصل تبايُن الدقة فيها إلى ساعتين يومياً بسبب آليات الحركة والتغيُّرات في الزوايا)، هذا مع العلم أنه كلما صَغُر حجم الآلية، انخفضت دقتها في الأداء. وأخيراً فإن الساعة على المعصم تتعرَّض كذلك للتأثيرات البيئية، مثل الغبار والماء، أكثر من تلك التي ترقد في دَفءِ الجيب وحمايته. كانت أول ساعة للمعصم هي تلك التي صنعها بريجييه بطلب من ملكة نابولي في عام ١٨١٠، واستغرق صنعها عامين تقريباً، لم يكن ويلسدورف صانع ساعاتٍ بل كان رجلَ تجارة، إلا أن توقُّعاته الواضحة واتصالاته مع الأشخاص المناسبين وقوة إرادته ووعيه لتطوُّرات السوق؛ مكَّنته من صنع تاريخ ما كان يُعتَبَر آنذاك علامةً تجارية ناشئة.

وفي عام ١٩١٠ كان ويلسدورف يملك من الشجاعة ما يكفي لتقديم ساعة اليد للفحص في مكاتب الحكومة المحلية لمراقبة الساعات في جنيف، كان التقليديون من المراقبين يعتبرونها خارجةً عن المألوف؛ لأنهم في العادة لا يفحصون إلا ساعات الجيب والكرونومترات البحرية، وبعد أسبوعين من الاختبار حصلت الساعة الصغيرة على شهادة الكرونومتر، كما حصلت رولكس في عام ١٩١٤ على شهادةٍ مماثلة بعد اختبارٍ دام ٤٥ يوماً في المختبر الفيزيائي الوطني البريطاني في لندن، ومع ذلك لم يأتِ النجاح الحقيقي الخارق لساعة اليد بفضل الابتكار التكنولوجي، ولكنه أتى من التغيُّرات التي شهدتها السوق نتيجةً لاندلاع الحرب العالمية.

## ساعات بإمكانها إنقاذ الحياة

لقد شهدت الحرب العالمية الأولى ١٩١٤-١٩١٨ استخدام الدبابات والطائرات الحربية في القتال لأول مرة، وكانت المدفعية أكبر حجمًا وأكثر دقةً من أيّ وقتٍ مضى، كما أصبحت المدافع الرشاشة مألوفةً ومنتشرةً في كل مكان، وفي ظروف الحرب هذه أثبتت ساعة اليد أنها ذات أهمية حيوية للجنود. وبالرغم من أن الساعات الصغيرة الحجم كانت تُنتج بكمياتٍ كبيرة إلى حدٍّ ما، فهي كانت تُستخدم أساسًا من قِبَل الممرضات في المستشفيات لأخذ نبض المرضى، وكانت تُعتبر ذات طابع نسائي وغير ملائم لدى أغلب المستهلكين في السوق، وفجأةً بدأت وجهة نظر الجنود في الخنادق والطيارين في الجو تتغير، ورأوا في ساعات اليد وسيلةً من شأنها أن تنقذ الأرواح، وجنبا إلى جنبٍ مع اختراع آخر هو اللاسلكي، أصبحت ساعات اليد ضروريةً ولا بد منها لتنفيذ مُنَوَّراتٍ مُنَسَّقةٍ زمنياً عبر مسافات واسعة، بالإضافة إلى ذلك، فإنها تتيح تقديرَ قُرْبٍ تهديد العدو من خلال استخدام عقرب الثواني لقياس فترة الوقت المنصرم بين رؤية ومض نار المدفعية وسماع صوت الطلقة. وعندما انتهت الحرب، أصبحت ساعة اليد رمزًا للرجولة، وبدأت تلقى رواجًا متزايدًا باستمرارٍ طوال عدة عقود.

إن مفهوم الحمائية الوطنية الذي اعتُمد خلال الحرب غير مقومات نظام التصدير لمجال صناعة الساعات السويسرية، فأصبحت رسوم الاستيراد التي تفرضها المملكة المتحدة على الساعات السويسرية عالية؛ ما دفع بويلسدورف إلى نقل إدارة التصدير في شركته إلى مقر مصنع إيجلر السويسري في مدينة بيبيل في عام ١٩١٥، وتحوّل إلى التركيز على أسواق أوروبا القارّية. وبعد انتهاء الحرب أغلق مكتب لندن ونقل أعماله إلى جنيف التي كان يعتبرها مكانًا أفضل لتطوير ساعاتٍ أنيقة وراقية، وقد استمر هذا الفصل — الذي قسّم الأعمال إلى كيانين مستقلّين فترةً طويلة — حتى عام ٢٠٠٤ عندما اشترت شركة رولكس في جنيف شركة رولكس في بيبيل، وحتى اليوم تُصنّع آليات الحركة في بيبيل، في حين تُصمّم الموديلات وتركّب الآليات في جنيف.

## قمة الأناقة في علبة الساعة

بحصولها على جائزة «الكرونومتر»، أثبتت رولكس أن ساعات اليد يُمكن أن تكون دقيقةً بقدر دقة ساعة الجيب، إلا أن ويلسدورف كان يريد الذهاب إلى أبعد من ذلك، وقد نجح

## صناعة سويسرية

مهندسو شركته في تصميم علبة ساعة محكمة السد لا يدخلها الغبار ولا الماء، وحصل هذا الابتكار على براءة اختراع في عام ١٩٢٦، وسُمِّي «أويستر» أيّ المحارة، وتقول الأسطورة إن ويلسدورف استوحى هذا الاسم بعدما كان قد طلب مَحَارًا في أحد المطاعم ووجد نفسه عاجزًا عن فتحها. لكن أسطورة أخرى تقول إن الاسم جاء نتيجةً للمصاعب التي واجهتها شركة رولكس في إحكام إغلاق المنطقة التي يتلامس فيها لولب ضبط الوقت مع غلاف الآلية، فهي تبدو كأنها عبارة عن مَحارة مجروحة تفرز لؤلؤة. وأياً كانت أصول هذا الاسم، فإن اختياره كان رائعًا، فهو يجمع بين فكرة حصانة الساعة ضد المؤثرات الخارجية مع التلميح إلى شيءٍ ذي قيمة كبيرة. سُوقَت هذه الساعة من خلال عرضها داخل حوضٍ مليء بالماء؛ حيث واصلت الساعة دقّاتها بينما تسبح الأسماك حولها. وفي عام ١٩٢٧، عندما سمع ويلسدورف أن مرسيديس جلايتسه — وهي متخصصة في الكتابة المختزلة — كانت تعتزم أن تصبح أول امرأة تقطع مضيق المانش (المنطقة البحرية التي تفصل بين جنوب إنجلترا وشمال فرنسا) سباحةً، قرَّر تزويدها بساعة رولكس أويستر، وعندما وصلت جلايتسه إلى دوفر بعد ١٥ ساعة من السباحة، كانت ساعتها تشير إلى الوقت الصحيح. كان ذلك انتصارًا صريحًا لويلسدورف الذي حجز الصفحة الأولى بأكملها من مجلة دايلي مايل اللندنية للإعلان عن إنجاز جلايتسه البطولي، وبطبيعة الحال عن الإنجاز البطولي لساعتها.

### الساعات السويسرية الفاخرة.\*

الشركة المصنعة	سنة التأسيس	الموديل الرائد	عدد الوحدات المصنعة بالسنة (مُقدَّر بالآلاف)	السعر الأولي المُقدَّر (فرنك سويسري) (١=أعلى مكانة)	المكانة
باتيك فيليب	١٨٣٩	نوتيلوس	٤٠	١٥٠٠٠	١
أوديما ريجيه	١٨٧٥	رويال أوك	٢٧	١٢٠٠٠	١
بريجيه†	١٧٧٥	كلاسيك	٤٢	١٥٠٠٠	١
فاشرون كونستانتين‡	١٧٥٥	باتريموني	١٨	١٣٠٠٠	٢
رولكس	١٩٠٥	كورنوغراف دايتونا	٧٠٠	٦٠٠٠	٢

صناعة الساعات: توقيت ممتاز

المكانة (١ = أعلى مكانة)	السعر الأولي المُقدَّر (فرنك سويسري)	عدد الوحدات المصنعة بالسنة (مُقدَّر بالآلاف)	الموديل الرائد	سنة التأسيس	الشركة المصنعة
٣	١٠٠٠٠	١٦,٥	١٧٣٥	١٧٣٥	بلان بان †
٣	٥٠٠٠	٣٥٠	تاتك	١٨٤٧	كارتيه ‡
٣	٦٠٠٠	٦٥	ريفيرسو	١٨٣٣	بيجر لو كولتر ‡
٣	٨٠٠٠	٥	كالبا	١٩٩٦	بارميجياني فلورييه S
٣	١٤٠٠٠	٢٠	ألتيلانو	١٨٧٤	بياحيه ‡
٣	٢٥٠٠	٧٠٠	موناكو	١٨٦٠	تاج هوير
٤	٣٠٠٠	٢٠٠٠	نافيتايمر	١٨٨٤	برايتلينج
٤	٦٥٠٠	٣٨	بولغاري بولغاري	١٨٩٤	بولجاري
٤	٥٠٠٠	٧٥	كواترو	١٨٦٠	شويار
٤	٧٠٠٠	٧٠	دا فينشي	١٨٦٨	أي ديليو سي ‡
٤	٥٠٠٠	١٠٠٠	سبيدماستر	١٨٤٨	أوميغا †
٥	١٠٠٠	٢٠٠	هامبتون	١٨٣٠	بوم وميرسييه ‡
٥	١٥٠٠	٤٥	١٩١١	١٩١١	أبييل ¶
٥	١٢٠٠	١٣٠	دولتشي فيتا	١٨٣٢	لونجين †
٥	٦٥٠	١٠٠	ماستريس	١٩٧٥	موريس لاكروا #
٥	١٥٠٠	-	دياستار	١٩٦٢	رادو †
٦	٨٥٠	٢٠٠٠	ت-تاتش	١٨٥٤	تيسو †
٧	٦٠	١٥٠٠٠	جيلي	١٩٨٢	سواتش †

\* المصدر: إحصاءات المؤلف/ تيم ديلفس.

† تملكها مجموعة سواتش.

‡ تملكها شركة ريتشمونت.

S تملكها مؤسسة ساندوز.

|| تملكها شركة لويس فيتون ومويه وهينيسي.

¶ تملكها مجموعة السلع الفاخرة إم جي أي.

# تملكها شركة ديسكو شولتيس.

## صناعة سويسرية

وبالرغم من كل ذلك لم يشعر ولسدورف بالرضا؛ إذ كان يُقلقه أن ساعاته يجب ملؤها دورياً، وهذا يعني أن الغبار أو الماء يمكن أن يدخل إليها بسهولة أكثر، وفي حين كانت ساعات الجيب مزودة بأليات لف (ملء) تلقائي، لم تكن متوافرة بعد آلية فعالة ومتينة من هذا النوع لساعات اليد. أتى الحل من مشغل أيجلر في مدينة بيبيل؛ حيث قام مهندسٌ تصميميٌّ يدعى إميل بورر بتزويد آلية الساعة بدولاب موازنة منحرف المركز يستطيع نقل الطاقة من حركة الساعة على المعصم إلى مسنن التعبئة. حصل هذا الابتكار على براءة اختراع في عام ١٩٣٣، وسُمِّي «بيريتشوال» أي ما يعني «سُرمدى»؛ لأن الساعة نظرياً تعمل بشكلٍ دائمٍ شريطة ألا تُنزع عن معصم حاملها.



هانس ولسدورف مؤسس شركة رولكس (١٨٨١-١٩٦٠).

كان هذا جزءاً آخر من استراتيجية ولسدورف لجعل رولكس مرادفاً للصفات التالية «دقيقة، صامدة لتسرب الماء، وتشغل آلياً»، وأصبحت رولكس رمزاً العلامة

## صناعة الساعات: توقيت ممتاز

التجارية المفضلة للاستخدام المهني، سواء أكانت ساعات توقيت للطيارين العسكريين أم سائقي السباقات أم ساعات تبين الوقت عبر ٢٤ ساعة للطيران المدني. وفي عام ١٩٦٠ رتبت الشركة وضع إحدى ساعاتها على هيكل غواصة لأعماق البحار «تيريست»؛ حيث حقق جاك بيكار - وهو عالم سويسري - الرقم القياسي بالغوص إلى عمق ٣٣ ألف قدم تحت الماء في خندق ماريانا، ولقد صمدت الساعة في وجه الضغط المائي الهائل خلال هذه العملية.



في عام ١٩٢٧، قطعت مرسيدس جلايتسه مضيق المانش في غضون ١٥ ساعة، وهي تلبس على معصمها ساعة صامدة ضد تسرب الماء من نوع رولكس.

وفي الواقع يمكن القول بأن كلمة المحارة (أويستر) يمكن أن تصف شركة رولكس برمته؛ لأنها الشركة الأكثر تحفظًا وتكتيًا بين كل الشركات الأخرى في هذه الصناعة، وهذا ينطبق بشكل خاص على مصنع مدينة بيبيل حيث تُصنع آلية كل ساعات رولكس، وليس من المستغرب إذًا أن رولكس لم تصنع قط ساعة بظهر شفاف.

## الاتحاد الاحتكاري العظيم لصناعة الساعات

كثيراً ما حُققت النجاحات التقنية والتسويقية لصناعة الساعات السويسرية في بيئةٍ حافلةٍ بالأزمات الاقتصادية والاضطرابات السياسية، وكانت هذه الأزمات في بعض الأحيان شديدةً حتى على أقوى صانعي الساعات، إلا أنهم — كما هو الحال في كل مرة — لعبوا دوراً هاماً في تسيير عجلة الصناعة، وأحياناً حتى في إنقاذها.

فعلى سبيل المثال، في أعقاب انهيار بورصة وول ستريت في عام ١٩٢٩، انخفضت صادرات الساعات السويسرية انخفاضاً حاداً، وتجاوباً مع ما ثبت أنه أكبر أزمة اقتصادية في القرن، أُعيد تنظيم هذه الصناعة بالكامل، فأُنشئت شركة قابضة عملاقة، هي المؤسسة السويسرية العامة لصناعة الساعات ASUAG (أسواج) بمساعدة الحكومة والبنوك لترشيد الإنتاج وضبط الأسعار.



روجر فيدرير يجسّد مفهوم الدقة والأناقة لدى رولكس.

كانت لونجين ورادو من بين الماركات التي دخلت تحت مظلة هذه المؤسسة، إلى جانب شركة قابضة صغيرة هي إيبوشيه التي جمعت عددًا من صانعي الساعات يشمل



إيتا (صانع ساعات إترنا الجاهزة ومُنْتِج علامة إيتا التجارية لآليات الساعات). وفي الوقت نفسه، أنشأ صانعو الساعة في القسم الناطق بالفرنسية من سويسرا شركة قابضة خاصة بهم تحت اسم المؤسسة السويسرية لصناعة الساعات (إس إس آي إتش)، التي ضمت تحت رايتها شركات مثل: أوميغا وتيسو ورايفيل-بلانبان، وكذلك شركة هاميلتون الأمريكية.

وكانت النتيجة أن الأسعار وكميات الإنتاج أصبحت أمورًا تنظّمها قواعد هذه الاتحادات، من خلال اتفاقاتٍ تحدد الأسعار والإطار التنظيمي المعروف بالنظام الأساسي لصناعة الساعات، وأصبح لكل علامةٍ شريحةً سعرٍ معينٍ يجب أن تتقيّد بها، كما أن تصدير المكونات والآليات بات ممنوعًا. في البداية أثبتت هذه الإجراءات نجاحها، فبحلول عام ١٩٣٧ بدأت صناعة الساعات السويسرية تحقق أرباحًا مجددًا (ساعدها في ذلك خفض قيمة الفرنك مقابل العملات الأجنبية بنسبة ٣٠ في المائة في شهر سبتمبر من عام ١٩٣٦). وخلال هذه الفترة تم تعديل النظام الأساسي لصناعة الساعات مرتين، ولم يتم التخلي عنه حتى عام ١٩٧١. بقي الاتحادان أسواج وإس إس آي إتش قائمَيْن حتى أواخر عام ١٩٨٣ عندما أُعيد أخيرًا تنظيمهما ودمجهما معًا في أعقاب أزمة الكوارتز. ولكن بالرغم من حدوث كلِّ ما سبق ذكّره، كانت صناعةُ الساعات السويسرية قد ارتقت إلى مستوياتٍ لم تكن تخطر على بال.

## الهيمنة العالمية لبرهة من الزمن

بحلول نهاية الثلاثينيات، كانت الصناعات السويسرية قويةً نوعًا ما، وعلى استعدادٍ للاستفادة من ضَعْف المنافسة الدولية التي خلّفَتْها الحرب العالمية الثانية، فكانت سويسرا تزوّد كلَّ الأطراف المتحاربة بالساعات والكرونومتر، كما لاقت نجاحًا استثنائيًا في مجال الساعات السهلة القراءة الخاصة بالطيارين، التي جُهّزت بحمايةٍ مغناطيسيةٍ بحيث لا تتأثّر دقّتها بالحقول المغناطيسية القوية التي تتولد في داخل الطائرة، وفي نفس الوقت، كان المنافسون في البلدان الأخرى — وخاصةً في ألمانيا — منهمكين في إنتاج صمامات التوقيت لصواعق القنابل الثقيلة والقنابل اليدوية (كما كانوا هم بدورهم أيضًا عُرضةً للقنابل). وفي فترة ما بعد الحرب، بدأ الطلب على الساعات السويسرية في السوق يتزايد من جديد، وبحلول عام ١٩٤٩ استطاعت مجموعة أسواج تسديد جميع ديونها،

وفي عام ١٩٥٠ كانت سويسرا تهيمن على السوق العالمية؛ حيث بلغت مبيعاتها ٥٠ في المائة من مجموع عدد الساعات المباعة في العالم.

شهدت فترة ما بعد الحرب أيضًا سلسلةً من الابتكارات التي تعتمد على تكنولوجيات جديدة، فعلى سبيل المثال، أُدخِلَ أولُ محمل كريات مُصغَّرٍ لآليات الساعات من قِبَلِ شركة إترنا في عام ١٩٤٨، وبمجرد انتهاء مدة حماية براءة الاختراع، أصبح استخدامه سائدًا في جميع ماركات الساعات تقريبًا، إلا أن نقطة التحول الحقيقية جاءت مع اختراع الترانزيستور في عام ١٩٥٠، الذي جعل من الممكن — من حيث المبدأ على الأقل — تصغيرُ آلية التشغيل الإلكترونية إلى حجمٍ يتيح تركيبها في ساعة اليد. وبعد ثلاث سنوات فقط، صمَّمَ ماكس هيتزل — العامل في مصنع ببيل لشركة بولوا الأمريكية — ساعةً إلكترونية مزوَّدةً بشوكةٍ رنانةٍ صغيرة تتأرجح عن طريق تمرير تيار كهربائي متردّد عبر لفائف سلكية لتحويل حركة الدقائق ميكانيكيًا إلى الآلية التقليدية، وأطلقت شركة بولوا في عام ١٩٦٠ ساعة «أكوترون» المُجهَّزة بقرص وجهٍ شفافٍ لإظهار هذا الإنجاز.

وكما كان عليه الحال في جميع القطاعات الصناعية الأخرى في ذلك الوقت، بدأ صانعو الساعات يدركون الفُرصَ اللامحدودة للابتكار التي أصبحت مُمكنةً بفضل الإلكترونيات بشكل عام، والتصميم والتصنيع بمساعدة الكومبيوتر بشكل خاص. كانت صناعةُ الساعات — حتى ذلك الحين — تتركز على آليات الحركة الميكانيكية المُجمَّعة يدويًا على أيدي حرفيين مَهرةٍ ذوي تقاليدٍ عريقة، ولكن نقطة ارتكاز قطاع صناعة الساعات كان على وشك الانتقال والتحول، إلا أن الصناعة السويسرية لم تكن مُستعدةً لذلك بعد.

## الكريستال سبب المصائب

بدأت كل القصة مع تكنولوجيا جديدة، وعلى ما يبدو غير مؤذية، تعتمد على قدرة بلورة الكوارتز على التآرجح بتواترٍ دقيقٍ لدى تعريضها للتيار الكهربائي. ففي عام ١٩٦٢ تأسَّسَ مركزُ صانعي الساعات الإلكترونية سي إي إتش في مدينة نيوشاتيل لتطوير آليات حركة تعمل بالكوارتز ذات حجمٍ ملائمٍ لساعات اليد، وساهمَ في هذا المشروع عددٌ من الشركات، من بينها: أسواج أوميجا، تيسو، أي دبليو سي، بيجر لو كولتر، ميدو، ورولكس؛ التي سعَت لجعل آلية الكوارتز جاهزةً في حال أصبحت مطلوبةً في السوق. وبعد خمسة أعوام تم التوصل إلى نتيجة مُرضية تمثَّلت بآلية الكوارتز «بيتا ٢١»، وفي نفس العام

— أي ١٩٦٧ — أطلقت شركة سايكو اليابانية أيضًا آلية كوارتز مصغرة، وتبعتها لونجين في عام ١٩٦٩ بإطلاق آلية «أولترا كوارتز»، التي طُوِّرت في الولايات المتحدة بشكل مستقل. وفي الولايات المتحدة، كشف هاميلتون عن «بَالَسِر»؛ أول ساعةٍ يدٍ تعمل بالكوارتز ذات شاشة رقمية، وكان يتوجَّب الضغط على زرٍّ لقراءة الوقت فيها، لكن ذلك كان يتطلب الكثير من الطاقة المكلفة (بحسب معايير اليوم)، كما أن سعر الساعة كان مرتفعًا. وفي عام ١٩٧٢، أطلق جيران بيريجو بدوره ساعةً بآلية كوارتز GP350 كانت قد طُوِّرت في مصنعه الخاص.

كان من الواضح أن هذه التكنولوجيا الجديدة مؤهَّلة لإحراز النجاح على الرغم من التكلفة العالية للساعات التي تعمل بآليات الكوارتز، وكان السويسريون قد أخذوا زمام المبادرة في مجال تطوير هذه الساعات، ومرة أخرى بدأ أنهم في وضعٍ جيد للهيمنة على هذا الحيز الجديد الناشئ في السوق، إلا أن العكس كان صحيحًا؛ إذ لم تكن ساعات الكوارتز مُلائمةً لقطاع الساعات الباهظة الثمن، بل للسوق التجارية العامة التي سرعان ما باتت تهدد — بشكل غير متوقَّع — قدرة صناعة الساعات السويسرية على البقاء.

### أزمة الكوارتز تأخذ أبعادًا حقيقيةً

بدأت الأزمة المعروفة «بأزمة الكوارتز» بشكلٍ جديٍّ في عام ١٩٧٣، ومع أن صانعي الساعات السويسريين كانوا يحتلُّون مركزَ الطليعة في المجال التكنولوجي، فإنهم لم يتوقعوا الانخفاض الحاد والمفاجئ في أسعار الساعات الإلكترونية. كانت القاعدة السائدة طوال عقودٍ مضت أن سعر الساعة يعكس مدى دقتها؛ وبناءً على ذلك، كان من المفترض أن تُباع ساعات الكوارتز الأعلى دقةً — بصفتها بديلًا للساعات الميكانيكية — بأسعارٍ أعلى أيضًا؛ مما يُحتمُّ إنتاجها بأعدادٍ قليلة نسبيًّا، عندئذٍ سيكون بإمكان صانعي الساعات السويسريين المنافسة من خلال إنتاج أعدادٍ كبيرة من الساعات الميكانيكية الرخيصة، ولكن سرعان ما أصبح واضحًا أن المنافسين اليابانيين قد باشروا بإنتاج ساعات الكوارتز بأعدادٍ وفيرة وبأسعارٍ أرخص مما كانت عليه في أيِّ وقتٍ مضى، وهو أمر يجعل من سوق الساعات الميكانيكية الرخيصة سوقًا آيلةً إلى الزوال.

بدأ الطلب على الساعات السويسرية ينخفض بسرعة متزايدة، وخلال الأعوام العشرة التالية التي سبقت ١٩٨٣، خسر ما لا يقل عن ٦٠ ألف شخصٍ عملهم في هذه الصناعة،

التي كان مجموع العاملين فيها لا يتعدى ٩٠ ألف شخص؛ مما كاد أن يقضي تقريباً على واحدٍ من أهم موارد التصدير في سويسرا، ويمكن القول إنه القطاع الذي طالما افتخرت به الصناعة السويسرية. بذل السويسريون جهوداً بائسةً لتدارك الأمر، ولكن في غياب استراتيجية إنتاج واضحة تُبَيِّن الفرقَ بين الساعات السويسرية والساعات التي يُنتجها المنافسون، كانت جهودهم بلا جدوى، وعلى سبيل المثال، في شهر يناير من عام ١٩٧٩ أطلقت شركة إيتا ساعة «ديليريوم» التي كانت أنحف ساعة كوارتز صُنعت في العالم؛ إذ كان سُمكها بالكاد يبلغ ٢ ملليمتر، وفي نموذج لاحق (ديليريوم ٤)، قُلِّصَ سُمكُها إلى أقل من ملليمترٍ واحدٍ فقط، إلا أن الساعة كانت باهظة الثمن وغير عملية قطعاً؛ لأنها كانت تتأثر بأدنى ضغط على المعصم، وبكل بساطة تتوقّف عن العمل. كان ردُّ سويسرا على هذا التحدي غريباً ولا يمتُّ بصلةٍ لما عُرفت به تقاليدُها، فقد واصلَ السويسريون — بكل بساطةٍ ودونِ مبالاةٍ — صنعَ ساعاتٍ لا وجودَ للطلب عليها في الأسواق.

في عام ١٩٨٠ بلغت الأزمة أوجها وظهرت للعلن عندما باتت شركة إس إس آي إتش عاجزةً عن دفع الرواتب عن شهر ديسمبر، وكذلك المكافآت السنوية لموظفيها وعمّالها؛ فاضطرت أن تذهب صاغرةً إلى المصارف لطلب قرضٍ لسداد ديونها، وعندها أدركت المصارف أن الوقت قد حان لوضع خطة إنقاذ لهذه الصناعة، فطلّب من الهيئة الإدارية أن تُعيّن شركةً مستقلة من الخبراء الاستشاريين لفحص أعمال الشركة ومحاولة إنقاذ ما يمكن إنقاذه. اختارت المصارف لهذا الغرض شركة حايك إنجنيرينج المملوكة من قبل نيكولا حايك الذي سرعان ما أخذ المهمة على عاتقه شخصياً وأولّاهها كلَّ اهتمامه.

## الرجل الذي جاء من لبنان

يُعتبر نيكولا حايك شخصياً بالغَ الأهمية في قطاع صناعة الساعات السويسرية، وقد حاز رجل الأعمال المولود في لبنان سريعاً على إعجاب وتقدير مسؤولي المصارف وصانعي الساعات؛ لأنه أحضَرَ إلى طاولة المناقشات ليس أفكاره فحسب، بل كذلك رأس ماله الخاص، كما جلب معه أيضاً مستثمرين يثقون بحُسن بصيرته؛ ممّا ساهم في ضمان استمرارية المشروع. كانت المصارف آنذاك قد تكبّدت خسائرَ طوالَ عقدٍ من الزمن، وكانت متلهفة لإنقاذ استثماراتها بأيِّ ثمن، وهذا ما لعب دوراً إيجابياً لصالح حايك.

كان الوضع متأزماً في شركة إس إس آي إتش، وفي ربيع عام ١٩٨١ كان لا بد من الإسراع في إقناع الدائنين — ومن بينهم حوالي ٣٠ مصرفاً و ٢٠ شركة أخرى — بالتخلي

عن جزءٍ من مجموع الديون التي يطالبون بها، وتحويل نسبةٍ إضافية منها إلى رأس مالٍ جديد بشكل أسهم، وعلى الرغم من بعض المقاومة الشديدة، صوّت في شهر يونيو لصالح خطة إنقاذ الشركة خلال اجتماعٍ عاصفٍ بين أصحاب الأسهم، ولم يكن هناك بُدٌّ من إعادة هيكلة الشركة؛ إذ إن البديل الوحيد المتوافر لهذا الخيار كان يعني انهيار إس إس أي إتش برمتها، بما في ذلك ماركة ساعاتها الشهيرة «أوميغا»؛ ونتيجةً لذلك استُبدِلَ في وقتٍ لاحقٍ جميعُ كبار المديرين التنفيذيين في الشركة.

### حان وقت استبدال النظام القديم

كانت الشركة القابضة الكبرى الأخرى أسواج هولدينج تعاني من الأزمة نفسها بشكل أساسي؛ ففي خريف عام ١٩٨١، اضطر بيتر رينجلي — رئيس مجلس إدارة الشركة آنذاك — إلى الموافقة على خطة إعادة هيكلة الشركة وإنقاذها، لكن القرض الذي حصلت عليه المجموعة لتلبية حاجتها الملحة للسيولة لم يكن كافياً لتهدئة الوضع أو تحسينه؛ ومن ثمّ لُجئَ مجدداً إلى شركة هايك إنجنيرنج، وطوال عام ١٩٨٢ كان مديرو المصارف الدائنة الستة الكبرى لشركتي إس إس أي إتش وأسواج يجتمعون بانتظامٍ لبحث مسائل الديون، وتوفير السيولة الضرورية، والشروع في اتخاذ تدابير لتأمين الأصول التي تُعتبر حيويةً ولا بدّ منها لاستمرار الشركة. وعلى الرغم من أن فالتر فريهنر من سويس بانك كوربوريشن وبيتر جروس من يونيون بانك أوف سويتزرلاند كانا متنافسين، فإنهما شكّلا فريقاً قوياً يهدف حصرياً إلى حلّ المشكلات المعقدة دون إضاعةٍ غير ضرورية للوقت، وعندما بات جلياً أن المصارف يمكن أن تصبح قريباً المساهم الرئيسي في مجموعتي الساعات المذكورتين، نظّم فريهنر وحروس اجتماعاً سريعاً في مدينة إنترلاكن في ١٥ و١٦ يناير من عام ١٩٨٣ مع هايك وثلاثة أخصائيين في مجال الساعات وبعض المساعدين لمناقشة الخيارات الاستراتيجية الكبرى. وفي حين كان هايك قد أعدّ ما يُعتبر «خطةً صناعية رئيسية»، قدّم فريق العمل من مصرفي إس بي سي ويو بي إس ثلاثة خياراتٍ مختلفة لدمج مجموعة أسواج مع مجموعة إس إس أي إتش، مُرفقٍ معها كلُّ الإجراءات والتشريعات القانونية اللازمة لذلك، وقد كانت نتائج الاجتماع واضحة، وهي ضرورة إعادة هيكلة المجموعتين مالياً ودمجهما معاً، وهكذا بدأت أكبر عملية إعادة هيكلة في تاريخ الصناعة السويسرية.

تُعتَبَر صناعة الساعات السويسرية نموذجًا مُصَغَّرًا للإمبراطورية الرومانية، فقد انتشرت أعمال شركتي إس إس آي إنتش وأسواج عبر كل أنحاء الجزء الناطق بالفرنسية والجزء الناطق بالألمانية من سويسرا، وكانت كلُّ شركةٍ وفيَّةٍ لِلْغَتَا ومنطقتها وتقاليدها ومتشبَّهةً بها بشدة، وكانت الشركتان مقسمتَيْن إلى أقسام لتصنيع القِطْع والأجزاء، وأخرى للعلامات التجارية، وكلُّ منهما عبارة عن فسيفساء من الهياكل القانونية والتنظيمية المختلفة التي كانت تملكها وتُدِيرها العائلاتُ على مدى عدة أجيال مثل شركة رادو وأوميغا ولونجين، وكان كبار المديرين مثل رينجلي وجروس عادةً متحدرين من أعلى المراتب في النخبة العسكرية السويسرية، بينما كان مديرو المصانع غالبًا من قطاع تجارة الساعات والمجتمعات المحلية، ولم يكن هذا المزيج مُلْهِمًا للثقة والمودة والتعاون، بل على العكس تمامًا، كانت جهود كثيرة تُهدَر في توجيه أصابع الاتهام وتدبير المكائد، بينما كانت الأعمال تتدهور.

### لماذا ننفذ صناعةً هي بصدد الاندثار؟

أمام هذا المشهد المعقد، كان على حايك ابتكار استراتيجية صناعية يمكن أن تكون لها فرص للنجاح، غير أنه كان في حيرة من أمره، تمامًا مثل الأطراف الأخرى بما في ذلك المصارف؛ فقد أظهرت دراسة حايك أن عملية الدمج الشامل وإعادة الهيكلة ستحقق وفورات هامة في التكاليف، إلا أنها لم تقدِّم ضماناتٍ فيما يتعلق باستمرارية هذه الشركات التي كانت تخسر العملاء والأسواق بشكلٍ متواصل؛ لذا كان من الصعب إقناع المصارف — التي كانت قد تكبَّدت الكثير من الخسائر — بأن تضخَّ مبالغَ كبيرةً من جديدٍ في هذه الشركات. وحتى بنك إس بي سي الذي كان عليه أن يلعب الدورَ الرئيسي في عملية الإنقاذ، لم يكن مجلس إدارته مطمئنًا كليًا لهذه المقاربة، أمَّا فريهنر — موظف البنك المسئول عن قطاع صناعة الساعات — فقد اضطر في نهاية المطاف إلى إلقاء كلمة بطولية توجَّه فيها إلى المجلس بنبرةٍ توسُّلٍ قائلاً: «إذا كنتم تعتقدون أن هذه الصناعة، التي تجمع كلَّ مميزات سويسرا الهامة من الدقة والثقة والجودة، لا يمكنها أن تنجح في الصمود أمام المنافسة اليابانية، فعلينا إذاً أن نوقف أيضًا إنتاج التوربينات والقاطرات والمنتجات الصيدلانية.»

كانت هذه خطوةً جريئةً، ولكنها لو باءت بالفشل، لكان فريهنر قد خسر عمله، ولكان موقفه حرجًا أمام الرأي العام؛ لأنه فشل في إنقاذ مدعاة فخر الصناعة السويسرية،

ولكن في الواقع، لقي إنجاز هذا الكثير من التقدير؛ لأنه تولى بعد ذلك منصب المدير التنفيذي لبنك إس بي سي، وبدأت معه فترة تطوير هامة توجهها بدمج البنك مع بنك يو بي إس، إلا أن لهذا الموضوع قصة كاملة سوف تُروى في فصلٍ آخر. وبالرغم من شجاعة موقفه، لم يحقق فريهنر ثروة كبيرة مماثلة لتلك التي حققها هايك وشركاؤه من المستثمرين الآخرين، وهذا أمر ما زال يقض مضجعه، وفي هذا الصدد صرّح مؤخرًا: «أنا لم أخاطر بأموالي؛ لأنني لم أكن أملك المال، غير أن عملية إنقاذ شركة أسواج وشركة إس إس أي إتش قد كلّفتني كلّ أوقات فراغي ونحو ٣٠ في المائة من ساعات عملي لفترة تزيد عن السنة، لقد جازفتُ بخسارة وظيفتي، ولكنني قمتُ بذلك من أجل آلاف العمّال والموظّفين في قطاع لا يزال رمزًا من رموز الصناعة السويسرية.»

وفي النهاية، كان يجب إقناع أكثر من ١٠٠ من المصارف والدائنين الآخرين بالمساهمة في إنقاذ صناعة الساعات السويسرية، فقدّمت البنوك مبلغ ٨٦٠ مليون فرنك سويسري بشكل إلغاء للديون، وإصدارات أسهم جديدة، ووفّرت قروضًا ثانوية وتسهيلات ائتمان جديدة، بقي أن إعادة بناء صناعة كاملة هو أمرٌ يحتاج إلى الوقت، فكان لا بد من الانتظار حتى نهاية عام ١٩٨٣ ليوافق على عملية دمج الشركتين لتصبحا مجموعة واحدة باسم أسواج-إس إس أي إتش، وتحت إشراف مدير تنفيذي جديد هو أرنست تومكيه، كما صُفّيت وجمعت كل الشركات الفرعية التي كانت قائمة آنذاك، ووقع هايك عقدًا مع البنوك يخوله شراء حتى نسبة ٥١ في المائة من أسهم المجموعة الجديدة التي رأت النور في عام ١٩٨٥، وأصبحت تُسمّى شركة الإلكترونيات الدقيقة والساعات إس إم إتش.

### ثنائي غريب الأطوار يُنقذ صناعة الساعات السويسرية

كانت هذه هي الفترة التي بدأ هايك فيها زرع بذور ثروته الهائلة، فقد أجرى هايك محادثات مع إس بي سي ويو بي إس - المصرفان الرائدان في مجموعة الدائنين - عارضًا عليهما شراء حصصهما من الأسهم، كما تحدث مع شتيفان شميدهايني الذي كان قد عمل معه مستشارًا في مجالات أخرى من إمبراطوريته الصناعية. كان شميدهايني ابن ماكس شميدهايني أحد كبار الصناعيين السويسريين البارزين، ووريثًا لاستثمارات كبيرة في شركات مثل هولسيم وإترنيت، وبراون بوفيري (التي أصبحت جزءًا من شركة إيه بي سي)، وبنك يو بي إس، وكان يُعرّف بأفكاره الخلاقة، لكنه حظي أيضًا باحترام الدائرة الداخلية

الضيقة لمؤسسة الحكم السويسري، وهذا خليط من المزايا نادرًا ما يتوافر في شخص واحد. كان شميدهايني مهندسًا موهوبًا أكثر منه مديرًا عامًا، وكان يفضل أن يسمح للآخرين بأداء العمل واستقطاب الأضواء والشهرة لأنفسهم، وفي المقابل كان حايك — الذي يعشق الوقوف تحت الأضواء — وشميدهايني ثنائيًا غريبًا ولكنه متجانس كليًا. في البدايات، كان شميدهايني معارضًا لفكرة الاستثمار في صناعة الساعات السويسرية، فبحكم كونه عضوًا في مجلس إدارة يو بي إس، كان كل ما شهده في البنك خلال العقد الماضي عبارة عن عمليات شطب ديون مستمرة ومتزايدة لهذه الصناعة، ولكنه بالرغم من ذلك كان مؤمنًا بحايك، وفي الوقت نفسه شعر أن من واجبه المساهمة في إنقاذ أحد أهم القطاعات الصناعية في سويسرا؛ ومن ثم وافق على محاكاة حايك باستثمار ٢٠ مليون فرنك سويسري، ومساعدته على تشكيل نقابة أو ائتلاف لرفع المبلغ إلى ١٢٠ مليون فرنك سويسري إضافي، لكن إيجاد مستثمرين في صناعة كان يبدو أنها قد عفا عليها الزمن، وفي مؤسسة تخسر الأموال بكميات هائلة ويديرها رجل لبناني ليست له أي خبرة في إدارة شركات صناعة الساعات؛ كانت مهمة صعبة حتى على رجل مثل شميدهايني، وعلى الرغم من ذلك تمكن الثنائي من إيجاد بعض الأشخاص الذين وهبهم ثقتهم، مثل فرانس فاسمر الذي كوّن ثروته في قطاع الإسمنت. لكن ذلك لم يكن كافيًا لإرضاء المصارف، فكان على حايك وشميدهايني أن يرفعا حصصهما من ٢٠ مليون إلى ٤٠ مليون فرنك سويسري. كانت خطة حايك الموفقة ترمي إلى السيطرة — بالاشتراك مع شميدهايني — على ٥١ في المائة من شركة وات هولدينج التي امتلكت بدورها حصة الأغلبية في شركة إس إم إتش، وافق شميدهايني على التخلي عن القرارات المتعلقة بعمليات التشغيل والمسئولية لحايك، ومنذ ذلك الحين بات حايك يسيطر فعليًا على الشركة، مع أن حصته لا تزيد عن ١٣ في المائة من أسهمها، وكان له مطلق الحرية لكي يتفنن ويبيع.

### أولى بوادر الانتعاش

بعد أن ضمن حايك السيطرة على مستوى ملكية الشركة، وجّه اهتمامه إلى تأمين السيطرة على مستوى التشغيل؛ وبذلك برز ثنائي غريب آخر قدّر له أن يقلب المعادلة ويحقق النجاح؛ ففي عام ١٩٨٥، كُلف إرنست تومكيه بمهمة إعادة تنظيم علامة أوميجا أكبر مصدر للخسائر في المجموعة، وما تبع ذلك كان بمثابة جرعة الدواء الشافية للعلامة التي كانت مجموعة ساعاتها مجزأة ومتفاوتة المستوى، بدءًا من الساعات الرخيصة وصولاً



## صناعة الساعات: توقيت ممتاز

إلى ساعات الكرونومتر الفاخرة؛ قام تومكيه بتقليص عدد الموديلات التي تنتجها العلامة بشكل جذري، ولكنه لم يكتفِ بذلك، بل خفّض الرواتب أيضاً، خاصةً بين صفوف أعضاء الإدارة؛ ممّا أثار مسيرات احتجاجٍ في شوارع مدينة بيبيل، وأصبح تومكيه في عيون الجميع الرجلَ الشريرَ في المجموعة، لكن بعد مرور ١٨ شهراً فقط، بدأت أوميغا تحقّق أرباحاً من جديد؛ وبذلك نجح هايك وتومكيه في إسكاتِ أصواتِ المنتقدين، وأثبتا أن إعادة الهيكلة يُمكن أن تحقّق أهدافها.



«رجل سواتش» نيكولا جورج هايك (١٩٢٨-٢٠١٠).

ويعود جزءٌ من نجاح هذا المشروع إلى الديناميكية الفريدة من نوعها لهايك وتومكيه معاً، كان هايك مهاجراً لبنانياً لامعاً، وكان يعتنق الأرثوذكسية اليونانية، وكان من الصعب إيجاد شخصيةٍ أكثرَ اختلافاً عن شخصية المدير التنفيذي السويسري النموذجي الذي تلقى تدريبه الأساسي في الجيش السويسري، وكان تومكيه رجلاً سويسرياً متأصلاً من

مدينة جرينشن، وكان حايك مستشارًا يشعر بأكبرِ قدرٍ من الارتياح عند التعامل مع المفاهيم النظرية، وكان تومكيه قد تدرَّبَ بصفته ميكانيكيًّا على آليات الساعة في إيتا؛ أكبرِ شركةٍ لتصنيع المكونات، وكان يَعْرِفُ كُلَّ مكوناتِ الساعة عن ظهر قلب، كما أن مسيرته لم تكن تقليدية؛ فبعد أن تابعَ تدريبًا مخصَّصًا عادةً للطلاب ذوي التفكير العملي المهتمين بالعمل في المَهَن الحرة، درس الفيزياء والطبَّ في معهد الدراسات التقنية العليا في زيورخ، وتأهَّلَ بصفته طبيبًا. لم يكن أيُّ من الرجلين يُولي اهتمامًا بالتسميات والألقاب ولا بسُلْم الرُتَب الهرمي على الطريقة العسكرية، وكان حايك شخصًا مُبدعًا ومختلفًا عن المعتاد ومتحمسًا بلا حدود، كما كان بارعًا في مجال التسويق، وكان تومكيه يتحلَّى بجميع الميزات السويسرية لمُواجهَةِ المشكلات بجدية إلى جانب العبقورية والحَدَس الإداري والقدرة على التعامل مع الشركات الكبرى (هذه نقطةٌ قوَّة افتقر إليها حايك). وكما منح شميدهايني حايك الثقةَ وحريةَ التصرف، أعطى حايك بدوره تومكيه مفاتيحَ القيادة لينطلق في تشييد الصَّرْح، كانت العلاقةُ التكافلية بين الرجلين أساسًا لتشكيلِ فريقٍ عملي قوي؛ فكان حايك يبتدع الرؤى والأفكار، وكان تومكيه يحقِّقها على أرض الواقع، حتى لو أن هذه العلاقة لم تستمر إلى الأبد.

## فجأةً ظهرت ساعة سواتش

في خضمِّ الاضطرابات الناتجة عن الأزمة، رأى مُنتَج جديد النور، واعتُبرت ولادته في وقتٍ لاحق بمثابة عودة الحياة لقطاع صناعة الساعات؛ كان هذا المُنتَج، الذي فاجأ العالم على حين غفلة وأنقذ صناعة الساعات السويسرية، يُسمَّى «سواتش».

هناك عدة روايات مختلفة عن كيفية صنع ساعات سواتش، ومَن هو المسئول حقًّا عن إنشائها، إلا أن الاعتقاد السائد حاليًّا في سويسرا وفي عالم صناعة الساعات هو أن حايك هو الذي اخترع سواتش، لكن ذلك غيرُ صحيح.

الحقيقةُ أن النجاح غالبًا ما يَتَبَنَّهُ «آباء كثيرون»، ليس هنالك أدنى شك في أن دعم حايك للمشروع في مرحلته النهائية الحرجة كان أمرًا حيويًّا وحاسمًا، ولكن ما يُستخلص من مُقابلاتٍ أُجريت مع أعضاء مجلس الإدارة السابق والمساهمين والذين عملوا في فريق المشروع يَشِي بأن القصة في الواقع تختلف تمامًا عن تلك المُدرَّجة في سجلَّات تاريخ سواتش، ويُعرَى جزءٌ من هذه المعلومات الخاطئة إلى انعدام الشفافية؛ إذ إن تطوير

سواتش كان مُحاطاً بالسرية التامة، وكان هناك شخصان فقط خارج شركة إيتا على علم بمشروع سواتش، وهما: هانس سومر، وبيتر رينجلي. كان تومكيه — الذي التحق بسواتش قبل حايك بأربع سنوات — قد واجهَ أيضاً من الانتقادات والشكاوى من طرف الزبائن الأمريكيين، في أواخر السبعينيات، بأن الساعات السويسرية كانت سميكةً وباهظةً الثمن؛ وبذلك بدأت تتناقص بسرعة حصتها من السوق لصالح الساعات الأقل سمكاً والأدنى سعراً التي تنتجها الشركات المنافسة اليابانية مثل سايكو وسيتيزن. وكان جيرى جرينبيرج — الرئيس التنفيذي لشركة كونكورد وأحد كبار مشتري آليات الساعات السويسرية — قد هددَ بالجوء إلى موردي آليات الساعات اليابانية ما لم يتمكّن الموردون السويسريون من تسوية وضعهم وتصحيحه. بدأ تومكيه حملة منافسة داخلية بهدف تقليص سماكة الساعات إلى مستوى يقلُّ عمّا هو عليه في الساعات اليابانية، وجاء أفضل اقتراح من موريس جريم الذي أتى بتقنية تعود إلى براءة اختراع قديمة أتاحت تركيب آلية الحركة مباشرةً داخل علبة الساعة، وأزلت بذلك الحاجة لتغليف الآلية قبل تثبيتها في علبة الساعة.

### مولود جديد يخرج من رجم ديليريوم

في شهر يناير من عام ١٩٧٩ — أي بعد ستة أشهر فقط من بداية مشروع ديليريوم — ظهرت ساعة إلكترونية جديدة كلياً لا يتعدى سُمكها ١,٩٨ مليمتر، وسوّقت تحت ثلاث ماركات مختلفة هي كونكورد وإتيرنا ولونجين، وقد سجّلت هذه الساعة الجديدة رقماً قياسياً لكونها الساعة الأقل سُمكاً في العالم، وهذا ما أعطى دفعا هائماً لجهود صناعة الساعات الرامية إلى استعادة سمعتها ومكانتها الرائدة في مجال التكنولوجيا، لكن ذلك لم يحلّ مشكلة الخسارة المستمرة من حصتها في السوق، وما رافقها من تقلص مُتزايد لم يسبق له مثيلٌ في أعداد الساعات المباعة؛ ولذلك طلب رينجلي من تومكيه أن يدرس إمكانية إنتاج ساعات بتكلفة منخفضة وهامش ربح عالٍ باعتماد التكنولوجيا التي استُخدمت في ساعة ديليريوم تحت علامة سرتينا، التي كانت آنذاك تواجه بدورها صعوبات مالية جمة.

خلال اجتماع سرّي خاص بشئون التطوير في شهر مارس من عام ١٩٨٠، وضع تومكيه — بصحبة فريق الإدارة المرافق له — اللمسات الأخيرة على مواصفات ساعة

## صناعة سويسرية



أرج اسم سواتش في موسوعة جينيس للأرقام القياسية في عام ١٩٨٤ لساعتها العملاقة التي يبلغ طولها ٥٣٠ قدمًا، وتزن ١٣ طنًا، وتزين المكتب الرئيسي لكومرس بنك في فرانكفورت، ألمانيا.

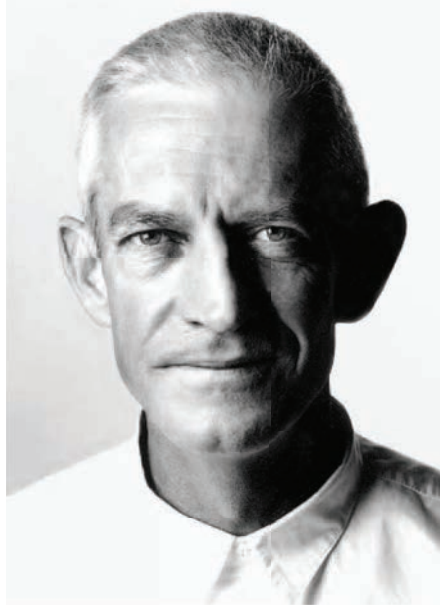
جديدة كلياً؛ وبذلك ظهرت «سواتش» إلى حيِّز الوجود. عند بداية العمل لم يكن قدامى المهندسين يؤمنون بالمشروع، إلا أن مهندسين شابَّين هما جاك ميلر وإلمار موك تولَّيا تحقيق هذه المهمة الصعبة. طلب تومكيه قرَض ائتمانٍ قيمته ٣ ملايين فرنك سويسري لإطلاق حملة تسويقٍ اختبارية لساعة سواتش في الولايات المتحدة، وكان ذلك بعد فترة وجيزة من عملية إدماج شركتي أسواج وإس إس آي إتش، في وقتٍ كان فيه رأس مال الشركة شحيحاً وتجدد المحافظة عليه. كان مجلس إدارة الشركة يعتبر أن صناعة ساعة من البلاستيك هو أمرٌ صعب المنال، وفي أحسن الأحوال هو مشروع طمُوح لا يستحق المجازفة، لكن على الرغم من ذلك، انتهى المجلس إلى منح «مُوافقة استثنائية»؛ نظراً إلى أن الشركة كانت في وضعٍ مالي وحالةٍ عامة يُرثى لها.

وفي عام ١٩٨٢ خرجت أولى ساعات سواتش من خط إنتاج آلي جديد كلياً كان قد بُني في مدينة جرينشن، كانت المشكلة أن لا أحد — على الأقل في الولايات المتحدة واليابان — كان يرغب في شرائها، ولكن — في الوقت نفسه — أظهرت الدراسات أن هذا المنتج الجديد يُلَاقِي قبولاً أكبر في أوروبا؛ ولذلك قُرِّر إطلاقُ ساعة سواتش في سويسرا وألمانيا في أوائل عام. وبعد تحسين التصاميم لمجموعة الساعات المبيّعة في أوروبا، ارتفعت مبيعات ساعات سواتش على الفور بشكلٍ مذهل، حتى إن الشركة لم يُعَدَّ في استطاعتها مواكبة الطلب، إلا أن حجم المبيعات في الولايات المتحدة واليابان ظلَّ محبطاً.

## التسويق يحقق الهدف

جاء الانفتاح المفاجئ في سوق الولايات المتحدة نتيجةً لاجتماع بين مارفين تراوب صاحب متجر بلومينجدايل في مدينة نيويورك، وماكس إيمجروث مدير فرع سواتش في الولايات المتحدة، كانت نصيحة تراوب أن ساعة سواتش يجب أن تُقدَّم للسوق بصفتها واحدةً من منتجات الموضة، أو نمط حياةً جديدًا وليس مجرد ساعة لمعرفة الوقت، كما نصح أن تُغيَّر جميع تصاميم الساعات — مثل الملابس — كلَّ ستة أشهر؛ كان من الصعب على السويسريين هضم فكرة تغيير الساعات بتغيير الموسم؛ لأنهم تعودوا على تناقل الساعات من جيلٍ إلى آخر وليس على تبديلها بين الموسم والآخر.

عمل تومكيه بنصيحة تراوب، ولهذا الغرض التقى بصديقه بلتازار ماير؛ صاحب العلامة التجارية «فوجال» وموزع جوارب نسائية سويسري ناجح للغاية. نصح ماير صديقه تومكيه بالعمل مع المصمّم المستقل الموهوب الذي يتعامل معه وهو جون روبرت. كان روبرت من مواليد مدينة لا شو دو فون، أحد المراكز التاريخية لصناعة الساعات السويسرية، وكان السبب الذي دفع تومكيه لمقابلته هو أن المصمّم المذكور كان قد ساعد على تحويل علامة «فوجال» من موردٍ للملابس الداخلية النسائية العملية إلى ملابس داخلية ذات تصاميم أنيقة ومثيرة. كانت جوارب فوجال الطويلة متوافرةً بمجموعة واسعة من التصاميم الجميلة والألوان الأخاذة، وتباع بهوامش ربح كبيرة جدًّا؛ لأن النساء كنَّ على استعدادٍ لدفع أسعار مرتفعة للتشبه — ولو قليلاً — بالعارضات الأنيقات في واجهات المحلات. لم يكن اللقاء الأول الذي جمع تومكيه مع روبرت جيّدًا؛ فقد فسّر تومكيه لروبرت أن سواتش تحتاج فقط إلى تحسين ألوانها، لكن روبرت انتهى إلى إقناع تومكيه



جون روبرت، بطل سواتش الخفي، الذي أعادت تصاميمه الشهيرة الحياة إلى صناعة الساعات السويسرية المتهالكة، من خلال التركيز على الموضة بدلاً من مجرد معرفة الوقت.

بأنه يجب أن يغيّر أسلوب تصميم ساعات سواتش وعلب تغليفها وطريقة بيعها بشكلٍ يناسب كلّ شريحةٍ من الزبائن بمفردها، ويجب أن تُصمّم ساعاتٍ مختلفة، منها ما يستهوي ذوي الذوق الكلاسيكي مثلاً، وأخرى للرياضيين، وساعات تتماشى مع صيحات الموضة في حينها، وأخرى تُخصّص لفكرة معينة. حصل روبرت على موافقة تومكيه، وجنباً إلى جنب مع إيمجروث، بدأ العمل على تصاميم أوجه الساعات والأساور وعلب التغليف وطريقة العرض في المتاجر، وسرعان ما توطّدت العلاقة بين روبرت وإيمجروث، ومعاً أنتجاً ٣٥٠ تصميمًا في غضون خمس سنوات، كما بيع أكثر من مائة مليون ساعة خلال هذه الفترة.



بعض نماذج ساعات سواتش الأكثر مبيعاً خلال ثمانينيات القرن الماضي: «رافلد فيزرز»، «تونجا»، «سانت كاثرين بوينت»، و«كورال جيبلز».

### عشرة ملايين ساعة في عشر سنوات

من المؤكد أن سواتش كانت بمثابة القُبلة التي أعادت الروح لكيان صناعة الساعات السويسرية المنهكة. وفي عام ١٩٨٢ أُطلقت حملة اختبارية لتسويق سواتش في تكساس، وفي العام التالي أُطلقت في أوروبا، وبعد ذلك بوقتٍ قصير في كل أنحاء أمريكا الشمالية، وبحلول عام ١٩٨٥ كان قد صُنِعَ ١٠ ملايين ساعة، وارتفع هذا العدد إلى ٥٠ مليون

ساعة بحلول عام ١٩٨٨، وفي ذروة نجاح سواتش كان محببها يصطفون لساعاتٍ طويلة للحصول عليها، ويذهب بهم الأمر حتى إلى النوم طوال اليوم أمام المتاجر بانتظار الحصول على التصاميم الجديدة. وفي عام ١٩٩٢ عندما وصلت مبيعات سواتش إلى ١٠٠ مليون ساعة، أصبح هايك يُعرَف بلقب «رجل سواتش». استمرَّت المبيعات بالازدياد بشكلٍ متواصل، وبحلول عام ١٩٩٦ كان مجموع المبيعات التراكمي قد فاق ٢٠٠ مليون ساعة، وكان هايك يحرص على الظهور في الأماكن العامة وهو يرتدي في كل معصمٍ ثلاث أو أربع ساعات سواتش، كما كان يشرح نظريتهُ تبين أهمية جمال التصاميم في التأثير على مزاج المستهلكين.

في عام ١٩٩١ قامت سواتش بتقديم إنجازٍ جديد، فأطلقت ساعة ميكانيكية تُعبئ نفسها تلقائياً، وكان ظهر الساعة شفافاً يتيح رؤية عمل الآلية مباشرةً، وهو إبداعٌ جديدٌ قُدِّ بعد ذلك على نطاقٍ واسع حتى في أثنى الساعات وأفخرها، وبما أن جيلاً شاباً من جامعي ساعات سواتش قد اكتشفوا من جديدٍ شغفهم بجمع الآلات الميكانيكية، بدأ من الواضح أن للساعات الميكانيكية مستقبلاً واعداً طويلاً. وأجمل ما في هذه القصة — على الأقل من وجهة نظر شركة سواتش — هو أن تكنولوجيا البلاستيك بالغه التعقيد وباهظة التكاليف بشكل يجعل تقليدها مُتعدراً، وخاصةً من قِبَل اليابانيين.

ومثل هذا التغيير في السوق لم يكن ليتنبأ به إلا قلة قليلة من الناس في خضم ثورة الكوارتز، وقد تبين أن أيام الساعة الميكانيكية لم تنته بعد، فعلى عكس ذلك، شهدت الثمانينيات بداية انتعاش في سوق الساعات الميكانيكية الفاخرة، وتزايد عليها الطلب عاماً بعد عام منذ تلك الفترة.

## الساعة الكلاسيكية تعود بقوة

في البداية أدت أزمة الكوارتز إلى انخفاض أسعار الساعات الميكانيكية الفاخرة المميزة؛ ممَّا حداً بعض جامعي الساعات البعيدي النظر إلى المساومة للحصول عليها بأسعارٍ متدنية، إلا أنه سريعاً ما بدأ الاهتمام بهذه الساعات ينتعش من جديد، خصوصاً بعد ظهور عددٍ متزايدٍ من الكتب والمجلات التي تناولت هذا الموضوع في أوروبا والولايات المتحدة، وأنشئ مزاد «أنتيكوروم» العلني في جنيف عام ١٩٧٤ ليكون صلة الوصل بين المتداولين في تجارة الساعات التاريخية القيِّمة. وخلال الثمانينيات أُعيد إطلاق عددٍ متزايدٍ



من الماركات التي بدأ أنها باتت في طيّ النسيان، ومن أهمها: بلان بان وأي لانج أند سون. أمّا بخصوص ماركة بلان بان، فكان مدير سابق لدى أوميغا يدعى جون كلود بيفر وشريكه جاك بيبجيه قد اشترى حقوق العلامة التجارية من شركة إس إس أي إتش بمبلغ ١٦ ألف فرنك سويسري فقط في عام ١٩٨١.

وانطلاقاً من هذه القاعدة الصغيرة — ولكن المتنامية بين هواة جمع الساعات — كان من المُحتمّ تقريباً أن ينمو الاهتمام بالساعات الميكانيكية الكبيرة، التي كلما زادت تعقيداً ازداد عليها الطلب في سوقٍ أوسع وأكثر أهميةً بين صفوف الرجال الطموحين والأثرياء الجُدد. وتُعتبر هذه الساعات مثاليةً بصفاتها رمزاً للمكانة الاجتماعية للذين يفخرون بالرجولة والقيادة؛ لأنها ظاهرة للعيان، وفي نفس الوقت تدلُّ بوضوحٍ على قيمتها العالية. وليس من قبيل المصادفة أن نشرت مجلة فاينانشال تايمز — خلال العقدين الماضيين — موجةً كبيرة من إعلانات الساعات الفاخرة في ملحقها تحت عنوان: «كيف تنفق مالك على السلع الفاخرة».

### والآن الكل يريد ساعة سواتش

ولم يمض وقتٌ طويل حتى التحق كبار اللاعبين في قطاع الساعات والسلع الفاخرة بالرَّكْب، لا بل أصبحوا أيضاً في الطليعة، ففي عام ١٩٩٩ اشترى هايك شركة بريجيه التي تُعتبر اليوم الماركة الأكثر أرسقراطيةً بين ماركات مجموعة سواتش، وفي العام التالي دفعت شركة سواتش مبلغ ٥٠ مليون فرنك سويسري لشراء ماركة بلان بان، كما استحوذت كذلك على جلاشوت أوريجينال. وفي نفس العام كانت شركة لويس فيتون ومويه وهينيسي — وهي ماركة للسلع الفاخرة — قد أسست قسمًا للساعات في مدينة لا شو دون فون، واشترت شركة تاج هوير وآيبل وكريستيان ديور (بعد ذلك أُضيفت ماركات زينيث وشوميه وهوبلوت). وفي عام ٢٠٠٠ اشترت شركة ريتشمونت، وهي شركة منافسة لشركة لويس فيتون ومويه وهينيسي، ماركات أي لانج أند سون وأي دبليو سي وويجر لوكولتر التي كانت آنذاك في ملكية فودافون نتيجةً لعملية دمج شركة الاتصالات مع شركة مانيسمان.

وحالياً — باستثناء رولكس وباتيك فيليب — فإن معظم الأسماء الشهيرة تملكها أكبر ثلاث مجموعات للسلع الفاخرة في العالم، وهي سواتش وريتشمونت وشركة لويس فيتون ومويه وهينيسي، ويقوم مقرّ اثنين منها في سويسرا، وفي حين أن نشاط مجموعة سواتش

يقنصر تقريباً على إنتاج الساعات والمجوهرات، تتضمن مجموعة منتجات ريتشمونت سلعاً فاخرةً أخرى، مثل ملابس آخر صيحات الموضة والإكسسوارات، أمّا بالنسبة لمجموعة لويس فيتون ومويه وهينيسي فالساعات لا تتعدى كونها مجرد مُنتج ثانوي، إلا أن التآلف في هذه المجموعات الكبرى يُظهر مدى قدرات التسويق الهائلة الضرورية لدعم ماركات الساعات الفاخرة، واليوم لم يبق سوى عددٍ قليل فقط من الماركات المستقلة التي تُديرها شركاتٌ عائلية، ومنها: باتيك فيليب (عائلة ستيرن)، وشوبار (عائلة شوفيليه)، وبرايثلينج (عائلة شنيدر)، وأوديمار بيبجي وإيرنا (بورشيه ديزاين)، وجيرار بيريجو (عائلة ماكالوزو)، ومونداين (عائلة بيرنهايم)، وأوريس ورايموند فايل وأوليسه وناردين (عائلة الراحل رولف شنيدر).

### كل آفاق النمو تكمن في الشرق

لا شكّ هناك حول محور اهتمام الشركات التي تلعب دوراً هاماً في صناعة الساعات، فعدد سكان العالم قد تضاعف منذ عام ١٩٧٠ ليبلغ ٦,٨ مليارات نسمة، ومن المتوقع أن يصل إلى ٩ مليارات نسمة خلال السنوات الأربعين القادمة، وسيكون معظم هذا النمو في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية. وتشكّل الأسواق الناشئة حالياً نسبة ٤٤ في المائة من دخول سواتش و٣٧ في المائة من مداخل ريتشمونت، كما أن المبيعات تنمو بمقدار ثلاثة أضعاف نموها في أسواق البلدان المتقدمة. ومثالاً على ذلك، تُصنّف حالياً رولكس-هونج كونج ثاني أكبر موردٍ للساعات لـ «كازينو وبين في منطقة ماكاو»، وهو أكبر وجهة تسوّق في آسيا للذين يرغبون في التمتع بإنفاق الكثير من الأموال في مُجمّع المتاجر الذي سُمّي على اسم الشركة التي شيّدته. وبحسب تقارير مجلة إيكونوميست، فمن المرجح أن تكون الصين ثاني أكبر سوقٍ استهلاكية — بعد الولايات المتحدة — للسلع الفاخرة ابتداءً من عام ٢٠١٥، وفي الصين تُشترى السيارات بأعدادٍ أكبر من أي مكانٍ آخر في العالم، ومن المرجح أن يكون الأمر مُماثلاً بالنسبة إلى الساعات الفاخرة في بلدٍ يُفضّل فيه الرجل الشاب أن يذهب إلى عمله وهو يقود سيارته الجديدة من نوع بي إم دبليو، بالرغم من أن ذلك يستغرق أربعة أضعاف الوقت الذي تستغرقه وسائل النقل العامة؛ فهذا الشاب في حاجةٍ إلى أن يتباهى بسيارته، وأن يضع على رأسه سماعاتٍ من ماركة آبل يربطها بهاتفٍ جوّالٍ رخيص الثمن يضعه في جيبه ليبدو كأنه يحمل هاتفاً جوّالاً من نوع آي فون،

ومن الواضح أن العديد من المستهلكين الصينيين يحرصون على امتلاك الأشياء القيّمة ليؤكدوا نجاحهم ويُظهروا ثراءهم، وبالنسبة إلى الكثيرين فإن هذا النمط أخذ في الانتشار ليصبح في متناول الجميع.

تُشغل اليوم صناعة الساعات السويسرية حوالي ٤٠ ألف شخص بالمقارنة مع ٩٠ ألف شخص في ذروتها خلال الستينيات قبيل نشوء أزمة الكوارتز، وقد دفعت علامة بريجيه مؤخرًا مبلغ ٨٠ مليون دولار أمريكي لكي تضاعف تقريبًا طاقتها الإنتاجية، كما استثمرت أوميغا مبلغًا يتعدى هذا الرقم، ووظفت سواتش ١٥٠٠ عامل إضافي في سويسرا، وشركة يونيفيرسو المتخصصة في صناعة عقارب الساعات ضمن مجموعة سواتش — التي تُعتبر مؤشرًا رئيسيًا جيدًا لتحديد معالم اتجاه سير الصناعة — ما زالت تكافح لتلبية الطلب الكبير على مُنتجاتها بالرغم من أنها قد وظفت ١٨٠ عاملًا إضافيًا في عام ٢٠١٠.

### السويسريون يهيمنون مجددًا على صناعة الساعات

تبلغ قيمة صادرات الساعة السويسرية ١٨ مليار فرنك سويسري؛ مما يجعلها ثالث أهم قطاع للتصدير بعد القطاع الصيدلي وقطاع الآليات، غير أن هذا الرقم الإجمالي يُخفي في طبيّته اختلافًا هامًا بين صناعة الساعات في سويسرا ومثيلاتها في البلدان الأخرى؛ ففي عام ٢٠٠٨ صدّرت سويسرا أقلّ بقليل من ٢٦ مليون ساعة جاهزة، وخلال العام نفسه صدّرت الصين ٥٥٠ مليون ساعة، غير أن متوسط سعر الساعات الصينية بلغ ٢ فرنك سويسري، في حين كان متوسط سعر الساعات السويسرية ٦٠٠ فرنك سويسري؛ وفي فئة الساعات الفاخرة، أنتجت سويسرا ٤,٣ ملايين ساعة فقط، إلا أن قيمتها شكّلت نسبة ٧٠ في المائة من مجموع صادرات الساعات، ومن الجدير بالذكر أن ٩٥ في المائة من الساعات الفاخرة التي يتجاوز سعرُ الواحدة منها ١٠٠٠ فرنك سويسري تُنتجُ كليًا في سويسرا.

لقد قطع صانعو الساعات السويسرية شوطًا بعيدًا في مسيرة كانوا في بدايتها مجرد صانعي ساعات مجهولين يعملون لصالح شركات تجزئة لعلامات تجارية معروفة، وبعد أن استثمر هؤلاء الصانعون في حرفتهم وطوّروا علاماتهم التجارية الحصرية وصقلوها بعناية على مدى سنوات عديدة، باتوا الآن يميلون بشكلٍ متزايد إلى امتلاك قنوات توزيع المنتجات لعملائهم، أو السيطرة عليها على الأقل. على سبيل المثال، تنتج شركة

يبيجر لو كولتر ٥٥ ألف ساعة فخمة في السنة، ولديها حالياً ٣٥ متجرًا حول العالم تبيع فيها حصرياً ساعات بيجر لو كولتر (١٥ من هذه المتاجر تملكها الشركة، والباقي تسيطر عليه من خلال عقود امتياز)، وفي شانغهاي وحدها هناك ثلاثة متاجر مختلفة يمكن للعملاء الاختيار من بينها، وكذلك تبيع مجموعة سواتش نسبةً متزايدةً من ساعاتها عبر متاجر تملكها بالكامل، وهذا يتطلب استثمارات أكبر في العقارات والمخزونات والرواتب، إلا أن التوجه السائد بين ماركات الموضة الراقية لإنتاج ساعاتٍ خاصة بها يُشكل تهديداً لصانعي الساعات السويسرية، وقد بدأت ماركات مثل بولجاري ورافل لورين وزينيا والعديد من الماركات الأخرى تستهدف بيع الساعات؛ لأنها تجارةٌ مربحة وامتدادٌ لنشاطٍ من شأنه تقويته وتعزيز علاماتها التجارية القيمة (عقد رالف لورين اتفاقاً ترخيص مع مجموعة ريتشمونت لهذا الغرض في عام ٢٠٠٩)، ولكنه من السابق لأوانه معرفة إلى أيّ مدى ستنجح هذه العلامات التجارية المعروفة في التأثير على أذواق العملاء التقليديين وتفضيلهم للساعات السويسرية.

### صناعة سويسرية متكاملة

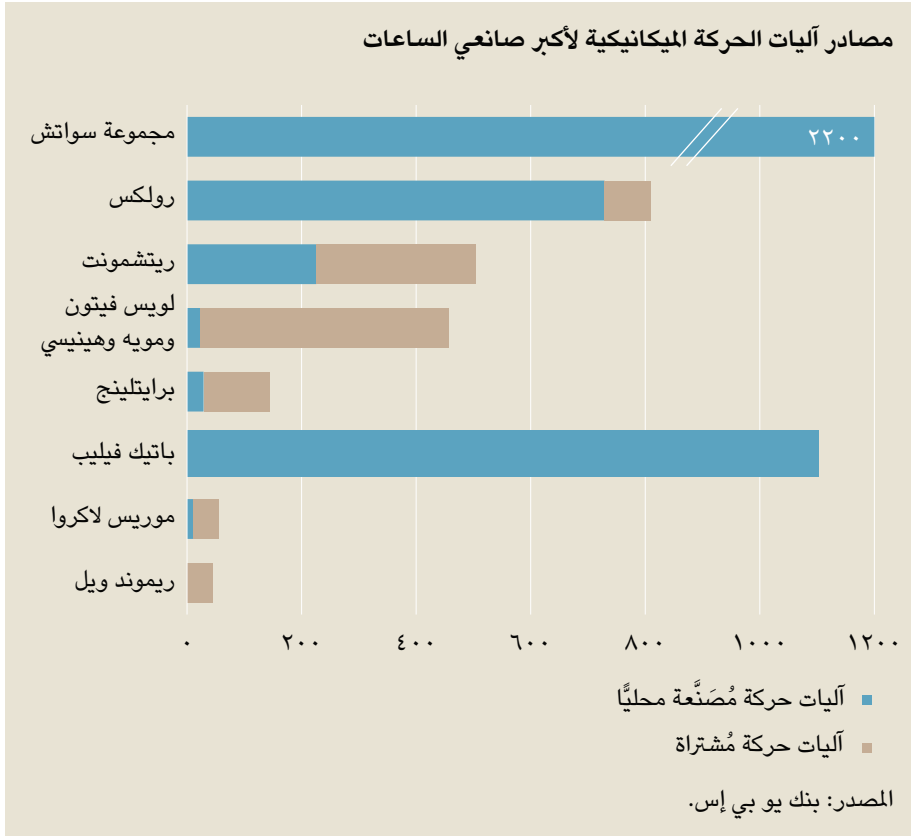
حتى الآن لا يزال صانعو الساعات السويسرية يحتفظون بميزة تفوقٍ على مستوى التكامل الرأسي في عملية الإنتاج؛ ذلك أنهم يصنعون بأنفسهم آليات الحركة الميكانيكية لساعاتهم بدلاً من شرائها من الغير، ويُظهر الرسم البياني على الصفحة التالية نسب الآليات الميكانيكية المنتجة داخل مصانع الشركات المحلية مقارنةً بتلك التي تُشتري.

### سوقان لصناعة واحدة

يعود الفضل في نجاح صناعة الساعات السويسرية اليوم إلى العاملين التاليين:

- قدرة صانعي الساعات السويسريين على كسب حصص كبيرة في أسواق يرتادها متابعو صيحات الموضة، وهو تطور لا مفر منه في عالم أصبحت فيه دقة الساعات أمراً مُسلماً به لدى المستهلكين ولا يكلف سوى القليل.
- النمو الهائل في الطلب على الساعات الميكانيكية الفاخرة.

## صناعة الساعات: توقيت ممتاز



ويوضِّح هذان العاملان نقاطَ قوَّة الصناعات السويسرية ومواقع ضَعْفها، ففي الأسواق العامة التي تنقاد وراء صيحات الموضة الجديدة تكون المبيعات عُرضَةً للتغيُّرات الآتية في المزاج ويُمكن للمنافسين استغلالها، أمَّا سوق السلع الفاخرة فتشهد تحسُّناً كبيراً في النوعية والمهارات، وبذلك يصبح ولوجها أكثرَ صعوبةً. ومن الملاحظ في السنوات الأخيرة أن المصنِّعين على نطاقٍ واسعٍ في اليابان وفي أماكن أخرى من آسيا قد أظهرُوا أنهم قادرون أكثرَ فأكثرَ على استقطابِ شرائح المهتمين بالموضة في السوق العالمية؛ ومن

ثمَّ فإنَّ مكانة سواتش الرائدة في صناعة الساعات في الفئة ذات السعر المتوسط ليست مضمونة.

وفي المقابل، فإن اعتماد صناعة الساعات السويسرية على سوق السلعة الفاخرة لتصدير أغلب منتجاتها يجعل هذا القطاع سريع التأثر بالتقلبات في الاقتصاد العالمي، وتُعتبر مجموعة سواتش أكثر عُرضةً للتأثر من غيرها بالتغيرات المُحتملة في سعر صرف الفرنك السويسري مقابل العملات الأجنبية؛ إذ إن ٨٢ في المائة من مبيعاتها تتم في الخارج، في حين أن قرابة ٨٠ في المائة من تكاليفها تُدفع بالفرنك في سويسرا.

### هل سيستمر الطلب على ساعات اليد؟

هناك أيضًا بعض الأسئلة الأكثر تعقُّمًا بخصوص مدى استمرارية الطلب على ساعات اليد التي تُعتبر أهم مُنتج تعتمد عليه صناعة الساعات في سويسرا. ففي تسعينيات القرن الثامن عشر — عندما كان بريجييه بصدد تطوير تكنولوجيا من شأنها تحويل طريقة صنع الساعات — كانت آنذاك فكرة وضع ساعة على المعصم لا تخطر على بال، ولكن هذا بمثابة تحذير، فلربما يُعيد التاريخ نفسه. فقد أشار كين روبنسون مؤخرًا — وهو خبير بريطاني في تعليم الشباب — أن هناك عددًا قليلًا وحسب من الشباب دون ٢٥ عامًا يرتدون ساعات يد، وقد علّق على ذلك بقوله: «ما الفائدة من حمل أداة ليس لها سوى وظيفة واحدة؟» بالرغم من أن التوقعات المستقبلية للساعات السويسرية الفاخرة تبشّر بوضع قويٍّ وصلبٍ نظرًا للنمو الديموغرافي الهائل المتوقع حدوثه في البلدان ذات الكثافة السكانية العالية مثل الهند وإندونيسيا والبرازيل وتركيا، يبقى أن يحمل المستقبل بين طيَّاته كُشفًا ما إذا كانت هذه المجتمعات ستختار طريقةً مختلفة لقياس الوقت.

أكبر شركات صناعة الساعات السويسرية في ٢٠١١.\*

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
					شركة ريتشموند (١٩٨٨)
٨٢٧٠	٤٧٠٨	٢١٧٦	-	-	العائدات/ مليون فرنك سويسري
٢٢٦٠٠	١٠٣٩٠	-	-	-	عدد العمال الإجمالي
٦٨٨٠	٢٣٦٠	-	-	-	عدد العمال في سويسرا

صناعة الساعات: توقيت ممتاز

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
					<b>مجموعة سواتش (١٩٨٣)</b>
٦٧٦٤	٤٢٦٣	٢١٧٣	-	-	العائدات / مليون فرنك سويسري
٢٦٧٧٧	١٩٧٥٠	١٤٢٥٠	-	-	عدد العمال الإجمالي
١٣٩٥٤	١١٠٣٠	٨٨٣٠	-	-	عدد العمال في سويسرا

\* يبيّن الجدول الأرقام إذا كانت متوافرة، الأرقام مقربة إلى الأعلى أو الأسفل كما يلزم. (المصدر: مجلة فورتشن).

ولكن ما يمكن الاعتماد عليه إلى حدٍ بعيد، هو أن عدد الرجال المهتمين بشراء السلع الفاخرة يزداد باستمرار، والساعات تحتل المرتبة الأولى لديهم حتى قبل السيارات الرياضية، كما أن نسبة ٨٠ في المائة من مجموع الساعات المبّيعة يشتريها الرجال، وعلى الرغم من أن ذلك ليس بالأمر الجديد نظرًا لأن صناعة الساعات سيطرَ عليها الطابعُ الرجالي منذ نشأتها، فالمهم في الأمر بالنسبة إلى الصناعة السويسرية هو أن عدد الرجال المهتمين بالسلع الفاخرة في البلدان الآسيوية النامية يتزايد باستمرار.

قد تكون صناعةُ الساعات السويسرية قد دخلت حاليًا في دورةٍ زمنيةٍ مماثلة لتلك التي عرفتها خلال سبعينيات القرن الماضي قُبيل أزمة الكوارتز، فهي تنتج كلَّ عام عددًا أقلَّ من الساعات بينما يرتفع متوسطُ أسعارها باستمرار، وبدراسةٍ هذا التوجُّه دراسةً متعمقة يمكن الاستنتاج بأن في نهاية المطاف سيُنْتَج عددٌ قليل من الساعات الفاخرة، كما ستعود صناعة الساعات إلى نقطة البداية حيث لن يبقى سوى عددٍ قليل من صانعي الساعات العباقرة الموهوبين الذين يُنتجون ساعاتٍ فاخرةً للنخبة الثرية في العالم. فهل من الممكن أن تكون بذورُ الأزمة القادمة لصناعة الساعات السويسرية كامنةً في هذه الفترة المربحة التي نشهدها حاليًا؟





## الفصل الثالث

# السياحة السويسرية: كيف يُباع الثلج والهواء

كانت جميع المعطيات تشير إلى أن سويسرا لا تمتلك حظوظًا كبيرة تمكّنها من تحقيق النجاح الاقتصادي المرجو؛ إذ لم تُغدق عليها الطبيعة من خيراتها إلا القليل؛ فلا يوجد لديها نفطٌ ولا فحمٌ ولا معادنٌ ثمينةٌ ولا ألماس، وأغلبُ أراضيها غيرُ صالحة للزراعة، كما أن جزءًا كبيرًا من البلاد تغطيه الثلوج طوال أشهرٍ عديدة في السنة؛ كان إذاً على سويسرا أن تسلك طريقًا وحيدًا لا غير يُمكنها من تحقيق الازدهار، ألا وهو التعويل على مواردها البشرية بعد أن حُرمت من كرم الطبيعة.

\* \* \*

غير أن لهذه القاعدة استثناء، فلقد أُعدتِ الطبيعة على سويسرا بالكثير من المناظر الطبيعية الخلّابة التي استقطبتُ في البداية المغامرين، ثم بعد ذلك الفضوليين من جميع أنحاء العالم، الذين أتوا لمشاهدة المناظر الرائعة التي تتميز بها الجبال السويسرية لتسحر لُبَّ الناظرين.

تُعتبر ظاهرة تطوّر القطاع السياحي في سويسرا ظاهرةً حديثة؛ لأن تطوّر هذا المجال كان يستلزم وجودَ سياح، وإيجاد السياح بأعدادٍ ضخمة لا يمكن أن يتوافر إلا في المجتمعات الصناعية، حيث تكون سُبُل الترفيه متاحة، ويكون دخلُ الفرد مُلائمًا، ووسائلُ النقل الجماعي متوافرةً وبأسعار مناسبة. كما كان لا بد من توافر عاملٍ آخر في النموذج السويسري، وهو وجودُ سياحٍ يُقدّرون قيمةَ المناظر الطبيعية التي تتميز بها سويسرا ويُقبلون الأوضاع السائدة فيها. لم يسبق في تاريخ الحضارة البشرية أن وُجدت مثل هذه السوق، أو كان من الممكن لها أن تُوجد، غير أنه خلال القرنين الماضيين، كانت هناك

تغيّرات اقتصادية واجتماعية حصلت في البداية في بلدان الغرب المتقدم، لتتوسّع بعد ذلك إلى جميع أنحاء العالم، وأدّت إلى قلب قواعد اللعبة وجعل الأمور التي كانت غير واردة على مدى عدة أجيالٍ سابقةٍ ممكنةً ومتاحة. ومن محاسن الصّدْف أن سويسرا — إلى جانب مناظرها الطبيعية الخلّابة — تتمتع بموقعٍ جغرافيٍ استراتيجيٍّ بوجودها في قلب أوروبا الغربية التي يقطنها ٣٥٠ مليون نسمة، معظمهم من الأثرياء والميسورين. وفي العصر الحديث، لا تحتاج سويسرا إلى الاعتماد كلياً على تصدير أشياء مثل الساعات الفاخرة أو المهارات الخارقة في الأداء المالي، فهناك أناس مستعدون لدفع المال للقدوم إليها والتنزّه على أراضيها.

### السر يكمن في الجبال

تتميز الصورة الشعبية لسويسرا بوجود جبال الألب فيها، وهذه سلسلة جبلية كبيرة، تكوّنت خلال الحقبة الوسطى عندما تلامست الطبقات الأرضية الأفريقية والأوروبية وتدافعت منذ ما يقارب ٢٥٠ مليون سنة؛ مما أدى إلى بروز قممٍ مثل ماترهورن وينجفراو وإيجر، إلى جانب سلسلة من التلال والقمم الأقل علوّاً إلا أنها على جانبٍ كبيرٍ من الإثارة، وأصبحت هذه السلسلة بمثابة حدودٍ أرضية وثقافية تفصل الجنوب عن الشمال، والمناخ البارد عن المناخ الأكثر اعتدالاً، واللغات اللاتينية عن اللغات الأنجلوجرمانية، وهي تمثّل أيضاً الخطّ الحدودي الذي طالما فصلَ بين الحضارات الأوروبية القديمة وحضارات القرون الوسطى، ولا يزال يفصل بين مراكز الجاذبية القديمة والجديدة في أوروبا.

إن تحوّل سويسرا إلى وجهةٍ سياحيةٍ هو أمرٌ حديث نوعاً ما؛ إذ لم تكن جبال الألب فعلاً قبلةً الأنظار، بل العكس هو الصحيح، هذا مع أن الأداء المالي لسويسرا والحرفية والثقافة السياسية لها جذورٌ عريقة تمتدُّ على مدى قرون عديدة. ورغم أن سويسرا وقمّمها الشاهقة تستقطب اليوم الملايين من الزوّار، فإن مناظرها الطبيعية ظلت لقرونٍ عدة تُعتَبَر مُمَلَّةً للغاية لدى العقول المتحصّرة. كانت جبالُ الألب في البداية مجرداً حاجزٍ يجب عبوره عند الضرورة أو تفاديه إذا أمكن، ولم يكن من الوارد قطُّ أن تكون مكاناً تجدر زيارته. ومع أن فتحَ هنيبعل لإيطاليا في عام ٢٠٠ قبل الميلاد — على رأس قواتٍ تمتطي الفيلة وتعبّر سلسلة جبال الألب — يُعتَبَر من بين الإنجازات الأكثر جرأةً في التاريخ العسكري؛ لم يكن من المألوف لدى عقلية العصور القديمة أن يُغامر المرءُ باجتياز هذه

الطبيعة القاسية. إلا أنه بين هذه الحِقْبَة وتلك، التي رسم فيها ويليام تيرنر في عام ١٨١٢ رؤيته لمغامرة عبور جبال الألب، كانت قد حصلت تَغْيِراتٌ جذرية، فمع مَجِيءِ الثورة الرومانسية في الثقافة الأوروبية في نهاية القرن الثامن عشر، تَحَوَّلَ عزوفُ العقولِ الراقية وتخوُّفُها مما تَمَيَّزَ به جبالُ الألب من مناظِرَ طبيعيَّةٍ إلى وَلَعٍ بها وتعددٍ لِمَحاسِنِها.

### من اليأس إلى السمو والعظمة

حصل التغيير بشكلٍ مفاجئٍ جدًّا، ففي عام ١٦٩٢ نشر جون دنيس — وهو إنجليزي الأصل — كتابًا لَقِيَ رواجًا كبيرًا، روى فيه قصةَ عبور جبال الألب في رحلةٍ عبر مَشَاهِدٍ وصفها الكاتب بأنها مزيج من الرعب واليأس في كثيرٍ من الأحيان، كانت تلك أحاسيسه لدى مشاهدة جبال الألب بصخورها العارية وقممها الشاهقة وتلوجها المتراكمة على مدار السنة، وفي هذه الحِقْبَة من الزمن كان أفرادُ الطبقة المرموقة يتوقعون أن تكون ستائرُ عرباتهم مُسدَّلةً كلِّما مروا ببلدٍ فيه طبيعةٌ جبلية؛ إذ كانت مشاهد الجبال وشلالات المياه مَنَاطِرَ تزعجهم جدًّا.

بيدَّ أن ظهور الثورة الثقافية في أواخر القرن الثامن عشر غَيَّرَ كل المعطيات، فبدأ الكُتَّاب والفنانون الذين حدَّدوا مَعَالِمَ الثورة الرومانسية يحتفون بما يُسَمَّى «السامي»، وباتت المناطق الجبلية الوعرة تُعتَبَرُ وسيلةً من شأنها أن تسمو بالروح. وليس من قبيل الصدفة أن عددًا لا بأس به من الثوار المثقفين قد صبُّوا اهتمامهم على سويسرا، فعلى سبيل المثال، كان اللورد بايرون وشيلي وماري جودوين مؤلِّفة رواية فرانكنشتاين مقيمين في جنيف في عام ١٨١٦، كما أن فنانيين آخرين مثل جاسبار دافيد فريديريك وتيرنر كانا قد تجوَّلا عبر كافة أنحاء سويسرا في العقد الأول من القرن التاسع عشر، وقد هبَّ مثل هؤلاء الفنانين والمثقفين الظروف الثقافية التي جعلت لاحقًا من طبيعة سويسرا الجغرافية عنصرًا أساسيًا في مخيلة الأوروبيين، حتى أصبحت سويسرا شبه هاجس يمثِّلُ رمزًا للصفات الأخلاقية أو حتى العلاجية، وفي ذات السياق حاربَ شيلوك هولز عدوَّه موريارتي حتى الموت فوق شلالات راينخباخ في منطقة بيرنر أوبرلند، واختيرت جبالُ الألب السويسرية في القرن التاسع عشر خلفيةً مثاليةً لتصويرٍ لقطاتٍ انتصارٍ الخير على الشر.



نابليون يعبر جبال الألب، بريشة الرسام جاك لويس دافيد، عام ١٨٠٠.

## السياحة تتطلب سيّاحًا

كان لا بد من إحداث تغييرات اقتصادية من أجل أن يزدهر قطاع السياحة ازدهارًا فعليًا. كان الجزء الأكبر من سكان أوروبا في القرون الوسطى يعيش حياة رتيبة إلى حدّ كبير، وكان الناس مرتبطين ارتباطًا وثيقًا بالأرض ويعيشون على إيقاع المواسم الزراعية، ولم يكن مفهوم الترفيه وتقضية الأوقات الممتعة في الاستجمام سائدًا في تلك الفترة لدى معظم الناس، بل كانت الحياة حياة عملٍ دءوبٍ مشترك تتخلّله بعض أوقات الترفيه التي تحكمها الاحتفالات الدينية والاجتماعية، وبقي نمط الحياة هذا على حاله حتى حلول القرن

الثامن عشر عندما تتالت الثورات، بدايةً في مجال الزراعة، ومن ثمّ في مجال الصناعة، لتُعيد رسم مسار حياة البشر؛ فحلّت المدن والبلدان محلّ المجتمعات الريفية، وأصبح الأفراد يفصلون بين أوقات العمل وأوقات الترفيه، وبدأت سوقٌ جديدة للسفر بصفته وسيلة ترفيه تترى النور، وعلى الرغم من أن السفر بين بلدان أوروبا في بداية القرن التاسع عشر بقي مغامرة تحفها المخاطر، فإنه مع حلول منتصف القرن نفسه، أصبح التنقل سريعاً ومنظماً وبأسعار معقولة؛ ومن هنا بدأ عصر السياحة الحديثة.

كانت سويسرا من أوائل البلدان المستفيدة من تزايد وتيرة الطلب على الرحلات والسفر، فقد كانت قادرة على تلبية الطلبات المستمرة لأعداد كبيرة من السياح بتوفير شيءٍ مختلفٍ استثنائيٍّ ومثيرٍ يُمكن المسافرين من الاستمتاع برحلتهم في ظروف جيدة وكلهم ثقة بأن النزل سيكون مضيافاً والسرير مريحاً، وأن الطعام سيكون ذا طابع خاص، وكلُّ هذا بأسعارٍ معقولة، وتبقى تلبية هذه التوقعات حتى يومنا هذا شغل سويسرا الشاغل.

### مخاطر الطريق

في البداية لم تكن سويسرا وجهةً تُقصد، بل مجرد طريق يسلكه قادة الإمبراطورية للوصول إلى شمال أوروبا، فلما كانت الإمبراطورية الرومانية تبسط نفوذها على ما يُسمّى الآن ألمانيا وفرنسا وبريطانيا، كانت مدن سويسرا مثل زيورخ وبازل وجنيف وسانت جالن بمثابة محطاتٍ قائمةٍ في منتصف الطريق التي تربط أحواض وسط إيطاليا الخصبة بأوروبا الشمالية، التي كانت تعاني آنذاك نقصاً في الغذاء. فالسفر كان شاقاً في تلك الفترة، وكان من النادر أن يجازف المرء بالتعرض لمخاطر الطريق فقط من أجل المتعة، وبقي الحال كذلك حتى العصور الوسطى عندما كان الناس لا يسافرون إلا لحاجةٍ ماسّة. ولكن بالطبع كانت هناك بعض الاستثناءات، إلا أنها لا يمكن أن تُقارن بالمفهوم الحديث للسياحة، مثل بعض المنتجات الطبية كبادن ولوكرباد اللذين أنشأ في العصور الوسطى، وبعض مراكز التعليم مثل جامعة بازل التي كانت تستقطب الأجانب المتعطشين للمعرفة، وفنادق متواضعة في ممرات جبال الألب مثل سانت جوتارد وسمبلون التي كانت توفر للمسافرين أكواحاً متواضعةً يلجئون إليها. وفي الواقع، كان السويسريون في العصور الوسطى معروفين بكفاءتهم العسكرية أكثر من كونهم معروفين بحسن ضيافتهم، وكان الرومان يكتنون لهم الاحترام بصفتهم مقاتلين أشداء، وقد كتب عنهم تاسيتيس في

عام ٨٠ بعد الميلاد: «إن التخلي عن درعك يُعد في ثقافتهم جريمة وضيعة.» وحتى مجيء الثورة الصناعية كانت القوة العسكرية أكثر الصادرات السويسرية ربحًا، وظلَّ الجنود السويسريون — على مر التاريخ الأوروبي خلال العصور الوسطى — مطلوبين كثيرًا للعمل مرتزقةً لحساب الملوك والطغاة، وحتى اليوم ما زال جنودٌ سويسريون يعملون حراسًا للبابا في الفاتيكان.

### السيَّاح الأوائِل في سويسرا كانوا من الإنجليز

كان البريطانيون من الطبقة العليا هم أول المغامرين الذين قَدِموا إلى سويسرا سياحًا في العقد الأخير من القرن الثامن عشر نتيجةً للتطورات السياسية آنذاك، وابتوا يتوافدون بأعدادٍ غفيرة إثر معركةٍ ووترلو، وكان ذلك بفضل زعماء الحركة الرومانسية مثل اللورد بايرون. وقد حرص أصحاب المشاريع السياحية الرائدة في سويسرا على التأقلم مع متطلبات الضيافة البريطانية بخلق أجواء إنجليزية في فنادقهم، وببذل مجهودٍ لتعلُّم لغةٍ زوَّارهم. اختار أغلب هؤلاء المغامرين الأوَّل منطقةً سويسرا الوسطى، وتحديداً حول مدينة لوتسرن بقمَّتيها الشهيرتين: بيلاتوس وريجى، وكانت الفكرة السائدة آنذاك عن سويسرا أنها مكانٌ خارجٌ عن المألوف، تمتزج فيها ظواهرٌ طبيعيةٌ مذهلة وثقافةٌ غريبة تثير الدهشة وتستقطب إليها الفضوليين والأغنياء التواقين للقيام بمغامرات غير مألوفة. كان توماس كوك، وهو أوَّل متعهِّد رحلاتٍ من أصول بريطانية، قد رَوَّج لأول رحلةٍ سياحيةٍ مننظمةٍ إلى سويسرا في عام ١٨٦٣؛ مما جعل بعض السويسريين يدركون أن السياحة تجارةٌ مُربحةٌ ومننظمة، وسوَّق كوك لرحلاته بالعبارات التالية: «رحلات دراسية» و«مغامرات آمنة»، وفي حقيقة الأمر لم تكن هذه الرحلات خالية تمامًا من المخاطر، فقد كانت أولى هذه الرحلات في ربوع سويسرا مرهقةً، حتى إن بعض السياح تخلَّوا عن مواصلة رحلاتهم، إمَّا بسبب الخوف وإمَّا بسبب الإرهاق، إلا أن سويسرا واصلت استقطابَ المغامرين الجريئين، كما عمل المُضيفون المحليون على تعويض ضيوفهم عن النقص الموجود في البنية التحتية بفضل قدرتهم على الارتجال لإيجاد الحلول، والاعتماد على ثقةٍ بالنفس لا حدودٍ لها، وكان أغلب هؤلاء المُضيفين من المزارعين الذين اتخذوا من السياحة مهنةً ثانوية توفِّر لهم دخلًا إضافيًا كما فعل غيرهم في مجاليِّ صناعةِ الساعات والنسيج، وكان هؤلاء يعملون من أجل تحقيقِ مكاسبٍ هامشيةٍ دون أن يخسروا شيئًا في المقابل، على عكس نظرائهم في أماكن أخرى في أوروبا الذين لم يخطر ببالهم قطُّ السعيُّ

إلى تحقيق حياة أفضل، وهذا الوضع جعل من العمالة قطاعاً مرنًا؛ نظرًا لأن مواسم الزراعة ومواسم السياحة يُكمل بعضها بعضًا؛ ومن ثمَّ تؤدي إلى خفض التكاليف. وحتى عام ١٩١٤ وما بعده، كان العديد من أفراد الأُسَر السويسرية يعملون في الوقت نفسه في جميع القطاعات الاقتصادية الرئيسية الثلاثة، وهي: تربية المواشي، والصناعات اليدوية، والسياحة، وكان هذا المزيج من المرونة ونمط العيش الحديث هو السمة الرئيسية لرواد القرن التاسع عشر في سويسرا.

## قمم الموت

أصبحت التحديات التي تفرضها جبال الألب على كلِّ مَنْ أراد أن يغامر فيها مصدرَ إعجابٍ في حدِّ ذاتها، ففي عام ١٧٨٦ تسلَّق جاك بلمات وميشال باكارد قمة جبل مون بلان (وهو أول تسلُّق سُجِّلَ على هذا الجبل)، وفي عام ١٨١١ كان الأخوان يوهان رودولف وهيرونيموس ماير أولَ مَنْ تسلَّقَ جبل يونجفراو، وفي عام ١٨٤٧ جرت أولى المحاولات لبلوغ قمة جبل دوفور، وبعد ذلك بثلاث سنوات استطاع مصوِّر فوتوغرافي من خور اسمه يوهان كواز وعمره ٢٨ عامًا — مصحوبًا بمساعدَيْهِ الأخوين جون ولورانز راجو تشارنر — الوصولَ إلى قمة بيز برنينا لأول مرة، وكانت قمة ماتر هورن آخر القمم الشاهقة التي تسلِّقَتْ، وحصل ذلك في عام ١٨٦٥ خلال بعثة على رأسها مستكشف بريطاني يدعى إدوارد ويمبر الذي تمكَّن من بلوغ تلك القمة الشامخة في محاولته العاشرة.

ولكن غالبًا ما اقتُرنت هذه الإنجازات الكبيرة في تسلُّق الجبال ببعض المآسي؛ فقد لقي أربعة من بعثة إدوارد ويمبر حتفهم خلال رحلة النزول، وتبقى قمة ماتر هورن أكثرَ قمم جبال الألب دمويَّة، فبين سنة ١٨٦٥ وسنة ١٩٩٥ لقي أكثر من ٥٠٠ متسلِّق حتفهم، ولأجل ذلك صيغت مقولة: «هناك متسلقون مسنون، وهناك متسلقون جريئون، لكن لا وجودَ لمتسلقين جريئين ومسنين.» وكذلك استحقت الجهة الشمالية من جبل إيجر لقبها الألماني Mordwand الذي يعني «حائط الموت». وعلى الرغم من اقتران جبال الألب بالمخاطر، أو لربما بفضل هذا الاقتران، فإن بريقها لم يخفت قطُّ، وبقيت مقصدَ السياح المغامرين منذ أن نُظمت أولى محاولات تسلُّق الجبال التي بدأت في أوائل القرن التاسع عشر. وكان ونستون تشرشل وأشيل راتي، الذي أصبح فيما بعد البابا بيوس الحادي عشر، اثنين من بين الشخصيات البارزة التي تسلِّقت جبل مونتي روزا. كما ساهمت



قمة جبل ماطر هورن، صارت رمزَ إعجابِ الأجانب بسويسرا. أول لافتة إعلان للترويج السياحي تعود لعام ١٩٠٨ من إعداد إميل كاردينو.

اليابان في الترويج لمغامرة تسلُّق الجبال بفضل إنجازات الأمير شيشيبو في عشرينيات القرن العشرين (الثاني على ترتيب عرش الإمبراطورية اليابانية آنذاك)، الذي تسلَّق العديدَ من قمم الجبال السويسرية بما فيها قمة ماطر هورن؛ مما أسَّس لإقامة روابط دائمة بين سويسرا واليابان، فمنذ ذلك الحين أصبح هدف العديد من اليابانيين اعتلاء تلك القمة، جالبين وراءهم أفواجًا كبيرةً من السياح إلى منتج زيرمات.





نادي الألب البريطاني، في نزل مونتاز في زيرمات عام ١٨٦٤. إن إصرار متسلقي جبال الألب المغامرين القادمين من بريطانيا، كان بمثابة محرّك لبداية السياحة في سويسرا.

## اختراع رياضة التزلج

إن تسلق الجبال لم يكن أهم الأنشطة التي أرسَتْ أُسس القطاع السياحي السويسري على مدار السنة، بل كان التزلج أهمّها أو بالأحرى الطريقة المعينة التي اخترعتها الأرستقراطية البريطانية في ستينيات القرن التاسع عشر.

قبل ظهور ما يُعرَف الآن بالتزلج، كانت هناك لعبة التزلق، وحتى عام ١٨٦٤ كانت سانت موريتز حصرياً منتجاً صيفياً، لكن من المرجح أن الحال قد تغيّر إثر الرهان المزعوم الذي عقده يوهانس بادروت صاحب فندق كولم الفخم في سانت موريتز مع أربعة من ضيوفه في فصل الصيف، وكان الرهان أن يأتوا إلى النزل خلال فصل



رهان يوهانس بادروت الأسطوري (١٨١٩-١٨٨٩) كان نقطة انطلاق السياحة الشتوية، وساعد على جعل سانت موريتز من أكبر الوجهات السياحية العالمية للطبقة الراقية.

الشتاء، وإذا لم يستمتعوا بأوقاتهم فسيدفع لهم كل نفقات سفرتهم؛ أتى الضيوف في فصل الشتاء حسب الاتفاق، وكانت الثلوج بلا شك وفيرة في الموعد، ولتمضية الوقت أخذوا أطباق الفضة من غرفة الطعام وتزحلقوا عليها حتى أسفل المنحدر أمام فندق كولم، وهكذا كانت ولادة رياضة الزلاجات «كريستا رن» الشهيرة.

### مزيج من السرعة والخوف وصيحات الموضة

من محاسن الصُدف، كان طقس فصل الشتاء ذلك العام رائعًا، وعاد الزوار إلى المملكة المتحدة في منتهى السعادة ليقصُّوا على الجميع أطوار تجربتهم الرائعة، وهكذا لم تُعد سانت موريتز كما كانت؛ إذ أصبح لها صيت، وصارت في وقت قصير وجهة يقصدها ذوو

الثروة والجمال والذوق الرفيع لممارسة الألعاب الشتوية، وكان لرياضة الزلاجات «كريستا رَن» شأنٌ كبير في هذا النجاح، فلا شيء يماثل نفحةً من نشوة السرعة وتحديّ الخطر لاستقطاب جمهورٍ من ذوي الذوق الرفيع، وعلى طول الطريق المنحدرة من سانت موريتز وصولاً إلى قرية سالرينا ينزل المتسابقون على زلاجات معدنية صغيرة (وهي زلاجاتٍ سابقٍ لا توجد فيها آلةٌ للتوجيه ولا فرامل)، واضعين رءوسهم نحو الأمام ولا يفصل بين وجوههم والثلج الصلب سوى بضعة سنتيمترات. يعادل ممرُّ التزحلق طولَ عمارة تتكوّن من خمسين طابقاً، وتتخلله عشرة منعطفات صغيرة يتعرض فيها المتسابقون إلى ٤ أضعاف الجاذبية الطبيعية (على سبيل المقارنة، فإن قوة مكوك الفضاء لحظة الإقلاع أو الهبوط لا تزيد عن ثلاثة أضعاف الجاذبية الطبيعية). وكانت وسائل الحماية تقتصر على خوذة رأس وبعض طبقات القطن صُمّمت قبل أكثر من قرن تُربط على المرفقين والركبتين.

ويفسر هذا المزيج من نمط الحياة المميز والتقاليد العريقة والسرعة المخيفة سبب بقاء كريستا كلوب طوال ١٥٠ عاماً وجهةً الترفيه الشتوية للأغنياء والمشاهير، ومنهم إيرول فلين وجون كينيدي وجيانني أنيللي، إلّا أن سانت موريتز لا تتلخّص في منحدر التزلج «كريستا رَن»، فهذه المدينة الصغيرة كانت مُبدعةً في الترويج للألعاب الرياضية الشتوية الجديدة، ومن بينها أول مباراة للعب الكيرلنج في قارة أوروبا في عام ١٨٨٠، وأول بطولة أوروبية للتزحلق على الجليد في عام ١٨٨٢، وأول مباراة لهوكي الجليد على الأراضي السويسرية في عام ١٨٨٨، كما شهد عام ١٩٢٨ في سانت موريتز قبول التزحلق على الجليد لأول مرةً بصفتها رياضةً أولمبية خلال دورة الألعاب الأولمبية الشتوية؛ ممّا ساهم كثيراً في زيادة شعبية الألعاب الشتوية. ولكن كان لا بد من انتظار فترةٍ ما بعد الحرب العالمية الثانية ليصبح فصلُ الشتاء الموسمَ السياحي الرئيسي في جبال الألب، ولكي يذيع صيتُ مواقع التزلج مثل جيشتاد وزير مات ودافوس، لتكتسب أسماءها المتميزة المعاصرة. كانت سانت موريتز أكبر المراكز المستفيدة من هذه النزعة، حتى إن العديد من السياح كانوا يعتبرون سويسرا مجرد بلدٍ صغير مريح يحيط بسانت موريتز.

كان العمل على تنظيم وسائل التسلية في الجبال في القرن التاسع عشر عملاً يتطلب طاقةً شخصية كبيرة وجهوداً جبّارةً لدرء المخاطر التي يمكن أن تنجم عنها، ولكي يصبح هذا المجال قادراً على استيعاب أعدادٍ كبيرة من السياح، كان لا بد من تحقيق قفزة هائلة إلى الأمام، وكان يجب الانتظار حتى يتوصل المهندسون السويسريون إلى إيجاد طريقة لإيصال السياح إلى القمم وإعادتهم بأمانٍ لتصبح السياحةً فعلاً قطاعاً قائماً بذاته.



كان السياح الإنجليز يتزحلقون إلى الأسفل على صواني الشاي من فندق كولم، مُمهِّدين بذلك الطريق لرياضة كريستا رن الشهيرة عالمياً اليوم. شاتل كوك هو المنعطف الغادر الذي يتحدى براعة المتسابقين ويعاقب المخطئين دون رحمة.

### تذكرة لبلوغ القمة

في عام ١٨٠٥ افتُتِحَ أول طريق في ممر سِملون ليكون أول الممرات الجبلية العالية التي يمكن عبورها في جبال الألب، ثم في عام ١٨٢٣ بدأت عربات البريد في التوغُّل عبر ممرات سانت بيرناردينو وسبلوجن، وابتداءً من عام ١٨٣٨ ربَطَ بينَ مدينةِ بازل ومدينةِ بيرن يوماً خطُّ بريدٍ سريعٍ يُسَمَّى «آيل فاجن»، الذي أصبحت له شعبيةٌ بين السَيَّاحِ القادمين إلى منطقة بيرنر أوبرلند. وفي عام ١٨٤٢ عبَرَ أولُ خطِّ بريدٍ ممرَ سانت جوتارد، وبعد مرور ٣٠ عاماً بالضبط بدأت الأشغال لحفْرِ نفقِ سككٍ حديديةٍ طوله ١٥ كيلومتراً لتنتهي بذلك بعثاتُ عربات البريد، وافتُتِحَ النفق الذي كان أطولَ نفقٍ في العالم آنذاك في ١ يونيو ١٨٨٢، وبعد ٣٥ عاماً فقط دُشِّنَ أولُ خطِّ للسكك الحديدية السويسرية يربط بين بادن وزيورخ.

## السياحة السويسرية: كيف يُباع الثلج والهواء



لافتة إعلان لقطار يونجفراو عام ١٩٢٥. إن تطوير النقل الميكانيكي السويسري عبر الجبال جعل السياحة الشتوية أكثر جاذبيةً للأثرياء الذين لا تستهويهم المغامرة.

أمَّا الابتكار التكنولوجي الحاسم، فقد تمثَّل في اختراع آلية جديدة من شأنها أن تمكَّن القطارات من تسلُّق المرتفعات السويسرية الحادة؛ ففي عام ١٨٧١ باشر المهندس السويسري نيكلاوس رينجباخ صناعةً أول قطارٍ يعمل بالعجلات المعدنية المسنَّنة في أوروبا، أُطلق عليه اسم قطار «فيتسناو-ريجي» على جبل ريجي، وكانت هذه التكنولوجيا مماثلةً لتلك التي استُعْمِلت في صناعة قطار ماونت واشنطن في الولايات المتحدة، وكان باستطاعة تلك القطارات أن تصعد المرتفعات الحادة؛ لأنها مُجهَّزة بتروس تتشابك مع

خطُّ السكك الحديدية وتمنع بذلك القطار من الانزلاق إلى الورا، وكان الخط الرابط بين فيتسناو وريجي يمتدُّ على طول ٥ كيلومترات مع ارتفاع إجمالي يبلغ ١١١٥ مترًا وبانحدارٍ يصل إلى ٢٥ درجة.

وفي عام ١٨٨٨ أُضيف إلى خطِّ ريجي خطُّ برونيج الرابطُ بين ألبناخ شتاد وبرينر، الذي يصل وسط سويسرا بمنطقة بيرنر أوبرلند، وخلال وقت قصير كانت جميع خطوط السكك الحديدية الجبلية الموجودة حاليًا قد بُنيت، ومنها سكة الحديد في بيلاتوس على أكثر المنحدرات حدةً في العالم. وفي عام ١٨٩٦ بدأ العمل على ما يُعدُّ مفخرة المهارات الهندسية السويسرية، وهو خط السكك الحديدية الذي يمتد من كلين شايد إج إلى قمة جبل يونجفراو، وقد أُنجز في عام ١٩١٢ تزامنًا مع افتتاح أعلى محطة أوروبية للسكك الحديدية في يونجفراو يوخ، على ارتفاعٍ أقلَّ بقليلٍ من القمة الشامخة.

### موهبة توفير وسائل الترف

في عام ١٨٩٥ صدر في بريطانيا دليل سياحي — بعنوان «موسمان سياحيان في سويسرا» — يُعدُّ محاسن ومسرّات فصل الشتاء في جبال الألب، وكان نجاحه دليلًا على أن سويسرا تُؤسّس لنفسها بسرعة مكانةً رائدة في عالم السياحة. كانت الفنادق تنبت كالفطر، وأحيانًا دونَ مراعاةٍ للجودة، وبحلول عام ١٩١٢ كانت طاقةُ استيعابِ هذه الفنادق قد بلغت ٢١١ ألف سرير، وعلى سبيل المثال لا الحصر: اليوم بعد مرور ١٠٠ عامٍ، لم يتجاوز هذا العدد ٢٧٤ ألف سرير، وكما هو متوقَّع في المجتمعات الريفية، كانت أغلبية الفنادق قد بنتها وتُدِيرها عائلاتٌ يتوارثها أفرادها جيلًا بعد جيل، ولم يكن مديروها من المختصين، بل كان أولُ أفراد العائلة تفرغًا هو مَنْ يأخذ على عاتقه إدارة النُّزل بما لديه من حُسنٍ أو سوءٍ تقدير، إلا أن ثقافة الضيافة بإيجابها وسلبها بقيت شخصيةً للغاية.

وبالرغم من أن الشعب السويسري شعب مقتصد بطبعه، إلا أنه أيضًا شعب يتقن فنونَ التجارة، ومن المفارقات المثيرة للاهتمام أن بلدًا معروفًا بحبه للاقتصاد في النفقات قد شيّد بعضًا من أكثر الفنادق ترفًا مثل بوريفاج في مدينة لوزان، ودولدر في زيورخ، وبالاس في سانت موريتز، ولقد بُني معظم هذه الفنادق الكبيرة بين نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وغالبًا ما كان ذلك بفضل حُسن بصيرة أبناء

## السياحة السويسرية: كيف يُباع الثلج والهواء



خط قطار بيلاتوس الذي افتُتح في عام ١٨٨٩. لا يزال هذا الخط المخصَّص للركاب الأشد انحدارًا في العالم.

أصحاب الفنادق الصغيرة الذين تجرَّؤوا على خوض المغامرة وتعدَّوا حدودَ نظرة آبائهم الضيقة.

قرب نهاية القرن التاسع عشر عرفت الضفة الشمالية لبحيرة جنيف قفزةً نوعية في تطوير الفنادق، ففي عام ١٨٣٥ كانت مدينة مونترو لا تمتلك غير فندقين متواضعين، ولكن مع مطلع القرن العشرين، باتت تفخر بـ ٧٤ فندقًا تحتوي على ٥٠٠٠ سرير، أمَّا في لوتسرن، فقد بُني على ضفاف البحيرة منتزهٌ ضخْمٌ بين عامي ١٨٣٣ و١٨٥٤، ولم يمض وقتٌ طويل حتى اصطفَّت فيه الفنادق الفاخرة واحدًا تلو الآخر، مثل تيفولي وشفايترزهوف وناشيونال وبالاس، كما حدثت تطورات مماثلة حول بحيرة فيرفالدشتيترسيه، وبحيرة لوغانو حيث توجد ضفاف توفّر مكانًا مثاليًا لإقامة العديد من الفنادق.



## إمبراطورية السيد بوخر

سويسرا بلد صغير، وصعوبة التجول في طبيعته الوعرة تسكن في شرايين السويسريين، مما جعل منهم مُصدِّرين من الدرجة الأولى، وبحكم أن الطبيعة تعزلهم عن العالم الواسع، أصبح من طبعهم البحث عن آفاقٍ أوسع، وهكذا أصبحت أنظارُ أصحاب الفنادق السويسرية تتعدَّى حدودَ البلد الضيقة بغيةً تصدير خبراتها. كان فرانس جوزيف بوخر، أحدَ أكبر رجال الأعمال في القرن التاسع عشر من أوبفالدين (أحد أول الكنتونات في الفيدرالية السويسرية)، قد أسَّسَ بصحبة شريكه روبرت دورر إمبراطوريةً من الفنادق تمتد من بلدته سارنين مرورًا بإيطاليا البلد المجاور، وصولًا إلى مصر، وقد تضمنت هذه الإمبراطورية في نهاية المطاف أكثر من عشرة فنادق فاخرة سُمِّي أغلبها «بالاس»، لقد أدرك رجل الأعمال بوخر أن عليه الاستثمار على نطاق واسع، ليس فقط في بناء الفنادق بل أيضًا في البنية التحتية التابعة لها، ولهذا السبب عندما أنشأ مشروعًا سكنيًا ومنتجعًا صحيًا على هضبة بورجنستوك على المرتفعات المحيطة ببحيرة فيرفالدشتيترسيه، حرص على إقامة طريقٍ وسكّة حديدٍ يؤديان إلى المكان، كما بنى برج هاميتشفاند الذي يُعتَبَر حتى الآن أعلى برجٍ بمصعد في أوروبا. كان بوخر رائدًا في هذا المجال، لكن سريعًا ما حذا حذوه رجلٌ آخر أصبح اسمه عنوانًا للفخامة العالية والخدمات المميزة وهو سيزار ريتز.

## مؤسس فنادق ريتز

«أنت مدير فنادق الملوك، وملك مديري الفنادق.» قيل إن هذه العبارة وردت على لسان مَلِك إنجلترا إدوارد السابع مخاطبًا بها ريتز. وُلِدَ ريتز في قرية نيدرفالدي في كانتون فاليس من أب مزارع، وكان أصغر أبناء عائلته الثلاثة عشر، وكانت بداية مسيرته المهنية في مجال الخدمات متعثرةً إلى حدٍّ بعيد، فقد طُرِدَ خلال فترة التدريب من نُزُل كورون وبوست في مدينة بريج في عام ١٨٦٥، ولكن ذلك لم يكن ليثنيه عن عزمه؛ إذ إنه حاولَ من جديد — وخلال سبع سنوات — شقَّ طريقه بثباتٍ ليحصل على وظيفةٍ عليا في سبلندي؛ أحد فنادق باريس الفاخرة، ثم أدار فنادق فخمةً في لوتسرن وموناكو، وبعدها فتح مطعمًا بصحبة الطباخ الفرنسي الكبير أوجوست إسكوفير في المنتجع الألماني المرموق بادن-بادن. ولكن سرعان ما دُعِيَ الرجلان من طرف ريتشارد دولي كارت لإدارة فندق سافوي بلندن، وخلال وقت قصير جعلاه منه فندقًا من أرفع طراز في كل المدينة. وفي عام ١٨٩٨





اسم سيزار ريتز (١٨٥٠-١٩١٨) أصبح رمزاً للإقامة الفاخرة في جميع أنحاء العالم.

افتتح ريتز أولَ فندقٍ يحمل اسمه الشخصي في ساحة فاندوم الشهيرة في باريس، ومنذ ذلك الحين لم يُعدْ هناك شيءٌ يستطيع الوقوفَ في طريقه، وما زال اسم ريتز حتى الآن عنواناً لحياة الترف والفاخرة، كما أصبحت فنادق رئيسية مثل فندق ريتز في لندن مثلاً يحتذي به المشرفون على مجال فن إدارة الفنادق. كان لريتز حسُّ طبيعي لما يحتاجه زبائنه، فقد كان يسجّل طلبات زبائنه المرموقين الخاصة، وما ينقصهم أثناء إقامتهم، ثم يفاجئهم لاحقاً بتأمين طلباتهم الفردية ليثبت لهم أنه لم ينسهم، وإضعافاً بذلك أسس ولاءٍ لا يُقدَّر بثمن. كان ريتز بعيدَ الرؤية متقناً ومخلصاً في عمله، وكلما خسر أحد الفنادق الفاخرة — أياً كان موقعه — صيته، دُعي ريتز ليُعيد له توازنه مثلما كان الشأن بالنسبة إلى فندق ناسيونال في لوتسرن.



فندق ريتز في إنجلترا اليوم.

## ثمن التميُّز

ومع حلول مطلع القرن العشرين كان ريتز يدير تقريبًا عشرة فنادق ومطاعم فاخرة في الآن نفسه، وكان يسافر بلا توقُّف في جميع أنحاء أوروبا مُصرًّا على الإلتقان في كل ما يقوم به. وفي عمر ٥٢ عامًا، وبسبب إدمانه على العمل وحبه للإلتقان، ألمَّ به فجأةً مرضٌ جسدي ونفسي اضطره إلى التخلي عن مهنته وموهبته كليًّا، وتُوِّفِّي بعد مرور ١٦ عامًا. هناك اليوم ٧٨ فندقًا من فنادق ريتز مُوزَّعة في ٢٣ بلدًا في جميع أنحاء العالم، من أوروبا إلى أمريكا وصولًا إلى آسيا والشرق الأوسط، ولا تزال العلامة تُنشد تحقيقَ

الأفضل دائماً في مجال الخدمات الفندقية الفاخرة. لقد أحدث ريتز تغييراً جذرياً في قطاع الخدمات الفندقية، ووضع معايير لم يسبق لها مثيل، وبذلك ساهم إلى حد كبير في إرساء صورة سويسرا بصفتها مركزاً للتميز في مجال الخدمات الفندقية. وليست المدرسة العليا لإدارة الفنادق في لوزان — التي فتحت أبوابها في عام ١٨٩٣ — إلا دليلاً على هذا النجاح، ويُعد قطاع تصدير اليد العاملة المتخصصة في مجال الخدمات الفندقية من أنجح الصادرات السويسرية. وتُعتبر المدرسة المذكورة — إلى جانب مدرسة كورنيل للإدارة الفندقية في نيويورك — أرقى المؤسسات التربوية للراغبين بالعمل في هذا المجال، كما أن هناك ٢٥ ألفاً من المديرين التنفيذيين الذين تخرّجوا من هاتين المدرستين، والنتيجة الآن هي أن العديد من الفنادق الكبرى والسلاسل الفندقية يُديرها أشخاصٌ سويسريون.

المتخرجون البارزون من المدرسة العليا لإدارة الفنادق في لوزان.

---

بيتر بوزر (متخرج في ١٩٧٥)	مدير التشغيل في مجموعة فنادق بنينسولا.
فرانسوا دوسار (متخرج في ١٩٩٠)	مدير عام فندق بوريفاج في لوزان.
رولان فاسيل (متخرج في ١٩٨٤)	المدير العام والمدير الإقليمي لفندق دورشستر.
أندرياس متمول (متخرج في ١٩٧٩)	نائب رئيس فنادق موفنبيك ومنتجاتها في الشرق الأوسط وآسيا.
توماس ماير (متخرج في ١٩٩٥)	نائب رئيس عمليات في فنادق رافلز ومنتجاتها.
فيليب موزيمان (متخرج في ٢٠٠٠)	مدير عام فندق موزيمان في لندن.
كورت فاختايتل (متخرج في ١٩٦١)	مدير عام سابق لفندق مندارين أوريينتال في بانكوك.
ريتو فيتفر (متخرج في ١٩٧٠)	الرئيس والمدير التنفيذي في مجموعة فنادق كمبينسكي ومنتجاتها.

---

## بداية الرحلات السياحية المتكاملة

لم يكن ريتز الوحيد الذي أبدعَ في هذا المجال، فهناك مثالٌ مهم آخر يجسد النجاح السويسري الذي يجمع بين الخبرة في المجال السياحي والابتكار اللوجستي، وهو ألفريد كوروني المولود عام ١٨٧٤، الذي أنشأ — إثر مدة إقامته في المملكة المتحدة في مطلع القرن — وكالة سفرٍ محلية متواضعة في زيورخ، متأثراً بما شهده من إدارة للرحلات السياحية

هناك. كانت الوكالة تنظّم رحلاتٍ في فترةٍ ما بعد الظهر لزيارة المناطق المحيطة بزيورخ، وكان كووني رائدًا لفكرة تسويق الأسفار الكاملة الترتيبات في سويسرا، والتي أصبحت في نهاية المطاف معروفةً بالرحلات المنظمة، وفي زيورخ كان هناك وكالتان تعملان في نفس المجال، وهما مايس وشركاؤه وفرع تابع لوكالة توماس كوك.

لقد بدأ كووني من الصفر إذ كان يعمل في نفس المكتب الذي شغله إخوته لإدارة شركن شحن، وبالرغم من عدم اقتناع إخوته بفكرته، إلا أنهم تركوه يواصل ما بدأه. خطرت ببال كووني فكرة تنظيم رحلةٍ جماعيةٍ إلى منتزه دولدر بمبلغ فرنك واحد للفرد، وكانت الوجهة لا تبعد إلا مسافة قصيرة عن مكتبه، وكانت الوجهة الثانية التي اقترحها على زبائنه غير بعيدة أيضًا، وهي رحلة بالسكة الحديدية الرائعة إلى قمة تلة يوتليبيرج الواقعة عند طرف المدينة.

إلا أن كووني كان على قاب قوسين من الإفلاس؛ إذ إنه لم يحقّق أرباحًا في العام الأوّل سوى مبلغ ٢٥٠٠ فرنك سويسري، وفي العام التالي ١٩٠٧، بالكاد بلغت دخوله ٦٣٠٠ فرنك، إلا أن الحال تغيّر تمامًا بعد أن باع كووني لأول مرة أسفارًا إلى خارج البلاد، فقد أدرك سريعًا أن الأرباح يُمكن أن تتحقق من خلال الرحلات المنظمة التي يجب أن تكون معقّدة وطموحة، وعلى سبيل المثال، قام بتنظيم رحلات جماعية بالقطار إلى مدن ليون ومرسيليا ونيس ومونتي كارلو وجنوا وميلان مع زيارة خاصّة لحضور عرض مصارعة الثيران في مدينة نيم، ومن بين أبرز إنجازات كووني رحلةً استكشافيةً إلى شلالات النيل كانت تكلفتها آنذاك ٢٧٥٠ فرنك سويسري؛ أي ما كان يعادل أجر عاملٍ عادي لمدة عامين تقريبًا.

## فن التفرد

لقد تعمّد كووني إنشاءً مؤسسيةً لتنظيم رحلات راقية تكون الأولى من نوعها، وتقدّم للزبائن الأثرياء الذين يقدرّون قيمة العناية الشخصية، وجاءت في كُتَيْب الترويج لرحلاته العبارات التالية: «جميع التسهيلات لأسفار مريحة آمنة ومُريحة». ويبدو أنه بذلك قد وجد العبارة السحرية؛ ففي تلك الفترة، كان أغلب الذين يسافرون إلى الخارج يملكون ما يكفي من المال لتحمل نفقات تلك الأسفار.

كاد اندلاع الحرب العالمية الأولى بين عامي ١٩١٤ و١٩١٨ أن يدمّر كووني للمرة الثانية، إلا أنه تسلّح بالصبر واستطاع خلال الأعوام التالية أن يوسّع نشاطه بفتح وكالات

سفر في جميع أنحاء سويسرا. أدرك كوني بسرعة أن السوق السويسرية غير كافية لتحقيق أحلامه المستقبلية، وقُبِلَ انتهاء الحرب العالمية الثانية، فتح أول فرعٍ لشركته في الخارج في مدينة نيس. تُوِّفِيَ كوني في عام ١٩٤٣، وبمجرد انتهاء الحرب بدأت أحلام مؤسس شركة كوني تتحوّل إلى حقيقةٍ على أرض الواقع؛ ففي عام ١٩٤٨ افتُتِحَ العديد من الفروع في فرنسا وإيطاليا، وكان الطلب المتزايد على الرحلات المثيرة قد دفع الشركة إلى الاتجاه نحو أفريقيا؛ حيث حطّت طائرةُ أولى الرحلات الخاصة بكوني في عام ١٩٥٧، وبعد ذلك خاضت مؤسسهُ كوني مغامرةً الشرق الأقصى في عام ١٩٦٣ بفتح فرعٍ في اليابان، وبعد عامين دخلت السوق البريطانية بعد أن اشترت شركةً شاليس وبينسون التي سُمّيت شركة كوني للسفر ابتداءً من عام ١٩٧٠.

### كسر حاجز المليار فرنك

بعد إدراجها في سوق الأوراق المالية السويسرية في عام ١٩٧٢، أصبحت مؤسسة كوني تملك الموارد الرأسمالية اللازمة لتحقيق رغبتها في التوسع، فتحت فروعاً في أستراليا وألمانيا وإسبانيا واليونان، كما قامت بشراء وكالات سفر أخرى، وطوّرت منتجاتاً جديدة مثل الرحلة الأولى حول العالم، ورحلة خاصة بطائرة الكونكورد، واشترت كوني أيضاً سلسلةً من فنادق الدرجة الأولى في أكثر المنتجعات شعبيةً، وأطلقت العلامة «هيلفتيك تورز» التي أصبحت متخصصة في الرحلات ذات القيمة العالية بأسعار منخفضة. وفي عام ١٩٨١، كسرت مبيعات كوني حاجز المليار فرنك سويسري لأول مرة؛ مما شجّعها على مواصلة شراء المؤسسات حول العالم لتضيفها إلى قائمتها، مُعزّزةً بذلك مكانتها في فرنسا وإسكندنافيا وهولندا، ومتأهبةً لغزو السوق الهندية. وبحلول عام ٢٠٠٠، أصبحت شركة كوني رائدةً في سوق الرحلات الجماعية، وهي مكانةٌ ما زالت تحتفظ بها حتى الآن.

من كل فرنك تربحه كوني، هناك ٧٥ سنتيمًا تأتي من الخارج، وأكبر أسواقها المُربحة تقوم في الجانب الآخر من العالم؛ أي في الهند والصين، وما من شكٍّ في أن جذور كوني هي في سويسرا، إلا أن عملياتها باتت عالميةً النطاق، وهي تشغل حاليًا ٩٠٠٠ شخص، ورأس مالها يساوي ٤ مليارات فرنك سويسري تقريبًا، وفي الواقع تطمح كوني لأن تكون إحدى مجموعات وكالات السفر الأكثر جودةً في العالم.

إلا أن كووني ليست أكبر مجموعة لوكالات السفر في سويسرا، بل يعود هذا اللقب إلى إحدى الوكالات الأخرى التي بدأت مغامرتها من الصفر تمامًا مثل كووني؛ ففي عشرينيات القرن العشرين، بدأ الجزء الناطق بالإيطالية من سويسرا (منطقة تيسين) بجذب السياح تدريجيًا، وأدرك شابٌ من المنطقة يُدعى أنطونيو مَنَتيجازا أن ذلك من شأنه أن يدرَّ عليه بعض الأرباح، وفي عام ١٩٢٨ اقترض أنطونيو بعض المال واشترى قاربَ تجديدٍ لينقل فيه السياح لمشاهدة المناظر الخلابة المحيطة ببحيرة لوغانو، بينما كان يُتَحَفَّم بالقصص المحلية من المنطقة، وهكذا وُلِدَت مؤسسة «جلوبوس فواياج».

### كيف تُنشئ شركة طيران خاصة؟



كان كووني رائدًا في مجال تقديم الرحلات السياحية المنظمة. كما أن فرق العمل ذات التدريب الجيد والمتعددة اللغات الموجودة في الوجهات السياحية قد حرصت دومًا على إرشاد الزبائن وجعل عطلهم أكثر متعةً.

اشترى أنطونيو مَنَتيجازا المزيد من قوارب التجديف، وأتبعها في فترة وجيزة بقوارب ذات محرّكات، ثم بسيارات أجرة، وأخيرًا بأسطول من حافلات المسافات البعيدة، وعند نهاية الحرب العالمية الثانية، كان أسطول جلوبوس يضم ٢٣ حافلة، وكان يحتكر مجال الرحلات المنظمة في منطقة تيسين، وتمامًا مثل كووني، أدركت مؤسسة جلوبوس سريعًا أن عائدات السوق العالمية أكبر بكثير مما توفره السوق المحلية، ولم يمض وقتٌ طويل

حتى بدأت المؤسسة بتوفير رحلات فاخرة على متن الحافلات من صقلية إلى رأس الشمال النرويجي، وكانت تلك التجربة نموذجًا لما يُعرَف اليومَ بالرحلات الكبرى في أوروبا، وبحلول نهاية الخمسينيات من القرن العشرين، وبالرغم من أن جلوبوس بقيت مؤسسة عائلية مقرها في تيسين، فإنها تمكّنت من دخول السوق الأمريكية، وبعد مرور سنوات قليلة، أطلقت جلوبوس بنجاح علامتها «كوزموس» للرحلات ذات التكلفة المنخفضة إلى جانب شركة الطيران الخاصة بها «مونارك» للرحلات الجوية الخاصة، وفي عام ٢٠٠٣ أطلقت جلوبوس علامتين تجاريتين إضافيتين: أفلون ووتروايز، وهي شركة رحلات بحرية تستخدم السفن الصغيرة الفاخرة، ومونوجرامز المتخصصة في تنظيم الأسفار المُصمَّمة حسب الطلب وبأسعار مرتفعة. واليوم تُشغَل جلوبوس أكثر من ٥٠٠٠ موظف في ٣٢ فرعًا حول العالم، وتناهز قيمة مبيعاتها ٦ مليارات فرنك سويسري، وباتت واحدة من أكبر الشركات السويسرية بالرغم من أنها بقيت غير معروفة نسبيًا. وكما هو الشأن بخصوص كووني، فإن نشأة جلوبوس جاءت نتيجةً للقيود الجغرافية والمهارة السويسرية المميزة، ولا شك أن مساحة السوق المحلية المتواضعة قد حفّزت سويسرا ودفعتها لإحراز المكانة الدولية التي تحتلها حاليًا؛ ومن ثمَّ كان لزامًا على الشركات السويسرية أن تدخل الأسواق الدولية لكي تستطيع البقاء والاستمرار.

### لوتسرن، في قلب العتمة بصيص من النور

من الخطأ الظن أن أسباب الاهتمام بسويسرا تقتصر على ما أنعمت به الطبيعة عليها من مناظر خلابة؛ فلقد كانت البلاد طوال قرون عديدة ملجأ للكثير من الفنانين والمبدعين، ابتداءً من اللورد بايرون ووصولاً إلى فلاديمير نابوكوف، ولا تزال تجذب اهتمام العقول المبدعة والمتأثرين بها، وقد أصبحت المهرجانات الفنية والموسيقية والأدبية السويسرية تستقطب العديد من الزوّار.

وأكثر هذه المهرجانات شهرةً هو مهرجان لوتسرن الذي انطلق في فترة مضطربة من شهر أغسطس عام ١٩٣٨، عندما جمع آرتورو توسكانييني — قائد الأوركسترا الشهير — العديد من العازفين المنفردين المتميزين والفِرَق الموسيقية في حديقة فيلا على ضفاف بحيرة لوتسرن، وهذا التجمع جذب كل أولئك الذين رأوا فيه نفحة أملٍ للوقوف ضدَّ صعود الحزب النازي في ألمانيا والنمسا، وكان العديد من الموسيقيين آنذاك قد امتنعوا عن المشاركة في مهرجانيّ سالزبورج وبايرويوت تضامناً مع زملائهم اليهود الذين لم يُعَدَّ



أُسِّس مهرجان لوتسرن لِيَتِيحَ للموسيقيين اليهود — الذين لم يَعدُ في استطاعتهم لعب الموسيقى في الأراضي التي تسيطر عليها النازية — الأداء جنباً إلى جنب مع نظرائهم الألمان على أرض محايدة؛ ونتيجةً لذلك اكتسبت لوتسرن شهرةً بصفقتها مكاناً تُسَمَعُ فيه الموسيقى الأعلى جودةً، كما توفر قاعة الحفلات التي صمَّمها المهندس جون نوفيل جواً شاعرياً على ضفاف بحيرة لوتسرن، وتُعتَبَرُ تقنية الانبعاثات الصوتية فيها من أفضل الصوتيات في العالم. لقد تمكَّنَ توماس هيلد من جمع مبلغ ٥٧ مليون فرنك سويسري من التجار المحليين لتمويل بناء القاعة، كما تخطى عقباتٍ كثيرةً للحصول على التراخيص اللازمة، واهتمَّ هيلد كذلك في وقت لاحق بإنشاء ما يدعى «أفينير سويس» أو بيت الخبرة، وهو أهم تجمُّعٍ سويسري للعقول النيرة.

في استطاعتهم الأداء في هذه الأماكن، إلا أنهم كانوا مستعدِّين للأداء في لوتسرن، ولقد رَحَّبَتِ سويسرا — في كثيرٍ من الأحيان — بالمواهب التي أُقْصِيَت من بلدان أخرى لأسباب سياسية، ومن المُفَارَقَاتِ أن الفيللا التي استضافت هذا الموسم الأوَّل الذي أقيمت فيه عشرُ حفلات، كانت في السابق مقرّاً لريتشارد فاغنر الذي كان مُعَارِياً للسامية، ولربما كانت تلك رسالةً للعالم أن الإيديولوجية النازية لن تَسُودَ.

واليوم يزور لوتسرن ما يقارب ١٢٠ ألف شخص سنوياً للتمتُّع بما تقدِّم لهم مهرجانات لوتسرن من برامجٍ أصبحت متنوعَةً أكثرَ من أي وقتٍ مضى، ومنها مهرجانٌ



خاص في أواخر الخريف مخصص لعزف البيانو، ومساحة للتعريف بالعازفين المنفردين الشباب، ومهرجان لوتسرن للأوركسترا، ومهرجان لوتسرن للآلات الوترية. ولقد ساعد مركز الثقافة والمؤتمرات في لوتسرن الذي صمّمه المهندس المعماري الفرنسي جون نوفيل — بفضل تقنية الانبعاثات الصوتية الرائعة والجمال المعماري — على الارتقاء بالمدينة إلى قلب المشهد الثقافي الدولي منذ الانتهاء من بنائه في عام ٢٠٠٠، ويستقطب المهرجان بانتظام أفضل العازفين المنفردين والفِرَق الموسيقية وقائدي الأوركسترا في العالم إلى هذه المدينة القابعة على ضفاف البحيرة الشاعرية، ولكنّ كلّ ذلك يحدث في صمتٍ وهُدوءٍ وتواضعٍ على الطريقة السويسرية؛ حيث تُقدّم أعلى مستويات الجودة الموسيقية دون الكثير من الضجة التي غالبًا ما ترافق المهرجانات الرئيسية الأخرى.

### أماكن للراغبين في الظهور وأخرى للراغبين في التخفي

لقد اكتسبت سانت موريتس مكانةً راقيةً بصفتها مركزًا لالتقاء النخبة من الأثرياء وذوي الذوق الرفيع والنفوذ الراغبين في الظهور، في حين جعلت جِشتاد من موقعها محببًا أنيقًا وباهظ الثمن للمشاهير الباحثين عن السرية. كما جذبت دافوس اهتمام العالم منذ أن انعقد فيها الاجتماع السنوي الأول للمنتدى الاقتصادي العالمي عام ١٩٧١، ولقد اقترن اسم بلدة جبال الألب الصغيرة هذه باسم المنتدى، وأصبحت المكان الذي يلتقي فيه رجال الأعمال الدوليون والزعماء السياسيون والمثقفون والصحفيون لمناقشة بعض القضايا الأكثر إلحاحًا التي يواجهها العالم، ويُعقد هذا الاجتماع عادةً في شهر يناير.

تأسست المنظمة السويسرية للمنتدى الاقتصادي العالمي، وهي مؤسسة سويسرية غير ربحية، تحت اسم منتدى الإدارة الأوروبي على يد كلاوس شواب، وهو أستاذ اقتصاد ألماني كان قد زاول مهنة التدريس في جنيف. اعتاد شواب أن يستدعي عددًا محدودًا من الاقتصاديين وعلماء السياسة البارزين من أوروبا والولايات المتحدة إلى دافوس كلّ شهر يناير لمناقشة القضايا الهامة في بيئة جبلية هادئة، وخلال السنوات القليلة التالية كُبرت مكانة هذه المناسبة وازداد عدد المشاركين فيها، وأُطلق عليها اسم المنتدى الاقتصادي العالمي في عام ١٩٨٧؛ لتحُدّد معالم رؤيةٍ أوسع هدفها حلّ النزاعات الدولية. وقد حقّق هذا المنتدى نجاحًا ملحوظًا، وأضحى فرصةً للقادة والسياسيين لمناقشة خلافاتهم، وفي أحسن الظروف للتوصّل إلى حلها، وهذا يسلّط الضوء مرةً أخرى على أهمية الحياد في



فريدريك دو كليرك (الثاني من اليسار)، نيلسون منديلا (الثاني من اليمين)، وكلاوس شواب (على الطرف الأيمن) في المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس في يناير ١٩٩٢. بعد مرور بضعة أشهر صوتَ البيضُ في جنوب أفريقيا للبدء في إزالة حكم الأقلية البيضاء.

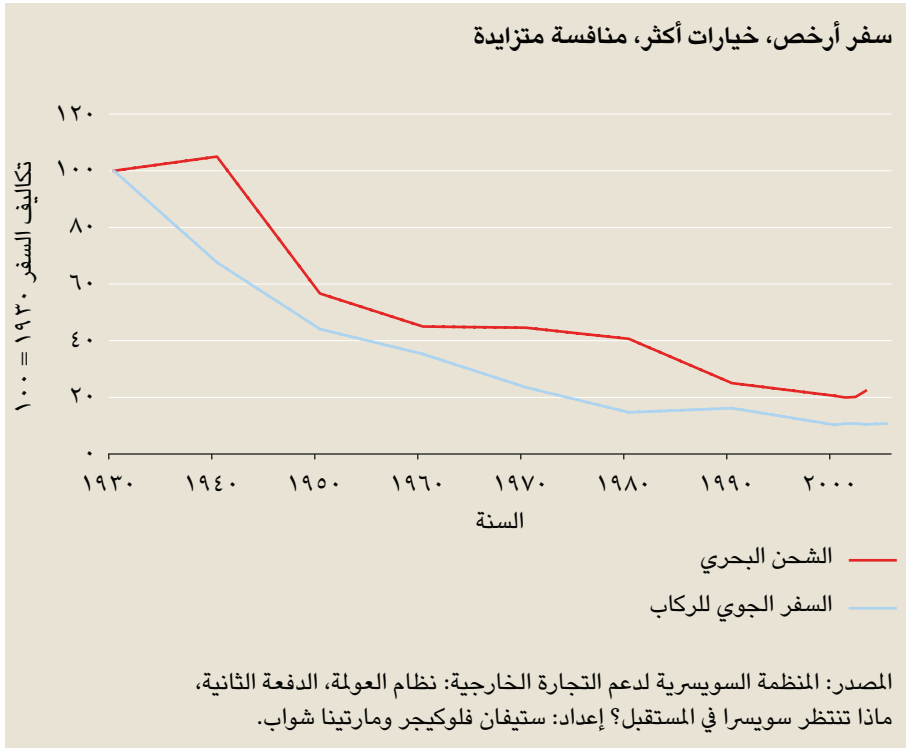
سويسرا الذي يجعل منها بلدًا آمنًا يمكن للأيديولوجيات المتعارضة أن تجتمع فيه حول طاولة النقاش. وعلى سبيل المثال، وقّعت اليونان وتركيا هنا في عام ١٩٨٨ إعلانَ دافوس الرامي إلى تجنب الحرب بين البلدين. كما أن المنتدى الاقتصادي العالمي كان المنبر الذي تحدّث منه بيل كلينتون للمرة الأولى عن «الرأسمالية الخلّاقة» مؤكّدًا على ضرورة معالجة مسألة عدم المساواة العالمية، وفي الوقت نفسه السعي لتحقيق الربح.

### سويسرا تخفض أسعارها

بالرغم من حياد سويسرا، شهد قطاعُ السياحة خلال الحرب العالمية الثانية تدهورًا كاد أن يؤدي به إلى الإفلاس التام، إلا أنه سرعان ما تعافى بشكلٍ ملحوظٍ عند انتهاء العمليات القتالية، كما توسّع القطاعُ ليشمل أجزاءً أخرى من البلاد. على سبيل المثال، بدأت منطقةُ

## السياحة السويسرية: كيف يُباع الثلج والهواء

تيسين — وهي الجزء السويسري الناطق بالإيطالية — باجتذاب أعدادٍ كبيرة من الزوّار، كما باتت المدن مثل: أسكونا ولوجانو ولوكارنو تستهوي سكانَ الشمال الذين يحبون التمتعَ بمناخٍ يشبه مناخَ البحر الأبيض المتوسط الدافئ، ويقدرّون المناطقَ الخضراء المحيطة بالبحيرة التي تُذكّرهم بطبيعة إيطاليا. وفي الوقت نفسه، كان قطاع السياحة للألعاب الشتوية يشهد توسُّعًا منقطع النظير، مستقطبًا أعدادًا غفيرة من السيّاح بفضل التطور التكنولوجي غير المسبوق الذي شَهدته رياضة التزلُّج على المنحدرات، وكذلك بفضل الهبوط الحاد المتواصل في التكاليف الحقيقية للسفر.



ولما أصبح السفر متاحًا بشكلٍ أوسع وبتكلفةٍ أقل، انضمت إلى الفنادق الفاخرة التي صنعت مجد سويسرا في عالم السياحة فنادقٌ أقلُّ ترفًا وبخدماتٍ متفاوتة الجودة. وبعد أن كانت السياحة حكرًا على الأثرياء نسبيًا، تطوّرت لتصبح قطاعًا ضخمًا، خصوصًا بعد الحرب العالمية الثانية. وبين عامي ١٩٥٠ و ١٩٧٠ تضاعف تقريبًا عدد وحدات المبيت المتاحة في الفنادق من ١٩ مليونَ سريرٍ إلى ٣٦ مليونًا. وخلال الثمانينيات من العقد الماضي تراوحت هذا العدد بين ٣١ و ٣٧ مليونًا، إلا أن عدد هذه الوحدات في القطاع الموازي للفنادق، مثل الشاليهات ومنازل العطل والمُخيمَات ومجموعات الإقامة وبيوت الشباب، تزايدَ بشكلٍ مستمر. في عام ١٩٥٥ كانت نسبة وحدات المبيت في الفنادق تتراوح بين ثمانين وتسعين في المائة من مجموع الوحدات المتوفرة. وبحلول عام ١٩٩٨ انخفضت هذه النسبة إلى أقلّ من ٥٠ في المائة. وفي حين صار من الممكن للسكّان من القارات الأخرى زيارةً سويسرا بفضل الرحلات الجوية الطويلة المدى، تزايدَ أيضًا عددُ السيارات على طرقات البلد، وفي عام ١٩٥٠ ولأول مرةٍ عبرت الحدودَ السويسرية أكثرُ من مليون سيارةٍ أجنبية.

### أسعار سويسرا مرتفعة وأجراس الحذر تُقرَع

لقد ثبت مع الوقت أن نقاط القوة في تطوّر وتوسّع القطاع السياحي السويسري تشكّل هي نفسها نقاط ضعفه؛ فالمنافسة بدأت تحتدّ شيئًا فشيئًا، كما بدأت سويسرا تُعتبر وجهةً سياحيةً تُقدّم القليلَ مُقارنَةً بأسعارها المرتفعة، وبدأت حصة البلاد من السوق العالمية للسياحة تتضاءل من ٨ في المائة في الخمسينيات إلى ٢ في المائة فقط في التسعينيات. وفي حين أن حجم سوق السياحة الإجمالي قد شهد نموًا ملحوظًا (يرجع بشكل كبير إلى انخفاض تكاليف السفر. انظر الرسم في الصفحة السابقة)، إلا أن هذا التراجع في قطاع السياحة السويسرية لم يكن فقط نتيجة الركود الذي كانت تشهده البلدان الصناعية أو ارتفاع سعر صرف الفرنك السويسري فحسب، بل كان أيضًا نتيجة لمشكلات هيكلية؛ مثل عدم وجود تنسيقٍ كافٍ بين مقدمي الخدمات، والتفاوت القائم بين الأسعار وجودة الأداء، ونقص في روح الابتكار في وسائل التسلية المقترحة. وفي أكتوبر ١٩٩٧، صدر مرسومٌ فيدرالي بغرض تشجيع الابتكار والتنسيق في ميدان السياحة، وأنشئ ما يُدعى «إينو تور»، وهو مخطّط يهدف إلى تجديد هياكل العروض السياحية القائمة.

## السياحة السويسرية: كيف يُباع الثلج والهواء

كبرى شركات السياحة السويسرية في عام ٢٠١١.\*

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
<b>كوروني رايزن (١٩٠٦)</b>					
٥١١١	٤١١٣	٢١٩٦	٢٥٥	٢	العائدات بالمليون فرنك سويسري
١١٠٤٨	٧٦٧٠	٣١٠٠	١٣٥٠	-	عدد العمال الإجمالي
١٣٥٠	١٧٣٠	١٦٠٠	١٠٨٠	-	عدد العمال في سويسرا
<b>هوتيل بلان هولدينج (١٩٣٥)</b>					
١٨٢٨	٢١٨١	١٠٣٦	١٩٤	١٢	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٢٤٥٠	٣٨٠٠	-	-	-	عدد العمال الإجمالي
١٣٨٠	١٤٧٠	-	-	-	عدد العمال في سويسرا
<b>فنادق موفنبيك ومنتجعاتها (١٩٤٨)</b>					
٨٠٢	٤٥٦	٢٥٠	٩٨	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
١٢٢٠٠	٦٩٣٠	١٠٨٧٠	٣١٩٠	-	عدد العمال الإجمالي
-	-	-	-	-	عدد العمال في سويسرا

\* الأرقام تقريبية. (المصدر: مجلة فورتشن).

## دولارات السياح تبقى لا غنى عنها

يدرُّ قطاعُ السياحة في سويسرا ٣٤ مليار دولار سنويًّا، ويمثِّل ٣ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي، وبصفةٍ عامة يُنفق السياح الأجانب سنويًّا أكثر من ١٨ مليار فرنك سويسري. ويستمر هذا القطاع في توفيرِ فائضٍ كبيرٍ للاقتصاد السويسري، كما أنه مصدرٌ مهمٌ لتوفير العمالة؛ إذ إنه يؤمِّن ما يزيد عن ١٥٠ ألف وظيفة بدوامٍ كامل؛ أي ما يعادل

تقريبًا ٤ في المائة من مجموع الوظائف، وفي المنتجات الجبلية يصل هذا المعدل إلى ٣٠ في المائة. كما تتضاعف فوائد السياحة وتمتدُّ إلى قطاعاتٍ أخرى مثل التجارة والنقل والقطاع المصرفي وقطاع التأمين والمؤسسات الثقافية.

ومن الواضح أن ارتفاع مستوى العيش لدى سكان البلدان الناشئة هو أمرٌ يُحسب لصالح سويسرا؛ فبفضل تمتُّع السويسري بثقافةٍ استقباليّةٍ طبيعيةٍ ومميّزة، كان باستطاعته عملياً استغلال هذه الأسواق الجديدة، وبالفعل تزايدت وتيرة الزوّار القادمين من الصين وروسيا والهند لتحلَّ محلَّ الأجيال السابقة من الزوّار الذين كانوا يأتون من بريطانيا والولايات المتحدة واليابان، وهذا يعزّز العلاقة الوثيقة بين السياحة والخدمات المصرفية الخاصة؛ فالأغنياء يحبون زيارة البلد الذي يُخزّنون فيه ثرواتهم، ولربما لعبت السياحة أيضاً دوراً في جعل العديد من المنظمات الدولية تتخذ من سويسرا مقراً لها، مثل بنك التسويات الدولية في بازل. وبالمقارنة مثلاً، تقدّم لوكسمبورج خدمات مصرفية خاصة، وموقعها الجغرافي يجعلها مكاناً ملائماً للالتقاء مديري البنوك المركزية، لكن افتقارها إلى نشاطٍ سياحي نابض بالحياة يحدُّ من آفاق نموها.<sup>٢</sup>

عادةً ما يكون من الصعب تحديد المقوّمات التي يمكن أن تجعل مُنتجاً ما شعبياً ومحبباً في أعين السياح؛ فما كان أحدٌ ليتنبأ أنّ ما يُسمّى «سكين الجيش السويسري» (أو سكين الجيب باللغة الألمانية)، سيصبح رمزاً من رموز سويسرا؟ وسواء استُخدم هذا السكين من قِبَل رواد الفضاء في الرحلات المكوكية، أو أثناء الحملات الاستكشافية إلى جبال هيمالايا، أو استعمله جان كوستو على متن باخرته «كاليبسو»، فلا شك أن «سكين الجيش السويسري» قد أصبح رمزاً من رموز سويسرا في كلِّ مكانٍ وزمان.

### فكتور إينوكس: سفير للطابع السويسري المميز

لقد بدأ كل شيء في عام ١٨٨٤ في قرية إيباخ، بالقرب من المكان الذي تحدّر منه الرجل الأسطوري ويليام تيل، وحيث وُقِعَ الميثاق الاتحادي الذي أفضى إلى تأسيس سويسرا في عام ١٢٩١، وفي ذلك الوقت كانت تكلفة إنتاج الحديد الصلب (الفولاذ) مرتفعة، وكان استخدامه يقتصر على صنع الأشياء القيّمة مثل السيوف وشفرات الحلاقة والسكاكين وغيرها من الأدوات التي تستلزم حدّاً صلباً ومامضياً. وقد تطلّب إنتاج السكاكين قدراً عالياً من المهارة الحرفية، وعملاً يدوياً مكثفاً بسبب عدم توافر معدات التصنيع الآلية. وكان على الحدّاد صياغة المعدن بعد تسخينه حتى درجات حرارة عالية جدّاً تصل إلى

١٣٠٠ درجة؛ ومن ثمَّ طَرَقَه بالمطرقة حتى يحصل على شكل النصل المطلوب، كما يتوجَّب تسخين النصل وطَرَقَه وتبريده على عدة مراحل وبدرجاتٍ حراريَّةٍ متفاوتة، ولكن المرحلة الأكثر صعوبةً في هذه العملية تكمن في الحفاظ بدقةً بالغة على درجة الحرارة اللازمة لكلِّ مرحلة، فإذا كانت الحرارة أعلى مما يجب يتشظى النصل وينكسر بسهولة، أمَّا إذا كانت الحرارة أدنى من المستوى المطلوب، فإنَّ الفولاذ ومعدن الفيريت لن يلتحما بشكلٍ جيد متماسك. وبعد أن تتم معالجة النصل يجري صقل السكين وشحذَه بعملياتٍ متتابعةٍ تتدرَّج فيها أحجارُ الشحذ المستخدمة من الخشن حتى الناعم، وهذه عمليةٌ طويلة ومُضنية؛ لذلك فإنَّ عمل الحداد المتمرِّس في الصقل والشحذ كان ذا قيمةٍ عالية؛ ومن ثمَّ غالبًا ما كان الحدادُ يتقاضى أجرًا جيّدًا لقاء عمله، كما أن درجة مضاء السكين وقدرة الحفاظ عليها تعتمد على عرض النصل وزاوية ميلِ حدّه. أمَّا فترةُ بقاء السكين في الخدمة وقدرة الحفاظ على نصله فتعتمد على المواد المستخدمة، والدقة والمهارة الحرفية المسخّرة لتصنيعه.

في أواخر القرن التاسع عشر، كان الجيش السويسري يبحث عن أفضل مزوّد للسكاكين، وكان كارل إلسنير — ابن صانع قُبَّعات — قد أسَّس الجمعية السويسرية لصانعي الأدوات القاطعة، وهي تعاونية لإنتاج السكاكين للجيش السويسري. في البداية التحق بالجمعية نحو ٢٥ زميلًا، ولكنهم سرعان ما انسحبوا منها؛ لأنَّ شركةَ ألمانية في مدينة سولينغن كانت تُنتج السكاكين بتكلفةٍ أدنى بفضل استخدامها لتقنيات الإنتاج الآلي، في حين كان الحرفيون السويسريون ينتجونها بشقِّ الأنفُس يدويًا، إلا أن كارل إلسنير الذي أنشأ الجمعية وأسَّس شركةَ فكتور إينكوس بقي وحده مثابرًا، ولكنه خسر كلَّ مذكراته الشخصية في محاولته الباسلة ولكن اليائسة، فسارَعَ بعض أقارب إلسنير لإنقاذه وتجنبيه الإفلاس، وساعده على تجهيز مشغله بمعدات التصنيع الآلي اللازمة لكي يتمكَّن من منافسة الألمان. آنذاك كانت سكاكين الجنود عملية، لكنها ثقيلة الوزن، غير أن إلسنير استطاع تحقيق نجاحٍ باهر عندما ابتكر ما سُمِّي حينها بـ «سكين الضباط والرياضيين»، كان هذا السكين متينًا بالرغم من خفة وزنه، وكان أنيقًا أيضًا. وفي عام ١٨٩١ كلِّفت شركة فكتور إنوكس بإنتاج وتوفيرِ سكينٍ لكلِّ جنديٍّ في الجيش السويسري المحترم، وبفضل هذا التكلفة القِيم بمكانته العالية ومداه الواسع، اكتسبت الشركة حضورًا قويًا في السوق ومكانةً مميزة، وأصبح السكين أداةً لا غنى عنها لكل جندي ووسيلةً لا بد منها للبقاء؛ مما ساعد الجنود السويسريين على اكتساب سمعة



سكين «البطل السويسري» Swiss Champ المزود بأدوات لأداء ٢٣ وظيفه مختلفة، يوسع القدرات الأسطورية لسكين الجيش السويسري الأصلي ويضيف عليها أبعادًا جديدة.

بصفتهم مقاتلين أشداء موثوقًا فيهم، وحتى اليوم لا يزال الجنود السويسريون يحرسون مقرّ الفاتيكان؛ ومن هذا المنطلق بدأ «سكين الجيش السويسري» يحتل مكانة أسطورية وتقديرًا عظيمًا يجسد أهم سمات الطابع السويسري؛ مثل: الجدارة بالثقة، والدقة في الأداء، والاستقلالية والاعتماد على الذات.

واليوم، هناك ما يناهز ٣٦٠ من النماذج والمجموعات المختلفة من سكين الجيش السويسري، التي تتفاوت من السكاكين الصغيرة والبسيطة إلى ما يُعرّف بسكين «البطل السويسري» Swiss Champ الذي يتضمن ٢٣ شفرة تؤدّي وظائف مختلفة بما يشمل لولبًا لنزع سدادات الفلين ومقصًا وملقطًا، ويتطلب صنع هذه السكاكين ٤٥٠ عملية



معالجة مختلفة، وسواء أكنت من هواة التخييم أم بحارًا أم متسلقَ جبال، أو بكل بساطة: إذا كنتَ من مُحبِّي التنزه؛ فهناك سكينٌ مناسبٌ لاحتياجاتك، أو على حد تعبير الشركة: «إنه ليس مجرد سكين، بل بالأحرى هو صديق.» في عام ١٩٨٩ وسَّعت الشركة نشاطها ليشمل صناعةَ الساعات ومستلزمات السفر والأزياء والعطور، وتوظَّف شركة فكتور إينوكس حاليًا ما يناهز ٢٠٠٠ شخصٍ في جميع أنحاء العالم، وتحقق إيراداتٍ سنويةً تبلغ حوالي ٤٦٥ مليون فرنك سويسري، وتُصدَّر منتجاتها إلى ١٠٠ دولة حول العالم. وفي أوج نجاحها باشرت الشركة توسيع نطاق مبيعاتها من خلال متاجرها الخاصة للبيع بالتجزئة؛ ومن أجل ضمان استمرارية الشركة، أنشئت مؤسسة فكتور إينوكس الوقفية الدائمة في عام ٢٠٠٠، وهي تملك حاليًا أغلبية أسهم الشركة، وكارل ألسينير ينتمي إلى الجيل الرابع من الأسرة التي تُدير الشركة.

### الترف أم الأرقام أم الاثنان معًا؟

هل يحتاج قطاع السياحة السويسرية إلى تغييرٍ جذري في طريقة إدارة أعماله؟ لا شكَّ أن قطاع السياحة خلال العقود الأخيرة — على عكس ما كان عليه في السنوات الأولى للقرن العشرين — قد سجَّل تباطؤًا ملحوظًا، ولم يشهد ما يكفي من التطور والتغيير في حين يتغير المنافسون بسرعة ويستثمرون بلا حساب، ولكن سويسرا ستستمر في السعي لاجتذاب أكبر عددٍ ممكن من السياح. وبينما تحافظ البلاد على بنيةٍ تحتية مناسبة للسياحة الجماعية، فإن الفائدة الرئيسية من ذلك هي على الأرجح في مجال العمالة، أمَّا من حيث الأرباح، فالمجال الذي يمكن لسويسرا — إذا تحلَّت بالفطنة — أن تحافظ فيه على ميزة تنافسية هو قطاع الأسفار الفاخرة. وتشير التوجُّهات الحالية إلى أن شركات السياحة الرائدة لديها هذه القناة نفسها.

استثمر رجل الأعمال أورس إي شفارتسنباخ مؤخرًا مبلغ ٥٠٠ مليون فرنك لترميم وتحسين فندق دولدر جراند المعروف في زيورخ، وهذا مبلغ باهظ جدًّا ناهزت فيه التكاليف مبلغ ١١٠٠٠ فرنك سويسري للمتر المربع الواحد. ويستثمر سميح ساويرس — وهو رجل أعمال مصري — أكثر من مليار فرنك سويسري في بلدة أندرمات بهدف تمكين زبائنه من أثرياء الشرق الأوسط من «امتلاك جزءٍ صغير من سويسرا» بإنشاء ٦ فنادق، و٤٩٠ شقة، و٣٠ بيتًا، وملعب جولف يحتوي على ١٨ حفرة في منتجع التزلج الهادئ الذي كان في السابق قاعدةً عسكرية.

وتبقى هناك مسألة شائكة تُواجه سويسرا، وهي ضرورة الاختيار بين السياحة المتخصصة الفاخرة من ناحية، والسياحة الجماعية من ناحية أخرى، وهما قطاعان تَعَايَشَا بشكلٍ معتدل ومريح حتى الآن، لكن قد لا يبقى ذلك ممكناً في بيئةٍ تزداد ازدحاماً يوماً بعد يوم. وإذا استمر الصراع بالفعل، يبدو أن ما من شك بشأن السبيل الذي ستختاره سويسرا.

لا شك أن مكانة سويسرا الساحرة — التي تجمع بين مزيجٍ رائع من الهواء الطَّلَق والأضواء البرّاقة وأجواءٍ من الرفاهية منقطعة النظير — لا يمكن إعادة زرعها في أيِّ مكانٍ آخر من العالم؛ لأنها فريدة من نوعها. ولقد ورد في الدليل السياحي «الطريقة الأكثر استفادةً ومتعةً للتجول في سويسرا» الذي كتبه يوهان جوتفريد آيبل في عام ١٧٩٣ (وهو أصلاً ما يُعرّف اليومَ ببولندا) ما يلي: «من المؤكد أنه لا وجودَ لبلدٍ أو قطعة أرضٍ على سطح المعمورة يحتوي على ما تحتويه سويسرا من مقوماتٍ لافتة للنظر ومثيرة للاهتمام.» وربما كان الوافدون الإيطاليون الأوائل إلى سانت موريتز قد وجدوا العبارات الأمتل لوصف سويسرا عندما قالوا: «كَمْ هائل من الأشياء مجتمَعٌ في مكانٍ واحد.»

### فنادق سويسرية عريقة ذات جو كلاسيكي ساحر

لم تفتقر سويسرا يوماً للفنادق الفخمة المميزة، بل هي تفخر بالعديد من الفنادق الأسطورية الفاخرة التي كانت ولا تزال تستضيف الملوك والرؤساء ونخب الزوّار من جميع أنحاء العالم؛ مثل فندق «داريكونيغ» في مدينة بازل، و«دولدر غراند» في زيورخ، و«سبلنيد رويال» في لوجانو، و«بالاس» في غيشتاد، وفندق «بو ريفاج» التاريخي في مدينة جنيف.

أسّس فندق بو ريفاج على يد السيد جون جاك ماير في جنيف عام ١٨٦٥، وهو واحدٌ من الفنادق الفخمة السويسرية القليلة التي لا يزال يديرها أفرادُ العائلة نفسها منذُ ما يناهز خمسة أجيال. وهذا الفندق — بكنوزه الثمينة التي تراكمت على مدى ١٥٠ عاماً — يؤمّن لكل زائرٍ قدرًا كبيراً من الامتياز والجمالية والتفنّن الأصيل والتناسق والانسجام في كل التفاصيل التي تجتمع معاً باعتمادٍ أفضلٍ وأحدثِ التكنولوجيات الحديثة المتوافرة، ويدعمها فريقٌ عملٍ يكرّس نفسه كلياً للسهر على راحة الضيوف، ويجعل من كلّ إقامةٍ تجربةً شخصيةً فريدةً من نوعها من خلال التكيف مع متطلبات العملاء واحتياجاتهم.



يتميز فندق بو ريفاج في جنيف بمناظره الخلّابة المطلّة على البحيرة والمدينة القديمة.

وهذا الفندق — الذي أصبح بمثابة أسطورة في جنيف — يقوم في أفضلِ موقعٍ على ضفاف البحيرة بالقرب من جسر مون بلان ومتاجر السلع الفاخرة والمصارف والشركات المعروفة والمدينة العتيقة، كما يبعد مسافةً خمسَ عشرةَ دقيقةً بالسيارة عن مطار جنيف الدولي، وخمسِ دقائقٍ سَيرًا على الأقدام عن محطة القطارات الرئيسية.

وفي عام ٢٠١٧ افتتح الفندقُ طابقه العلوي الذي يتميز بمناظره الخلّابة المطلّة على بحيرة جنيف ونافورة المياه الشهيرة «جي-دو»، كما يظهر جبل مون بلان عن بُعد في الأفق. وتتراوح مساحةُ الشقق الجديدة في هذا الطابق من ١٠٠ إلى ١٥٠ مترًا مربعًا، وتحتوي جميعها على مرافقٍ استجمامٍ خاصة بالمياه المعدنية، وأسيرة مُريحة للغاية تسمح للزائر بمشاهدة النجوم وهو مُستلقٍ على سريره. وهناك اثنان من أجمل وأبهى الأجنحة المزدوجة الطوابق بمساحة ١٥٠ و٢٥٠ مترًا مربعًا، كما يمكن إلحاق هذين الجناحين بغيرفٍ إضافية متصلة بهما. أمّا الأجنحة الأسطورية التي سُمّيت بأسماء الضيوف البارزين الذين قاموا بزيارة الفندق، فتحتوي على شرفاتٍ خاصة وتِراساتٍ تطلُّ



جناح «سانت إكزوبيري» الفخم المؤلف من طابقين في فندق بو ريفاج.

على البحرية أو على المدينة العتيقة أو على جبال الألب، كما أن الفندق يفخر أيضًا بعُرفه الأخرى التي تُعدُّ الأربح في فئتها على مستوى مدينة جنيف. ومطعم فندق بو ريفاج «لو شا بوتيه»، الحاصل على نجمة ميشلين، يُوظف أحد أكبر مواهب الطهي في سويسرا، الشيف دومينيك غوتيه، ويقدم المطعم أكلاتٍ فرنسيةً حديثة بما في ذلك الوجبة التي يُعدُّها الشيف غوتيه بنفسه على طاولته الخاصة في مطعم الفندق التي يمكن أن تستقبل ثمانية أشخاص. ويُقدّم مطعم «باترا» للمأكولات التايلندية الممتاز في الفندق قائمةً استثنائيةً من الأطباق الفاخرة غير المعهودة بالتوابل والنكهات المختلفة.

أمّا بار رُدّهة الفندق «أتريوم لوبي» فيُقدّم وجباتٍ خفيفةً من خدمة الشاي الفرنسي الأنيقة وقت الظهيرة في أجواءٍ مريحة، وفي المساء يمكن للضيوف الاستمتاع بتناول المشروبات في جوٍّ ممتع على أنغام موسيقى البيانو.

تُعتبر شرفة الفندق فريدةً من نوعها ولا مثيلَ لها؛ فهي من الأماكن النادرة في جنيف حيث يمكن للزوّار الاستمتاع بالمنظر الخلابة وهم يتذوّقون طبقاً راقياً أو شراباً أو بوظةً لذيذةً أو بعضاً من الحلويات.

لا شكّ أن أصحاب الفندق وإدارته وموظّفيه على درايةٍ تامّةٍ بثقافة الشرق الأوسط وقيّمه، ولطالما استضافوا الزوّار من هذه المنطقة طوال سبعين عاماً وأكثر، وكان الزوّار في كل مرة يجدون خدماتِ الفندق المصمّمة خصوصاً لهم تُفوقُ كافة توقعاتهم.



## الفصل الرابع

# تجّار سويسرا الصامتون

إن عامل العزلة في سويسرا مرتبطٌ ارتباطاً وثيقاً بموقعها الجغرافي، وكان سبباً في صقل ثقافتها السياسية الفريدة من نوعها وبروز طابعها الحيادي. غير أن هذه العزلة المادية لم تحلّ دون إقامة العلاقات الإنسانية والتجارية أو القدرة والحاجة للوصول إلى جميع أنحاء العالم في مجالي الأعمال والسياسة. وقد لعب هذا العامل دوراً أكبر بكثير مما يتوقع أن يخوله حجم هذا البلد الصغير ذي الطبيعة الجبلية، وإلا فكيف يُمكن تفسير هذه الهيمنة الملحوظة في التجارة العالمية لمؤسساتٍ ورجال أعمالٍ يتخذون من سويسرا مقرّاً لهم؟

\* \* \*

في الواقع، قد تكون ميزة العزلة الطبيعية في سويسرا هي التي ساهمت في دفع التجارة السويسرية والتجار السويسريين إلى الوصول إلى أبعد أصقاع الأرض، وجعلت من سويسرا اليوم محوراً رئيسياً في تجارة السلع الأساسية؛ فنظراً لكونها بلدًا فقيرًا من حيث الموارد الطبيعية والقدرة الإنتاجية المحلية، احتاجت سويسرا دائماً إلى اقتناص الفرص التي تُوفّرها المصادر الطبيعية العالمية، وكاقتصادٍ مفتوحٍ ومستقرٍّ وشديد التحفّظ، وفّرت سويسرا لعددٍ من أكثر تجّار هذه المصادر الطبيعية ديناميكيةً في العالم فرصاً لم يسبق لها مثيل. تقول الأسطورة إن سويسرا هي أرضُ جبالٍ جرداء وشعب يتعايش بانعزالية فيما بينه، وكما في كل الأساطير، هناك جانبٌ من الحقيقة في ذلك، غير أنها أيضاً أرض العديد من المؤسسات الرائدة ورجال الأعمال المتميزين (مع أن ذلك غالباً ما يبقى مكتوماً) الذين استطاعوا — خلال المائة عام الماضية أو ما يقارب — السيطرة على أسواق البن والكافوا والمعادن والنفط والغاز والفحم في التجارة العالمية. وهي بالتأكيد

أرض رجال الأعمال النبلاء المتحفّظين أصحاب الأفكار الكالفيينية، إلا أنها أيضًا أرض مجموعة استثنائية من رجال الأعمال الجريئين والمغامرين في عالم التجارة، وكما سيُرد لاحقًا، كان على رأسهم مارك ريتش (Rich تعني غنيًا بالإنجليزية) — أي إنه اسمٌ على مسمّى — وهو أشهر رجال الأعمال السويسريين على الإطلاق، بالرغم من أن هذه صفة لا يستحسنها الجميع بالضرورة.

## روح التداول التجاري بالوساطة

عادةً ما تتم عمليات التداول تحت غطاء الكتمان، ومن الصعب الحصول على أرقامٍ محدّدة عن أنشطة أكبر الوسطاء في التدفقات العالمية التجارية، ولكن من المؤكد أن الشركات السويسرية ناجحة للغاية في تحقيق المكاسب والحفاظ على نصيب الأسد من أرباح التجارة العالمية للسلع الأساسية؛ هذا إن لم تكن سويسرا البلد المهيمن في هذا المجال. وبالرغم من أن عدد سكان سويسرا بالكاد يفوق الواحد في الألف من سكان العالم، فإن البلاد لها وزنها في التجارة العالمية للسلع الأساسية.

وبحسب تقديرات أحد البنوك الفرنسية الكبرى، فإن ثلث عمليات التداول في التجارة العالمية للبتروöl يمرُّ عبر شركاتٍ قائمة في جنيف مثل جنفور وفيتول ومركوريا، كما أن ما يُعادل ثلث التجارة العالمية للحبوب والحبوب الزيتية والسكر تُديره شركاتٌ تتخذ من جنيف مقرًّا لها، في حين أن مدينة تسوج الصغيرة نسبيًا تُعتبر مركز التجارة العالمية لمعادن المناجم، وهي موطن شركة جلينكور، إحدى أكبر شركات تسويق الألمنيوم والنحاس والزنك في العالم، والتي تتراوح حصتها بين ٢٠ و ٦٠ في المائة من كميات المعادن المتداولة دوليًا، التي لا غنى عنها في مجال الصناعة. ومنذ عملية الاندماج مع شقيقتها شركة إكستراتا أصبحت من أكبر شركات استخراج المعادن في العالم بأسره. كما أن سُدس تجارة القطن العالمية يتم التداول به في مدينة فينترتور التي تُعد — جنبًا إلى جنب مع تسوج — موطن شركاتٍ مثل مجموعة فولكافيه وشركة برنار روثفوس إنتركافيه التي تلعب دورًا هامًا في تجارة البن في العالم.

كل ما سبق هو للتذكير بأن التقاليد السويسرية التي تحرص على مراقبة فروق الأسعار بلا هوادة، وتعمل دائمًا بصورة مستقلة؛ أدت — بشكلٍ طبيعي — إلى توافر الصفات التي تحتاجها روح الوساطة، غير أن مهمة الوسيط المستقل أوجَّها أخرى عديدة ومتفاوتة.



## الخدمة العسكرية جزء من التقاليد السويسرية

كان الجنود السويسريون من أول وأثمن الصادرات التجارية السويسرية، وكان البعض من أوائل الروّاد السويسريين في التجارة الأجنبية من الشبان الذين كانوا يعملون مرتزقة تحت لواء حكامٍ أجنب، وكانت سمعتهم التي كوّنوها بصفتهم مقاتلين بلا رحمة في العديد من الحملات قد جعلت من شدة بأسهم سلعةً ثمينة، وكان الطلب عليهم كبيراً من أمثال مترنيخ ونابليون في أوروبا، ومن طرف طُغاةٍ باحثين عن السلطة حتى في مناطق بعيدة مثل إندونيسيا. وإلى جانب قوتهم، كان الجميع يَكُنُّ لهم الاحترام لولائهم وقدرتهم على التكيّف؛ فقد تعلّموا اللغات والتقاليد المحلية، وتصرفوا بطريقة هادئة ومتواضعة، كما اندمجوا في تلك المجتمعات حتى إن بعضهم تزوّج من نساءٍ محليات. وبرز من هؤلاء المحاربين رجالٌ أعمال كانت تربطهم صلاتٌ وثيقة بقادة الحرب والأمراء والملوك، وهي صلات غالباً ما أصبحت أساساً للتواصل التجاري المستمر.

لقد زاعت سمعةُ المرتزقة لبسالتهم وبراعتهم العسكرية الفائقة منذ زمنٍ طويل، حتى قبل أن يرى النور البلدُ المعروف باسم سويسرا اليوم، وكذلك كان الرابط بين التجارة الخارجية والمغامرات العسكرية الخارجية قد نشأ في وقتٍ مُبكر أيضاً. ومن المؤكد أن تنظيم تجارة السلع الأساسية عبر مسافاتٍ شاسعة وبعيدة هو أمرٌ جوهري لتحقيق النجاح في الحملات العسكرية، ويعود تاريخُه إلى العصور القديمة؛ ففي زمن الإمبراطورية الرومانية، كانت «هيلفيتيكا» — الاسم الذي كان يُطلق على المنطقة — قد أصبحت مركزاً هاماً للتجارة.

إلا أن الأنشطة التجارية في أوروبا لم تبدأ بالازدهار إلا بعد حلول القرن الحادي عشر، وكان ذلك نتيجةً للنمو السكاني وتأسيس بلداتٍ ومدنٍ جديدة. ولقد استفادت المنطقة التي تكوّن سويسرا حالياً من ذلك الازدهار ولو بطريقة غير مباشرة؛ فقبل حلول القرن الثالث عشر، لم يكن السويسريون تجاراً بارعين، بل كانوا تجارَ تجزئةٍ يزودون محلاتهم الصغيرة بالسلع والبضائع من التجار الأجانب العابرين، ولم تكن سوى بعض المدن، مثل بازل وجنيف وزيورخ، تُزاوِل نشاطاً تجارياً يتجاوز الحدود المحلية. ويمكن التخمين أن العبقرية السويسرية في ميدان التجارة قد انتظرت ظهور الكونفيدرالية السويسرية بتقاليدها الديمقراطية واستقلالها وسيادة القانون فيها قبل أن تزدهر، غير أن هذا التخمين لا يمتُّ للحقيقة بصلة، بل على العكس تماماً كانت السلطة السياسية في سويسرا آنذاك لا تتعدى مجموعةً من المدن المزدهرة ولكن المتشعبة باستقلاليتها التامة؛

مثل: بازل وجنيف وسانت جالن وزيورخ، كما أن الافتقار إلى مساحة كبيرة من الأرض الخصبة حالَ دونَ ترسيخِ نظامٍ إقطاعيٍ للتنظيم الاجتماعي، وكانت النقبات الجرفية هي الهيئات الأساسية التي تنظّم المجتمع وتتحكم بالعمالة عبْر فرض شروط صارمة للعضوية فيها، وتسيطر على التجارة من خلال التحكم بالأسعار.

### حينما تجري مياه الأنهار تُثْمِر التجارة

أصبحت بازل المركز التجاري الأكثر أهميةً بفضل موقعها الجغرافي الذي تحسّد عليه؛ فالمدينة تمتد على الجانبين الناطقين بالفرنسية والألمانية من أوروبا، وفي استطاعة سكانها أن يمارسوا نشاطاتهم التجارية باستعمال اللغتين بكل سهولة. لقد كان نهر الراين عبر التاريخ القلب النابض لأوروبا الوسطى في ميدان التجارة. وتُعتَبَر مدينة بازل محظوظة للغاية؛ لأن هذا النهر يتدفق عبْرها شمالاً نحو المراكز الصناعية الأكثر أهميةً في المنطقة؛ مثل ستراسبورج ودوسلدورف وإسّين وروتدام، والجميع يعرف أهمية الأنهار في توفير الخدمات اللوجستية؛ فقد كانت الأنهار بمثابة الرئتين في المجتمعات الصناعية الأولى، وهي التي تحدّد طبيعة التجارة الحيوية واتجاهها وسرعتها. ومن بين شبكات الأنهار الكبرى في العالم التجاري مثل الجانج والميسيسيبي والفلوجا ويانجتسي، فالراين هو النهر الوحيد الذي يتدفق نحو الشمال والذي تقع مدينة بازل ضمن حدود مساره القابلة للملاحة. وبازل هي — بلا أدنى شك — الميناء الذي لم تحلم سويسرا أن تحتضنه يوماً بين ربوعها؛ فالبضائع تُوضَع ببساطة على بارجةٍ وتصل بلا أدنى مجهود إلى جهاتٍ مختلفة تقع على طول مجرى الراين البالغ ١٢٠٠ كيلومتر. كما أن الجسور أيضاً كانت ذات أهمية استراتيجية كبيرة؛ فعندما بُنيَ جسر ميتلر بروك (جسر الوسط) في بازل في عام ١٢٢٥ أصبحت المدينة مركزاً تجارياً هاماً للبضائع التي كانت تُنقل على الأرجل أو على الخيول. وقد شكّلت هذه الدروب لاحقاً الأساس لنظام السكك الحديدية الواسع النطاق القائم حالياً في أوروبا، والذي بفضلله ازدهرت بازل وكانت دونَ منازعٍ أغنى مدن سويسرا، وواحدة من أغنى المدن في أوروبا.

أمّا مدينة زيورخ، فقد تطوّرت في وقتٍ لاحقٍ وببطءٍ أكبر، ولم تكتسب أهميةً كبيرة قبل أواخر القرن التاسع عشر، عندما نجح ألفريد إيشر — مؤسس بنك كريدي سويس — في إقناع نظرائه من السياسيين في سانت جالن وفينترتور وبيرن ببناء خطّ سكك حديدية يمرّ عبْر ما كان يُسمّى في ذلك الوقت «مدن الدرجة الثانية»؛ ما أدّى إلى تحويل مجرى

التجارة وتحييدها عن بازل. وقد لعبت زيورخ منذ البداية دورًا بالغ الأهمية في تجارة الحرير؛ ففي عام ١٢١٨ وقبل أن ترى الكونفيدرالية السويسرية النور، كانت زيورخ — إلى جانب أماكن أخرى مثل هامبورج — تحظى بمكانة «مدينة حرة» في ظل الإمبراطورية الرومانية المقدسة. ومن المرجّح أن الإعفاء الضريبي الإمبراطوري الذي كانت تحظى به بحُكم مكانتها هذه قد ساعدها على بناء قدرة إنتاجية كبيرة بالنسبة إلى ذلك الوقت في تصنيع منسوجات الحرير وشحنها وإيصالها إلى مواقع أبعد من الأماكن المجاورة لها. وفي عام ١٢٥٠ صُدّرَ قماش الحرير من زيورخ إلى جنوب ألمانيا ومنطقة اللورين، كما إلى جنوب فرنسا وبريطانيا، وإلى فيينا وبراج والمجر وبولندا، لكن انضمام زيورخ إلى الكونفيدرالية السويسرية في عام ١٣٥١، كانت له نتائج مدمرة على تجارة الحرير؛ إذ فقدت المدينة أسواقها بين صفوف الطبقة الأرستقراطية في الإمارات والممالك المحيطة التي كانت تنظر إلى التجربة الديمقراطية السويسرية نظرةً تشوبها الريبة. ولم يتغير الوضع إلا عندما نشر أولريخ تسفينجلي الإصلاح الديني في زيورخ في عشرينيات القرن السادس عشر، وأصبحت المدينة — بالتعاؤد مع جنيف — ملجأً للبروتستانت الفارّين من الاضطهاد، والذين عملوا بعد ذلك على إعادة إحياء قطاع صناعة الحرير وساهموا في توسيعه.

### رجال الأعمال من العسكريين

مع انتعاش قطاع التجارة، استمرت تجارة المرتزقة، التي غالبًا ما كانت تسير جنبًا إلى جنب مع العلاقات التجارية في الازدهار. ويُقدّر أن ما بين القرن الرابع عشر ومنتصف القرن التاسع عشر خدم ما يُقارب مليوني رجلٍ سويسري في صفوف جيوش بلدانٍ أوروبية أخرى، وأحيانًا في صفوف قواتٍ استعمارية إمبريالية تابعة لبريطانيا وفرنسا وهولندا. لم يكن الفقر هو الدافع الوحيد وراء هذه المستويات المرتفعة للخدمة العسكرية خارج حدود البلد، بل إن القيود الصارمة التي فرضتها النقابات في المدن قد حدّت من فرص الترقية وتحقيق الذات؛ ممّا دفع بالعديد من الشبان إلى الهجرة إلى بلدانٍ أخرى. كان الابن الأوّل هو الذي يرث مزرعة العائلة؛ ولهذا كان على الأبناء الآخرين أن يبحثوا عن أسبابٍ رزقهم في أماكنٍ أخرى. وقد وصلت معدلات الخدمة في الخارج ذروتها في القرن الثامن عشر؛ حيث كان ٣٥٠ ألفًا من المرتزقة السويسريين يعملون في الخارج، في الوقت الذي كان فيه عددُ السكان المقيمين لا يتعدّى مليونًا وسبعمائة ألف نسمة.

وحتى منتصف القرن السابع عشر، كانت الأعمال التجارية تحت سيطرة المرتزقة المستقلين ورجال الأعمال من العسكريين الذين يديرون مشاريعهم الخاصة، ويوفرون خدماتٍ فَرَقٍ كاملة من الجنود، وكان عددٌ منهم يستغل اتصالاته ومعارفه لإقامة إمبراطورياتٍ أعمالٍ كبيرة الحجم. ولعل أحد الأمثلة على رواد القرن السابع عشر في هذا المجال هو كاسبار يودوك فون شتوكالبر، الذي كان يبيع خدمات المرتزقة السويسريين للقيام بمهامٍ قتالية لصالح الجيش الفرنسي من مقره في مدينة بريج، ولم يكن نشاطه يقتصر على ذلك؛ فبصفته مالغًا أو مساهمًا في ستة مناجم وتاجر معادن ومرابي مالٍ ومحتكرًا لتجارة الملح المحلية وللنقل عبر ممر سيمبلون، تمكّن من جمع ثروة هائلة. يكشف مثال شتوكالبر كيف أن أعمال المرتزقة كانت تسيطر عليها الطبقات الحاكمة في الكانتون التي كانت تستغل نفوذها السياسي لتحقيق طموحاتها التجارية، وكانت حاجات ومتطلبات الاقتصاد الداخلي — في معظمها — أمورًا ثانوية بالنسبة إلى الطبقة الحاكمة، وإلا فلماذا بعث كانتون زيورخ — على سبيل المثال — فوجًا كاملًا من الجنود إلى فرنسا في عام ١٧٥٢ بالرغم من أن قطاع التصنيع كان في حاجة ماسة لهم بصفتهم قوًى عاملة.

ولكن سوق المرتزقة بدأت بالاندثار تدريجيًا، ليس فقط بسبب انخفاض أجور الخدمة العسكرية وبداية ارتفاع الأجور في صناعة النسيج، بل أيضًا لأن التجنيد الإجباري للخدمة العسكرية كان قد بدأ في العديد من البلدان الأوروبية. وأخيرًا في عام ١٨٥٩ صدر قانون يمنع تجنيد المرتزقة ويضع حدًا لهذه التجارة.

### السويسريون في صميم شبكات العلاقات التجارية العالمية

لم تكن التجارة السويسرية تقتصر على الخدمة العسكرية للمرتزقة، بل كان هناك ازدهارٌ مواز في ميدان التجارة العامة التي لم يكن يُديرها حصريًا التجار الأثرياء، بل أيضًا رجالٌ ذوو أصولٍ متواضعة كانوا قد جالوا العالمَ وبنّوا شبكاتٍ اتصالٍ غنيةً بالعلاقات التجارية.

عرفت سويسرا على مر الزمن أعلى النسب في النوعين الرئيسيين من الهجرة، وهما: السويسريون الذين يعملون في الخارج، والأجانب الذين يعملون في سويسرا. ويُعتبر العمّال المهاجرون مصدرَ قوة في مجال التصنيع؛ لأن السبيل الوحيد لتسلُّق السلم الاجتماعي يمرُّ بوجودٍ تحقيقٍ للإنجازات؛ حيث إن سُبُل المساعدة المتاحة لهم محدودة؛ لأنهم في بلد غير

بلدهم؛ ومن ثَمَّ تُتَاح للمهاجرين إمكانيات كبيرة، ولكنها في الوقت نفسه تشكّل عوائق ينبغي تجاوزها؛ فمن ناحية عليهم استغلال كل طاقاتهم في العمل من أجل البقاء، ومن ناحية أخرى عليهم تحقيق الأداء المطلوب لكسب احترام الآخرين. وهم لا يُرَكِّزون على الماضي، بل يصوِّنون كلَّ اهتمامهم على المستقبل، ولطالما كانت هذه الطاقة الثنائية الأهداف سمةً مميزةً في تنظيم نسقِ المشاريع وفي تكوين الصناعة السويسرية منذ بداياتها حتى يومنا هذا.

### جينات الهاجينوت تجري في عروق السويسريين

كانت أول موجة هجرة — وربما أهمها على الإطلاق — هي تلك التي أعقبت مذبحة عيد سان بارثولوميو بباريس في عام ١٥٧٢؛ إذ هرب الهاجينوت أفواجًا إلى سويسرا وهولندا وبروسيا على وجه الخصوص، حاملين معهم أخلاقيات عمل قوية ومهاراتٍ جرفيةً عاليةً المستوى، إلى جانبٍ مستوى تعليميٍّ جيد وقدرة على الإبداع. كان عددٌ لا بأس به منهم قد أتى من المدن الساحلية الفرنسية؛ وبذلك كانوا قد اكتسبوا خبرةً واسعة في ميدان التجارة، وكانوا يعملون على هامش المجتمع ويكُنُّ بعضهم لبعض ولاءً لا نزاع فيه، وكانت التجارة وسيلتهم للارتقاء وتحقيق الذات داخل المجتمع، كما أنها لم تكن تتطلب رأس مال كبيرًا، بل علاقات جيدة وعملاً دؤوبًا فقط، ولا شكَّ أنهم كانوا يحققون الازدهارَ أينما حلُّوا. والجدير بالذكر أن إلوثير إرينيه دو بون وجون روكفيلر وهنري دافيد ثورو ووارين بافيت، جميعهم منحدرين من الهاجينوت، وفي سويسرا (كما سيُرد لاحقًا في الأقسام المعنوية من هذا الكتاب) كان المهاجرون الهاجينوت من بين مؤسسي البنوك الخاصة في جنيف وشركات صناعة الساعات وصناعة الأدوية في بازل، كما أن أصحاب أسماءٍ معروفةٍ مثل بريجييه وهنتش هم أيضًا من سلالة الهاجينوت.

وبعد انتهاء الحرب النابليونية في عام ١٨١٥، حملت الهجرة أعدادًا كبيرةً من السويسريين إلى الخارج، وهذا ما ساعد على تقوية العلاقات التجارية. لم تُوفَّق سويسرا في استيعاب الزيادة الحادة في عدد السكان التي شهدتها حوالي عام ١٧٧٠؛ ما أدَّى إلى فتراتٍ مجاعةٍ متكررة، وبين عامي ١٨١٦ و١٨١٧ هاجرَ ما يقارب ٠,٥ في المائة من سكان البلاد، وذهب الكثير منهم إلى أمريكا؛ حيث استقر هناك أكثر من ثلث المهاجرين السويسريين في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، وأُسست «مدنٌ سويسرية» كاملة وبأسماءٍ سويسرية مثل نيو بيرن (بيرن الجديدة)، أو نيو جلاروس (جلاروس الجديدة)،

وربما كانت أهمها نيو هيلفيتيكا (هيلفيتيكا الجديدة) التي أُسِّست في كاليفورنيا بين عامي ١٨٣٩ و ١٨٤٠. كما انتشرت مثل هذه المستعمرات السويسرية أيضًا في العديد من البلدان الأخرى، موفِّرةً ملاذًا لُفُردى المغامرين الذين كانوا دائمًا في طليعة التجارة الخارجية.

### حصّة الرب وأخرى للعبد

كانت إمكانية حصول سويسرا على حصّة كبيرة من التوسُّع الكبير في التجارة العالمية التي شهدها القرن التاسع عشر أمرًا يتطلب أكثر من مجرد وجود أفرادٍ مستقلين؛ ففي عالمٍ تهيمن عليه الإمبراطورية البريطانية الناشطة التي بُنيت على أساس التحكُّم بالتجارة البحرية العالمية، كان لا بد لسويسرا أن تنظّم صفوفها كي يكون لها أثرٌ في التجارة، وكانت إحدى المنظمات السويسرية الرائدة التي مارست عملياتٍ تجاريةً بين القارات هي بعثة بازل. تأسست جمعية بازل الإنجيلية في عام ١٨١٥، وكان يدعمها أثرياءٌ وأتقياءٌ من المدينة، وكان هدفهم هدايةً الوثنيين إلى الدين، وأيضًا «نشر الحضارة عبر العمل الخيري». لا شك أن الدوافع كانت إنسانية، أمّا الخطة فقد كانت عمليةً ومحددة؛ إذ حرصت البعثة على المساهمة في إلغاء العبودية، وهذه مسألة كانت في تلك الفترة تُثير الجدلَ بشكلٍ متزايدٍ في العالم الغربي، وكانت نيتهم أن يحققوا هدفهم هذا عن طريق المبادلات التجارية. ومع أن المملكة المتحدة كانت قد حظرت تجارة الرقيق في عام ١٨٠٧، غير أن ممارسة الاسترقاق وتجارة العبيد استمرت خارج سيطرة بريطانيا إلى أن أُلغيت نهائيًا في عام ١٨٣٣. كانت قبائلٌ عديدة في غرب أفريقيا تشارك مباشرةً في توريد الرقيق، وكان الخيرون في بازل يعملون عبر ما سُمِّي بـ «مهمة تشجيع الصناعة» على إحلال بنية اقتصادية جديدة محلّ تجارة الرقيق؛ ولهذا الغرض بادروا بإرسال نجارين وحدّادين وصانعي عربات ومزارعين إلى غرب أفريقيا للعمل مُبشِّرين، ولتدريب أعدادٍ من السكان المحليين على هذه المهنة.

### عالم الكاكاو والبن والذهب

وصل أوائل المبشرين إلى ساحل الذهب (غانا اليوم) في عام ١٨٢٨، وكانوا يعتزمون إقامة أعمالٍ للتجارة بالبهارات والعاج والأخشاب. وابتداءً من عام ١٨٥٥ باشّرت البعثة إدارة

## تجّار سويسرا الصامتون

أول متاجر لها، وكانت تقوم باستيراد السلع من ألمانيا والمملكة المتحدة وتصدير كمياتٍ صغيرة من البن. مرّت الأعوام وازدهرت هذه التجارة، ليس في أفريقيا فحسب بل أيضًا في جنوب الهند؛ حيث كانت العمليات التجارية قد بدأت في عام ١٨٣٤، وكانت بعض هذه المشاريع قد ساعدت على تشكيل مصير الدول؛ ففي عام ١٨٩٣ شحنت بعثة بازل أول كيس كاكاو من ساحل الذهب نحو أوروبا، وفي أوائل القرن العشرين أصبحت تلك المستعمرة أكبر مُنتجٍ للكاكاو في العالم.



بالم، أول سفينة شراعية تابعة لبعثة بازل لنقل البضائع من أفريقيا.

لقد ساعدت بعثة بازل أصحاب المزارع والتجار وزعماء القرى من الأفريقيين على تحقيق نوعٍ من الازدهار، كما ساعدت أيضًا صناعةً الشوكولاتة السويسرية التي كانت في أوج ازدهارها في تلك الحِقبة. ولسنواتٍ طويلةٍ ظلَّ ساحلُ الذهب تحت سيطرة سويسرا بصفتهَا مصدرًا وحيدًا للكاكاو؛ هذه المادة الأولية الحيوية لمصانع الشوكولاتة.

وفي عام ١٩١٧ قُسم النشاط التجاري لبعثة بازل التي كانت توظف قرابة ٦٥٠٠ شخصٍ حول العالم؛ حيث فصل هذا النشاط التجاري عن البعثة الإنجيلية، وأُعيد تنظيمه ليصبح في نهاية المطاف شركة بازل التجارية، بالرغم من أن هذه الأنشطة كانت في الواقع تُدار فعلياً من طرف شركة تابعة تُسمى يونيون تريدينج كومباني.

## نهاية حقبة من الزمن

تطوّرت شركة بازل التجارية لتصبح واحدةً من أهم الشركات التجارية السويسرية في القرن العشرين، وظلت تعمل بالطريقة الاستعمارية الكلاسيكية التي تتمثل بشحن المنتجات المُصنّعة من أوروبا، وبالخصوص المرافق الأساسية والمواد الغذائية، وفي المقابل تأخذ المنتجات الزراعية مثل زيت النخيل والقطن والكاكاو. ولكن في أواخر الستينيات من القرن الماضي واجهت الشركة صعوباتٍ ماليةً بسبب الانهيار الاقتصادي الذي أتى تدريجياً ولكنه كان حتمياً عقب استقلال العديد من بلدان غرب أفريقيا.

لفترة من الزمن، ركّزت الشركات — التي اندمجت معاً في هذه الأثناء وأصبحت مجموعةً تجارية — اهتمامها على تجارة التجزئة في سويسرا، وبحلول عام ١٩٩٠ كانت المجموعة تشغل ما يقارب ٨٠٠٠ موظف، وبلغت مبيعاتها ٢,٨ مليار فرنك سويسري. أمّا اليوم فقد أصبحت شركة بازل التجارية شركة إدارية بحتة تقدّم خدماتها لفرعٍ أخرى من شركة ويل إنفيسست، وهي الشركة التي استحوذت على شركة بازل التجارية في عام ٢٠٠٠. وحسبما يفيد موقعها الإلكتروني، توظف الشركة حالياً سبعة موظفين إداريين، واثنى عشر عاملَ نظافة، خمسة منهم بدوام كامل وسبعة بنصف دوام، هذا كلُّ ما تبقى ممّا كان سابقاً أهمّ شركة تجارية سويسرية على الإطلاق.

## كيف أطلقت التجارة الحرة العنان لسويسرا لتتحرّر بدورها؟

بعد مرور بضعة أعوام على زهاب المُبشرين من بازل إلى أفريقيا حاملين معهم «مهمتهم الصناعية»، خامرت أيضاً بعض الشبان من زيورخ وفنترتور المتعطشين للمغامرة فيما وراء البحار فكرة إقامة علاقات تجارية مع أماكنٍ نائيةٍ في الخارج، وكانت تلك فرصة مناسبة؛ إذ إن سيطرة الدول العظمى على مجال الملاحة البحرية وبعثات الاستكشاف دامت طوال قرونٍ عدة، ومنها البرتغال وإسبانيا وفرنسا وهولندا وبريطانيا التي كانت



تُحَكِّم قبضتها على مسار التدفقات التجارية عن طريق نقلها بسُفنها الخاصة. إلا أنه في عام ١٨٤٩ ألغت المملكة المتحدة — أهمُّ قوّةٍ تجارية في العالم آنذاك — مرسومَ أوليفر كرومويل للملاحه البحرية الصادر عام ١٦٥١، الذي كان يَنْصُّ على أن استيراد البضائع إلى بريطانيا من خارج أوروبا يتم حصرياً على مَنَّن السفن البريطانية. كانت المملكة المتحدة قد تبنَّت حديثاً مفهومَ التجارة الحرة التي أوجدت فرصاً جديدةً خاصة أمام التجار القادمين من البلدان غير الساحلية، وهذا ما فتح أسواقاً أدرك السويسريون أن في وسعهم تحقيقَ أرباحٍ فيها.

وكان من بين هؤلاء الذين استغلوا الفرص الجديدة المتاحة رجلان من فينترتور، هما سلْمون فولكرت وأخوه الصغير يوهان جورج الذي لم يَكُنْ عمره آنذاك يتجاوز العشرين عاماً، والذي كان يعمل في الهند في شركة الإخوة فولكرت التي تأسست عام ١٨٥١، وكانت مهمته إدارة مكتب بومباي، وهذا ما قام به حتى وفاته بعد عشر سنوات. أمَّا سلْمون فقد بقيَ في سويسرا، وسويّاً كانا قد وسَّعا أعمالهما التجارية في جميع أنحاء شبه القارة الهندية لتشمل كولومبو (التي باتت اليوم سريلانكا)، وكوشين (على ساحل مالابار التي أصبحت اليوم ولاية كيرالا الهندية)، وكراتشي في الباكستان. في البداية كانت الشركة تستورد القطن الذي يشكّل المادة الأولى الأساسية لصناعة الغزل والنسيج في شرق سويسرا، وفي وقت لاحق، أضافت المنتجات الاستوائية كالزيت والأصبغ الطبيعية والمطاط والشاي والبن والبهارات. وفي بومباي بدأت الشركة ببيع الورق والصابون وعلب الكبريت، ثم وسَّعت نشاطها ببيع الساعات والمنسوجات والآلات المستوردة من سويسرا. كانت الأعمال تسير بشكلٍ جيد، وفُتِحَ فروعٌ للشركة في لندن وشنغهاي وأوساكا وبريمن ونيويورك وسنغافورة والبرازيل.

## آل فولكرت وآل راينهارت

بعد وفاة الأخوين فولكرت، التحق بالشركة شابٌ يدعى تيودور راينهارت، وأصبح إلى جانب جورج فولكرت — ابن سلْمون فولكرت — من الوجوه البارزة في الشركة، ولكن التوتُّرات والخلافات نشأت بين الرجلين؛ ما أدَّى في عام ١٩٠٨ إلى انفصال جورج فولكرت عن الشركة، وبعد مرور ستين عاماً على تأسيس الشركة، انتقلت ملكيتها بالكامل إلى عائلة راينهارت، واستطاعت الشركة أن تخرج سليمةً نسبياً من الحرب العالمية الأولى بالرغم من تدهور العلاقات بين سويسرا والهند. أمَّا في سنواتٍ ما بين الحربين، فقد شهدت

## صناعة سويسرية

الشركة أكثر الفترات نجاحًا في تاريخها. كانت عمليات إعادة البناء في البلدان التي تضررت من الحرب قد صاحبته زيادة كبيرة في الطلب على المواد الأولية والبضائع بجميع أنواعها. وخلال الحرب العالمية الثانية، ركزت الشركة نشاطها على تزويد سويسرا بالأطعمة الأجنبية والسلع الاستهلاكية الأساسية، وأقامت علاقات تجارية مع بلدان أخرى محايدة في أوروبا، وفي أواخر أربعينيات القرن العشرين أنشئت فروع إضافية في الأمريكتين الشمالية والجنوبية؛ حيث شهدت تجارة القطن والبن والكافور زيادة مستقرة، وبحلول عيدها المئوي في عام ١٩٥١، كانت الشركة توظف ٦٠٠٠ شخص في جميع أنحاء العالم.



أواخر القرن التاسع عشر: جزء من عمليات تجارة البن التابعة للإخوة فولكرت في الهند. كانت شركة فولكرت، التي تأسست في عام ١٨٥١، إحدى الشركات القليلة التي ازدهرت هناك في مواجهة احتكار شركة الهند الشرقية لقطاع التجارة.

مما لا شك فيه أن كلاً من عائلة آل فولكرت وآل راينهاردت قد تركت بصمتها على الحياة الثقافية في فينترتور، وعلى سبيل المثال، اهتمت مؤسسة فولكرت — التي أنشئت

عام ١٩٥١ — بإدارة متحف فينترتور للتصوير الفوتوغرافي، كما عُرضت مجموعات فنية هامة للجمهور في متحف أوسكار راينهارت، إضافةً إلى عرض مجموعة أوسكار راينهارت الخاصة، وفي عام ١٩٨٥ اشترى أندرياس راينهارت حصص الشركة المتبقية لدى أفراد الأسرة ليتولى بنفسه إدارة الشركة؛ ومن ثمَّ باشرَ باعتماد سياسة تنويع مدرّوسة مسبقًا في مجال النظام المالي<sup>١</sup>. وفي عام ١٩٨٩ بيّع قسمُ تجارة البن إلى مجموعة إيرب، التي عمّلت تحت اسم فولكافيه، وفي عام ٢٠٠٤ بيعت شركة فولكافيه إلى الشركة البريطانية إي دي آند إف مان، وهي واحدة من أكبر شركات تسويق السلع الأساسية في العالم.

### علاقات سويسرا مع اليابان

بالرغم من أن شركة دي كيه إس إتش ليست من الأسماء المعروفة في العالم، فإنها من أكبر الشركات التجارية العالمية، وهذه التسمية تتألف من الأحرف الأولى لأسماء مؤسسيها الأربعة: ديتهيلم وكيلر وسيير وهيجنر، وهم من الرواد الذين أسسوا هذا العملاق السويسري في منتصف القرن التاسع عشر، وكان ذلك بفضل فرصة هائلة ظهرت فجأة في عام ١٨٥٤، عندما قرّرت الولايات المتحدة أن ازدهار العالم يتوقف على الانفتاح على الإمبراطورية اليابانية.

كان سكرتير البعثة السويسرية التي وصلت إلى اليابان في عام ١٨٦٣ شابًا يُدعى جاسبار برينفالد، وكان قد سبق له أن تعرّف على البلاد وعلى اقتصادها، وبعد عودته إلى سويسرا أقنع صانع حرير شابًا يُدعى هيرمان سيير، يبلغ من العمر ٢٣ عامًا، بالانضمام إليه في مشروعه لإنشاء شركة تجارية في يوكوهاما، وهكذا تأسست شركة سيير وبرينفالد في عام ١٨٦٥. كانت الشركة تبيع المنتجات الصناعية السويسرية لليابان، وتستورد كمية كبيرة من الحرير الخام لصناعة النسيج في سويسرا. وفي عام ١٩٠٠ أدخل سيير إلى الشركة ابن أخته روبرت هيجنر الذي كان قد عمل سابقًا في مجال غزل الحرير في بيجامو وليون، وبعد أن وسّعت الشركة أعمالها إلى الهند، تغيّر اسمها ليصبح سيير-هيجنر وشركاؤهما.

كان إدوارد أنطون كيلر — الذي بدأ مسيرته في الفلين — واحدًا من الشخصيات الأخرى التي ساهمت في تأسيس شركة دي كيه إس إتش، وكان بالكاد يبلغ عمره ٢٠ عامًا عندما أبحر إلى الأرخبيل وحصل على وظيفة في شركة للاستيراد والتصدير في مانيلّا، وكانت الشركة التي عمل فيها تستورد السلع الاستهلاكية من العديد من البلدان الأوروبية

كالمنسوجات من سويسرا، والبيرة وورق السجائر من النمسا، والزجاج من ألمانيا، والأثاث من إسبانيا، وورق الكتابة من بلجيكا. أصبح كيلر شريكاً في هذه الشركة التجارية، وفي النهاية تملّكها بالكامل في عام ١٨٩٧ وأعاد تسميتها لتصبح إي آي كيلر وشركاؤه. أمّا العضو الخامس في فريق شركة دي كيه إس إتش فهو فيلهيلم هاينريخ ديتهيلم، الذي بدأ مسيرته المهنية في مستعمرة التاج البريطاني؛ سنغافورة، وكان قد هاجر إلى هناك من كانتون تورجاو في عام ١٨٧١، وكان عمره ٢٣ عاماً، حيث حصل على وظيفة في شركة استيراد وتصدير هولندية، ولم يلبث أن أصبح شريكاً فيها، ولكنه ما لبث أن أسس شركته الخاصة في زيورخ باسم فيلهيلم هاينريخ ديتهيلم وشركاؤه، التي قامت بدور وكيل تجاريّ عامّ لحساب الشركة الهولندية في سنغافورة. وبالنسبة إلى فيلهيلم ورجال أعمال سويسريين شُبان آخرين في الهند والشرق الأقصى، أدى افتتاح قناة السويس للملاحة في عام ١٨٦٩ إلى إعطاء دفعة هائلة للتجارة، وبعد ذلك فتح فيلهيلم فرعاً في بانكوك إلى جانب عمليات استحواذٍ أخرى في هونج كونج وفي البر الرئيسي في الصين.

### من تجار إلى دبلوماسيين

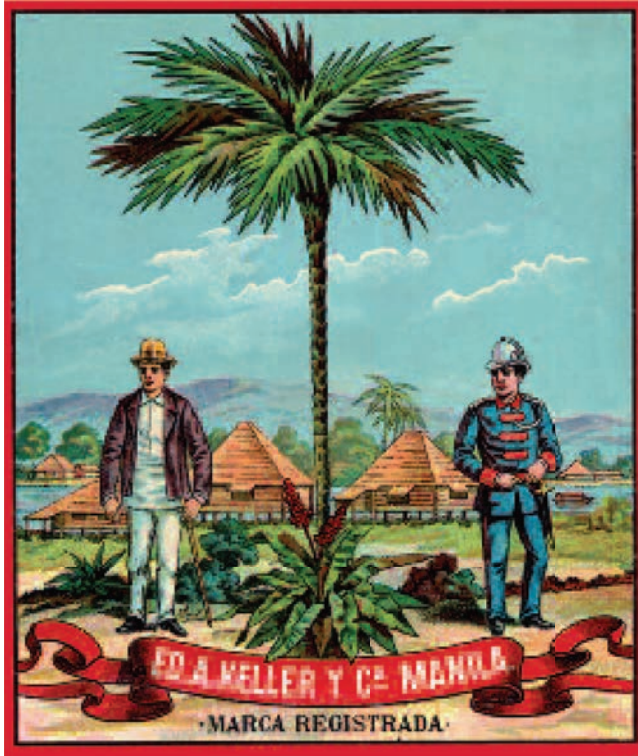
في مطلع القرن العشرين، كانت زيورخ مقرّاً لثلاث شركات هامة للاستيراد والتصدير عبر القارات، وهي شركة سيبر-هيجنز وشركاؤهما، وشركة فيلهيلم هاينريخ ديتهيلم وشركاؤه وشركة إدوارد أنطون كيلر، ومما ساعد الأعمال التجارية إلى حدّ بعيد هو أن ممثلي هذه الشركات المذكورة أصبحوا في غالب الأحيان ممثلين دبلوماسيين غير رسميين؛ ففي نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، كانت لا مركزية الإدارة في سويسرا — بالإضافة إلى حجمها الصغير — لا يسمحان بتوفير ميزانية لإرسال بعثات دبلوماسية إلى كل بلد أجنبي، وبهذا أخذت الشركات التجارية هذه المهمة على عاتقها. كما أن الأعمال التجارية السويسرية غالباً ما كانت تحكمها قواعد غير مكتوبة واتفاقات غير معلّنة، وفي هذه الحالة كانت إحدى هذه القواعد بين أصحاب الشركات التجارية الثلاث في زيورخ هي ألا يدخل أحدهم سوق الآخر، ولم يتغير هذا الأمر إلا خلال الاضطرابات الاقتصادية الكبرى التي حصلت في الماضي القريب وغيّرت الوضع بشكل كبير.



صورة تاريخية للعلامة التجارية لشركة سير-هيجنر وشركاؤهما في آسيا، التي كانت شركة رائدة في التجارة بين سويسرا واليابان في أواخر القرن التاسع عشر.

### إلغاء القانون غير المكتوب

في ربيع عام ١٩٩٧، شهدت تايلاند أولًا ثم بلدان أخرى في جنوب شرق آسيا انفجارًا فقاعة مالية كانت نتيجة للتضخم الحاصل في حجم الائتمان، فضلًا عن الارتفاع الحاد في أسعار العقارات وفي تقييم الشركات. ولقد عجز العديد من هذه البلدان المذكورة التي كانت تُنعت بـ «النمور الآسيوية» عن الإيفاء بالتزامات ديونها المُقومة بالدولار، ودخلت فترة ركودٍ كان عميقًا بقدر ما كان مفاجئًا، وتسببت هذه الأزمة الاقتصادية أيضًا في تقليص أحجام مبيعات شركات الاستيراد والتصدير وأرباحها.



صورة تاريخية للعلامة التجارية لشركة كيلر وشركاؤه في آسيا، وهي الشركة الوحيدة التي ما زالت تواصل نشاطها من بين العديد من الشركات التجارية التي كانت ناشطة في الشرق الأقصى.

كانت شركة سيبر-هيجنر بين أول المتضررين؛ إذ سرعان ما ظهرت حاجتها الملحة لتوفير رأس مال جديد مما أدى إلى بيع جزء من ملكيتها إلى إرنست مولر موهل، وهو رجل أعمال ورجل اقتصاد اشترى حصة تساوي ٣٠٪ من الشركة، وفي المقابل عين إرنست مولر موهل رئيساً تنفيذياً جديداً يدعى يورج فولّي، الذي شرع في إعادة تنظيم الشركة

لتصبح محترفةً في مجال «تقديم الحلول» للشركات الراغبة في القيام بأعمال تجارية في آسيا.



مستودع الخدمات اللوجيستية الحديث لشركة دي كيه إس إتش في بانكوك، تحت إدارة أدريان كيلر. دخلت الشركة سوق الأسهم في عام ٢٠١٢، وتبلغ قيمتها ٢,٢ مليارات دولار.

وتبعت ذلك عمليات استحواذٍ أخرى، وخاصةً شراء كوزا ليبرمان، وهي شركة سويسرية متخصصة في تجارة السلع الاستهلاكية في الشرق الأقصى، وكذلك الفروع الآسيوية لشركة سويسرية أخرى تُسمّى داسكو. وبحلول عام ٢٠٠٨، كانت شركة دي كيه إس إتش قد وحدت معظم شركات الاستيراد والتصدير السويسرية، وعززت مكانتها بصفتها شركة رائدة في مجال توفير الخدمات، كما مهّدت الطريق لمزيد من التوسّع في السوق الآسيوية.

### من جبال الألب إلى آسيا

وتمامًا مثل شركة دي كيه إس إتش، هناك مجموعة تسويليج، وهي أيضًا شركة غير معروفة نسبيًا، وكانت نشأتها في آسيا، ولكن على عكس شركة دي كيه إس إتش كان



مقرها الرئيسي في هونج كونج بدلاً من زيورخ. تُعتبر مجموعة تسويليج نموذجًا عن الطابع العالمي لسويسرا لكونها شركة ركزت نشاطها التجاري على الأسواق الآسيوية، إلا أنها حافظت على علاقاتٍ وثيقة مع سويسرا على مدى عدة أجيال. كما أن إحدى أكبر الشركات ذات الملكية الخاصة في آسيا أسستها (وتملكها حاليًا) عائلة سويسرية تقوم مكاتبها في مدينة رابرسفيل، ورئيسها التنفيذي الحالي هو ويليام ماني الذي انضم إلى المجموعة بعد أن كان يعمل رئيسًا للشؤون التجارية في شركة الطيران الدولية السويسرية. لقد مرَّ على تأسيس شركة تسويليج للاستيراد والتصدير ما يقارب قرنًا من الزمن، إلا أن الشركة قد حققت انطلاقتها الحقيقية بعد الحرب العالمية الثانية، ورسميًا تأسست إيف إي تسويليج المتحدة في عام ١٩٢٢، إلا أن جذورها تعود إلى ما قبل هذا التاريخ بقرن من الزمن، عندما انضمَّ فريديريك إدوارد تسويليج إلى مؤسسة لوتز وشركاؤه، وهي شركة تجارية سويسرية كان مقرها في مانيل، وبعد مرور ٤ سنوات أصبح تسويليج شريكًا، وأصبح بذلك اسم الشركة لوتز وتسويليج، ثم بعد مرور ٦ سنوات أخرى، اشترى تسويليج الشركة بأكملها. واليوم تركز مجموعة تسويليج نشاطها التجاري بشكلٍ خاصٍ على بيع وتوزيع منتجات الرعاية الصحية. غير أن إيف إي تسويليج كانت قد دخلت قطاع الصيدلة في أواخر الثلاثينيات بعد أكثر من عقدٍ من العمل بشكلٍ رئيسي في قطاع النسيج، وفي الوقت نفسه تقريبًا، أنشأت الشركة فرعًا لها في سنغافورة.

### أعمال تجارية اشتد عودها في زمن الحرب

كانت الأربعينيات أصعبَ عقدٍ عرفته الشركة. كان تسويليج في مدينة نيويورك في عام ١٩٤٣ عندما أُصيب بسكتة دماغية مفاجئة أودت بحياته، وفي تلك الأثناء كان أولاده الثلاثة مُرغمين على البقاء في الفلبين التي كانت تحت سيطرة اليابان في منتصف الحرب العالمية الثانية، بينما كانت والدتهم مُقيمةً في سويسرا. كان إدا على ستيفن تسويليج الابن البالغ من العمر ٢٦ عامًا أن يدير الشركة بصحبة أخيه الصغير جيلبرت. كان ستيفن قد وُلِدَ في مانيل، ولكن عائلته أرسلته لاحقًا إلى سويسرا للدراسة، ولم يكن قد مرَّ على رجوعه إلى الفلبين أكثر من عامين عندما وجد نفسه على رأس شركة إيف إي تسويليج إلى جانب أخيه الذي لم يمرَّ على رجوعه إلى الفلبين سوى خمس سنوات. وفي عام ١٩٤١ حصل ستيفن على دكتوراه في علم الاقتصاد من جامعة زيورخ، وكان حلمه أن يصبح أستاذًا جامعيًا، إلا أن تولّيه مهام إدارة الشركة المفاجئ قد دفعه للتخلي عن أماله.



وإلى جانب صغر سنّهما وعدم خبرتهما، كان على ستيفن وأخيه جيلبرت أن يواجهها مصاعب تجسّدت في شكل تهديد على حياتهما من طرف المحتلين اليابانيين، وفي وقت لاحق، واجهها محاولاتٍ من الأمريكيّين تهدف إلى طردهما من البلد. بصفةٍ عامة، كانت الحرب تجربةً حزينة ومؤلمة، ولكنها عزّزت الروابطَ بين أفراد هذه الأسرة، وبعد الحرب كانت الشركة قد انهارت، ولم يكن الأخوان يملكان لإعادة بنائها غير القليل إلى جانب دفتر عناوين والدهما الذي لا يُستهان به؛ لأنه كان محبوبًا ويحظى بالثقة، كما كانت له علاقاتٌ مهنية جيدة خاصة في أوروبا والولايات المتحدة؛ ونتيجةً لذلك عادت الأعمال التجارية في الفلبين إلى الأخوين أثناء مرحلة إعادة البناء وازدهرت الشركة من جديد.

### التداول بموجب قواعد خطة مارشال

انّسَمّت فترةٌ ما بعد الحرب بالحيلة والحذر مُقارَنَةً بالتجارة خلال فترة ما قبل الحرب. ولم يكن لستيفن روح المغامرة التي كانت لدى والده، ولكن كان يتعين عليه خوض بعض الرهانات؛ فالحرب كانت قد دمّرت بلدانًا بأكملها، وشكّل النقصُ في توافر السلع بوادراً تُبشّرُ بأملٍ تعافي الشركة من وعكثها الاقتصادية. وبدايةً كان الأخوان يتاجران في كلِّ ما تقع عليه أيديهما، ويقومان بدور حلقة اتصالٍ هامةٍ للأمريكيين بصفتهما مشترين في إطار خطة مارشال للمشتريات. وكانت خطة مارشال هديةً لا تُقدَّر بثمن؛ فمنذ أن عمل الأخوان تسويلج في إطارها نجحوا في تأسيس علاقاتٍ جيدة مع الولايات المتحدة، وكذلك مع الدول التي تعاني نقصًا شديدًا في المنتجات.

أدخلت الحكومة الفلبينية سريعًا ضوابطَ رقابةٍ على صرف العملات وعلى الاستيراد؛ مما جعل الأخوين تسويلج يوجّهان اهتمامهما نحو ماليزيا وتايلاند للتوسّع. كما تخلّت الشركة عن بعض الأعمال الأقل ربحيةً، وبدأت تركّز على المستلزمات الطبية والعلاجية والتأمين، إلى جانب تصنيع الأغذية؛ ولذلك قاما بإنشاء مجموعة جولد كوين في عام ١٩٥٣. كان الأخوان قادرين على الحفاظ على ميزة تفوّقٍ على منافسيهم من خلال العمل على نطاقٍ أوسع، وهو ما جعل الفرصَ قليلةً أمام المنافسة خاصةً في قطاعات الصيدلة. وبدأت المجموعة خلال الثمانينيات بالقيام بعملياتٍ استحواذٍ هامة، واستمرت على ذلك المنوال لفترةٍ عقدٍ آخر. وبالرغم من أن ستيفن يؤكد أن حظوظ الشركة كانت هائلةً بفضل النمو الاستثنائي الذي شهدته المنطقة؛ فإنه من المؤكد أن بعض القرارات التي اتُّخذت لم

تكن صائبة. واليوم تُعتبر مجموعة تسويليج رائدةً في مجال التزويد بمستلزمات الرعاية الصحية في آسيا، كما أنها تمتلك شركاتٍ صناعيةً رائدةً في القطاع الزراعي.

## أعلى درجات التحفظ والتكتم

يُعتبر ستيفن تسويليج رمزًا في البلدان التي تنشط فيها مجموعة شركات تسويليج، وهو الآن رجلٌ مثقف من نبلاء العهد القديم. وبالرغم من سنواته التسعين، فهو يواصل توجيهَ الشركة إلا أنه لم يُعدُّ يديرها، وهو بطريك عائلة تسويليج الكبير، والقنصل العام الفخري للفلبين في موناكو، وعضو في المجلس الاستشاري الدولي لرئيس الفلبين. وهو كذلك شريكٌ مع وَرثة أخيه الراحل جيلبرت في مجموعة ماينجتانج، وهي واحدة من أكبر وأرقى وأعرق مجموعات تحف الخزف الصيني القديم، وتقدّر قيمتها بأكثر من مليار دولار. عندما وُلِد ستيفن، كان الناس يسافرون إلى آسيا بالسفن البخارية ويتواصلون عن طريق التلكس، ولكنه واكبَ أيضًا عصر اختراع السفر الجوي والهاتف الجوال والإنترنت. ومن جانبه قام ستيفن بتغييرِ تجارة وتوزيع الإمدادات الطبية في قطاع الصيدلة في آسيا والمحيط الهادئ.

وبالرغم من كل ذلك تبقى مجموعة تسويليج محاطةً بالغموض إلى حدٍّ ما، وفي بلدٍ يأوي العديدَ من التجار الذين يحبون صبغة الخصوصية، يمكن القول إنها الشركة الأقل شهرةً والأكثر تحفظًا. وحتى ماريوس بورن، رئيس تحرير برنامج إيكو للأعمال الرائدة في سويسرا، وهو برنامج تلفزيوني يُبثُّ أسبوعيًا على القناة الوطنية السويسرية الأولى، التي تعادل قناة بي بي سي؛ اعترف أنه لم يسمع بهذه المجموعة من قبل، ففي أيِّ مكانٍ آخر – غير سويسرا – يمكن أن تُوجد شركةٌ تبلغ عائداتها ١٢ مليار دولار، وتشغل ما يزيد عن ١٠ آلاف شخص في ١٩ بلدًا، ومكاتبها لا تبعد سوى ٢٠ دقيقة فقط عن العاصمة زيورخ، وتبقى غير معروفة بعد ما يقارب قرنًا من مزاولتها النشاط التجاري؟

## التنقل في خضم أسواق لا تخضع للمنطق

تُبين هذه اللمحة السريعة عن تاريخ شركات الاستيراد والتصدير خلال القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، بوضوح، صفات المغامرة والمُتأبّرة التي تتحلّى بها البلاد. إلا أن بعض التطورات الحديثة في مجال التجارة العالمية للسلع الأساسية كانت بدورها مثيرةً

للإعجاب؛ إذ إنها وضعت الشركات السويسرية في مكانةٍ ريادية فريدة من نوعها. وعندما بدأ اقتصاد البلدان الناشئة بالتصنيع، أصبح هناك طلبٌ هائلٌ على المواد الخام، وبات التداول بهذه السلع يحوز على أهميةٍ استراتيجية كبيرة، فهذه تجارةٌ غالبًا ما تجمع بين شركاءٍ مختلفين، ويتعين إجراء الصفقات بينهم عن طريقٍ وسطاءٍ مستقلين وجديرين بالثقة من ذوي المهبة في مجالي الاتصالات والتحفُّظ، وهذه كلها صفاتٌ تجري في عروق السويسريين.

كيف لبلدٍ صغيرٍ الحجم مثل سويسرا أن يحتلَّ مكانةً بهذه الأهمية في تجارة السلع؟ ممَّا لا شكَّ فيه أن رُواد القرن التاسع عشر كانوا من تجار السلع الأساسية، غير أنه باستثناء حالتين فقط، لم تُوفَّق أيُّ شركة في الحفاظ على مكانةٍ مرموقة في مضمار التجارة الحديثة للسلع الأساسية؛ ففي عام ٢٠٠١ أفلست شركة أندريه وشركاؤه التي أنشئت في لوزان في عام ١٨٧٧، والتي كانت واحدةً من أشهر خمسِ شركاتٍ عالمية لتجارة الحبوب، ومن بين أسباب هذا الإفلاس كان سوء التخطيط للخلافة في إدارة الشركة، وهذه مُعضلة طالما واجهتها الشركات العائلية؛ إذ يصعب دائمًا إيجاد خلفاء يتمتعون بالحماس والحنكة والمهبة اللازمة لهذه المهمة. ويعود هذا جزئيًّا إلى أن إنشاء شركةٍ ما هو مصدرٌ فخرٍ لأصحابها، إلا أن إدارتها أمرٌ أقلُّ أهميةً. كما أن فشل شركة أندريه قد سلط الضوء على المخاطر الكامنة في مجال الاتجار بالسلع ومنها الأسعار، وعلى وجه الخصوص: أسعار الحبوب التي من الممكن أن تكون متقلبةً للغاية، وحيث تكون المحاصيل رهنَ أحداثٍ غير متوقَّعة مثل الجفاف أو الفيضانات، فهل يُعقل — على سبيل المثال — أن ينخفض سعرُ الذرَّة من شهر يوليو ٢٠٠٨ إلى شهر يونيو ٢٠١٠ بنسبة ٦٥ بالمائة، ليعود ويرتفع خلال شهر يوليو فقط من عام ٢٠١١ بنسبة ٢٠٠ في المائة؟ ولقد لخصَّ جون ماينارد كينز الوضعَ أحسنَ تلخيصٍ عندما قال: «ستبقى الأسواق غيرَ منطقيةٍ لفترةٍ أطول مما ستبقى أنت أو أنا قادرين على الدفع.»

كانت مجموعة فولكرت واحدةً من الشركات السويسرية التي تمكَّنت من الهيمنة على الصعيد العالمي في مجال تجارة البن من خلال شركتها فولكافيه هولدينج، التي كان مقرُّها في مدينة تسوج، والتي اشتترتها إي دي أند إف مان من المملكة المتحدة في عام ٢٠٠٤ عن طريق مجموعة إيرب من فينترتور. وبالرغم من أن فولكافيه لم تُعدَّ شركةً سويسرية، فإنها نشأت وكبرت في سويسرا، وتبلغ حصتها الآن في تجارة البن العالمية حوالي ١٣ في المائة؛ مما يجعلها في المركز الثاني بعد مجموعة نيومان من هامبورج.

## تجارة القطن على مدى قرنين من الزمن

هناك مثالٌ ثانٍ يجدر ذكره عن التجار السويسريين البارزين وتعود جذوره إلى القرن الثامن عشر؛ ففي عام ١٧٨٨ أسَّس كاسبر جايلينجر وكريستوف بلوم شركةً لتجارة القطن تحت اسم جايلينجر وبلوم في فينترتور، وكانت سويسرا آنذاك أكبرَ مستوردٍ للقطن في أوروبا القارية؛ نظرًا لقوة قطاع المنسوجات فيها. وفي عام ١٨٢٣ أصبح يوهان كاسبر راينهارت — وهو صهرُ أحدِ المؤسسين — شريكًا في المؤسسة التي ركَّزت نشاطها لاحقًا على أعمال الوكالة في الولايات المتحدة ومصر.

واليومَ تحمل الشركةُ المذكورة اسمَ بول راينهارت المحدودة، وتملك حصَّةً تقارب ٦ في المائة من سوق القطن العالمية؛ مما يجعلها إحدى أهمِّ ستِّ شركات لتجارة القطن في العالم، غير أن مقرَّها الرسمي في فينترتور لا يُشغَل أكثر من ١٢٥ عاملًا (دون حساب الوكالات وبعض حصص أقلية في ملكية شركاتٍ أخرى)، وتتزوَّد الشركة بالقطن من غرب أفريقيا وآسيا الوسطى والبرازيل والولايات المتحدة، لتشحنه بشكلٍ أساسي إلى آسيا وتركيا. هذا ولم يُعدَّ لسويسرا بصفقتها مستهلكًا مباشرًا للقطن أهميةً تُذكر اليوم، ولم يبقَ في سويسرا غيرُ شركةٍ غزلٍ واحدة هي بوهلر ميل، في سينهوف قُرب فينترتور، التي لا تزال تشتري القطن من شركة بول راينهارت.

## ذروة التميز بين رجال الأعمال

إن أكبر تجار السلع الأساسية اليومَ ليسوا من أصولٍ سويسرية، ولم يستقروا فيها إلا منذ بضعة عقود، وبغية فهم الأسباب الكامنة وراء ذلك، لا بد من عرض قصة رجلٍ مميَّز هو أحدُ ألمع التجار الذين لم تشهد لهم سويسرا مثيلًا من قبل، وهو مارك ريتش الذي يُعتَبَر المهندَسُ المؤسس لتجارة السلع الأساسية الحديثة، والذي ساعد سويسرا على احتلال المركز الرئيسي الرائد في تجارة البترول والمعادن في العالم.

وُلِدَ ريتش — واسمه الحقيقي مارسيل دافيد رايش — في بلجيكا في عام ١٩٣٤، وفي عام ١٩٤٠ عندما اقتحمت قوات هتلر البلاد، هربت عائلته من الاضطهاد النازي إلى الولايات المتحدة؛ حيث حصل أفرادها على الجنسية الأمريكية في عام ١٩٤٧، وغَيَّرُوا اسمهم العائلي إلى ريتش، وفي منطقة كوينز في نيويورك، كان ريتش الأب يعمل في تجارة المجوهرات وقطع الغيار والتبغ وأكياس الألياف النباتية.

بدأ ريتش مسيرته العملية في سنة ١٩٥٤ متدرِّبًا في شركة فيليب وإخوته، وهي شركةٌ لتجارة المعادن، وظل يعمل فيها لمدة عشرين عامًا، حتى نشب خلافٌ بينه وبين رئيسه في العمل اضطرَّه إلى المغادرة. بعد ذلك أنشأ — بصحبة بينكوس جرين — شركته الخاصة باسم مارك ريتش وشركاؤه لتجارة السلع في مدينة تسوج السويسرية. وكان حياذُ سويسرا ميزةً ذات فائدةٍ حاسمة في حقل الألغام السياسي المتجسِّد في تجارة السلع الأساسية العالمية، ولم يكن سبب اختياره مدينةً تسوج مجردَ مصادفة، بل لأنها كانت نفس المدينة التي اختارتها شركة فيليب وإخوته لإنشاء مقرها الأوروبي. ومنذ ذلك الحين أصبحت تسوج قبلةً تجَّار السلع الأساسية من جميع أنحاء العالم، ويعود ذلك كله إلى القرار الذي اتخذته ريتش بمحض المصادفة؛ كانت هناك مدن سويسرية أخرى تتميز بنسبة ضرائب منخفضةٍ مماثلة وبموقعٍ جغرافي مركزي. غير أن تسوج كانت تحظى بما يميزها عن غيرها من المدن؛ فهي لا تبعد إلا مسافة ٣٠ دقيقة عن زيورخ مما يتيح للشركات القائمة فيها استقطابَ قُوَّاهَا العاملة من بين المتعلِّمين من كلتا المدينتين.

### كيف تُوَسَّس شركةٌ قيمتها ستون مليار دولار؟

كان ريتش ينعم بحسٍّ مميزٍ لرؤية الفرص التي لا يراها الآخرون، وقد أسَّس تجارة تبلغ عائداتها ٣٠ مليار دولار، وعمل في ١٢٨ بلدًا حول العالم، وكانت له علاقاتٌ حميمة مع مسؤولين حكوميين من أعلى مستوًى. وبالرغم من محاولات شركة جلينكور التملُّص من جذورها التي تعود إلى مؤسسها مارك ريتش، فإن الشركة في الواقع هي من صنع يديهِ، وهي — حتى الآن — تواصلُ ممارسة نفس الأنشطة التجارية وبنفس الطريقة تقريبًا، وعلى أيدي مساعدين كان قد اختارهم هو بنفسه. وحتى قبل عملية اندماجها مع شركة إكستراتا، كانت عائدات جلينكور ١٤٤,٩ مليار دولار سنويًا وقيمتها في السوق تفوق ٣٠ مليار دولار تقريبًا؛ أي ستين ضِعْفَ ما دفعته الإدارة عند شراء الشركة من مارك ريتش في أوائل التسعينيات.

كيف تمكَّن ريتش من تشييد إمبراطورية تجارة السلع الأساسية هذه؟ وما الذي ميَّزه أو جعله مختلفًا عن غيره من المنافسين؟ كيف نشأت شركتا جلينكور وإكستراتا؟ وإلى أي مدى تطوَّرتا بشكلٍ يتعارض مع نوايا مؤسسهما الأصلي مارك ريتش؟ ما هو تأثير شركتي جلينكور وإكستراتا على الأسواق العالمية للسلع؟ وهل في إمكان الشركتين الحفاظ

على هيمنتها في السوق؟ ما مدى أهمية قطاع تجارة السلع في الاقتصاد السويسري؟ وهل ستستمر هذه الأهمية؟ كل هذه أسئلة سيكون باقي هذا الفصل عبارة عن محاولة للإجابة عنها.

## عالم متغير

لقد انتهز ريتش الفرصة التي نشأت في واحدة من أهم عمليات إعادة توزيع الثروات التي عرفتها البشرية؛ فبعد الحرب العالمية الثانية، تحوّل تنظيم الصناعات التحويلية تدريجياً وبشكل جذري من وحدات صغيرة نسبياً لإنتاج المواد الأساسية (وخاصةً الفولاذ)، وقرية من الأسواق ومن مصادر المواد الخام (مثل الحديد الخام والفحم)، وتوزّع منتجاتها في الأسواق المحلية، لتصبح مواقع إنتاج ساحلية عملاقة تُزوّد بواسطة سفن ضخمة بالحديد الخام والفحم من المناجم الأكثر إنتاجيةً في العالم مهما كانت بعيدة. إن إنتاج هذه المواقع العملاقة من المواد الصناعية، كاللغائف والصحائف والقضبان والعوارض — التي وُفّرت في كافة الأسواق العالمية — كان قد قوّض من مكانة التجار المحليين.

وقد شَمِل هذا التغييرُ معادنَ أخرى تُستخدَم أيضاً في التصنيع مثل النحاس والزنك، وشيئاً فشيئاً تبعّت جميع المواد المصنّعة الهامة هذا النمط نفسه، وكمثالٍ على ذلك كانت السيارات في السابق تُصنّع في مواقعٍ قريبةٍ من أسواقها المحلية، أمّا الآن فتوزّع في جميع أنحاء العالم عن طريق الشحن. وحتى المواد الغذائية قلّما كان تتداول عبر البلدان في العقد الأول من القرن العشرين، باستثناء بعض عمليات التصدير للحبوب الأساسية من المنتجين الكبار مثل أستراليا وكندا والولايات المتحدة والأرجنتين، ولكنها كانت تخضع لأشكال مختلفة من الحماية الاقتصادية مثل حماية «خيارات المستعمر». أمّا في الوقت الحالي، فهناك أنشطة تجارية عالمية ضخمة للسلع الغذائية مثل البذور الزيتية والفواكه والخضار وحتى الزهور والأسماك. وقد أدّت كلُّ هذه التغيّرات إلى نشوء حاجةٍ ماسّةٍ إلى وسطاء لتحديد الأسعار وإبرام العقود على نطاقٍ لم يسبق له مثيلٌ من قبل. هنا أدرك ريتش أن الفرصة باتت سانحة، وكان على قناعة أنه يستطيع كسب ثقة ووفاء عملاء يرون فيه رجل أعمالٍ قادراً على التعامل مع شروط ومتطلباتِ قوانينِ حظرِ نقل السلع والعقوبات الاقتصادية المرتبطة بها.

## كسر شوكة «السبعة الكبار»

أشار دانييل يرجن في كتابه الشهير الحائز على جائزة بوليتزر بعنوان «الجائزة»، الذي يتحدث فيه عن «السعي التاريخي الطويل وراء النفط والمال والسلطة»، أن الأغلبية العظمى من المصادر العالمية للنفط كانت تملكها أو تسيطر عليها مجموعة شركات ما يُسمَّى «السبع الكبار»، ومنها شركة بريتيش بتروليوم وشركة إكسون وشركة شيل وشركة تكساكو حتى عام ١٩٧٣. والآن لا تسيطر هذه الشركات إلا على أقل من ١٠ في المائة من إمدادات النفط في العالم؛ إذ حُلَّت محلُّها سلطاتُ البلدان المنتجة للنفط في الشرق الأوسط وأفريقيا وروسيا وفنزويلا. كما حدثت في الوقت نفسه نقلةٌ مماثلة فيما يخصُّ مواردَ طبيعياً أخرى مثل المعادن الصناعية؛ فالبلدان التي تُوجد فيها هذه الموارد غالباً ما تكون فقيرة، ونسبة الدخل من الضرائب فيها منخفضة جدًّا، وهي بلدان خرجت حديثاً من تحت حكم الاستعمار أو سيطرته، كما كانت تتعرض للضغط لكي تُثبت أن اختيارها للاستقلال كان مجدياً. رأى ريتش في هذا الوضع فرصةً سانحة لإقناع المسؤولين في هذه البلدان بأنهم لم يعودوا بحاجة إلى التعامل مع «السبع الكبار»، وأن باستطاعته هو نفسه أن يعمل وسيطاً لحساب المشتريين لكي يتفادوا التعامل مع الشركات السبع المذكورة، وبذلك يحقق نسبَ أرباحٍ أكبر للبلدان النامية ويُقلِّص من اعتماد هذه البلدان على منتجي النفط وتبعيَّتها لهم. وكان هذا انتقالاً هائلاً للثروات أدى إلى فتح مجالٍ واسع مماثل من فرص القيام بأعمال الوساطة.

رأى ريتش كيف يُمكن أن يكون الوضع مستقبلاً، ولكنه لم يتوقف عند مجرد الرؤية، بل ساعد على تحقيق التغيير.

كانت وصفته السحرية سهلةً ومباشرة؛ فقد بنى علاقاتٍ وطيدةً مع قادة رجال الأعمال والسياسة في البلدان الغنية بالموارد الطبيعية الذين أقصاهم المسيطرون على قنوات التوزيع القائمة بحجة تجنُّب مخاطر تفشِّي الفساد. كان ريتش يعرف بالبديهية أيُّ هذه البلدان هي الأكثر عُرضةً للمخاطر، وكان يستغل هذا الوضع من خلال تعامله معها؛ ما مكَّنه من شراء السلع بأسعارٍ أدنى بكثير من الأسعار التي يشتري بها منافسوه من البلدان الأكثر أمنًا واستقرارًا. كما أن الحروب والانقلابات والكوارث الطبيعية كانت تُفزع معظم الناس، إلا أن ريتش كان يرى فيها فرصاً للمتاجرة. وفي سبعينيات القرن العشرين أبرم عقوداً مربحةً وطويلة الأمد مع سلطات بلدان غير مستقرة مثل أنجولا وكوبا والإكوادور وإيران وجامايكا ونيجيريا، وكان تعليق ريتش على ذلك كالتالي: «هم يريدون

المال وأنا أريد سلعهم.» لقد أدرك ريتش هذه الحاجة، وبذلك ازدهرت شركته بصفتها وسيطاً بين أطرافٍ متباعدة تماماً تشمل شركات ووكالات وحكوماتٍ لم يكن من المفترض أن تكون بينها أيُّ علاقةٍ مشتركة، وأحياناً لا تعترف إحداها بوجود الأخرى (رسمياً على الأقل). ومن بين الذين تداولَ معهم ريتش هناك الاتحادُ السوفييتي والصين وكوبا وأنجولا وبوروندي وجنوب أفريقيا وشاه إيران، وبعد خلع هذا الأخير عن العرش في عام ١٩٧٩، تعامل مع القائد الثوري آية الله الخميني. ولعلَّ أفضلَ دليلٍ على موهبة ريتش اللافتة للنظر في ميدان التداول، ومهارته في إقامة شبكات التواصل، هو أنه نجح في ترتيب صفقةٍ مع إيران لتزويد إسرائيل بالنفط عبر أنبوبٍ سريٍّ في السبعينيات.

### تجارة قدرة لكنها مربحة

فتحت علاقات ريتش الوثيقة هذه أيضاً البابَ أمام الآخرين ليوجِّهوا له اتهاماتٍ مزعومةً بالرشوة، ولكن لم يستطع أحدٌ إثباتها. وقال جيف جونز الأستاذ في كلية هارفارد للأعمال: «لا شكَّ في وجود الفساد ما دام المسؤولون الحكوميون يملكون قوةً أكبرَ قيمةً بكثيرٍ ممَّا تعكسه روايتهم.» ويُقال إن البنوك السويسرية الخاصة وفَّرت ستاراً لإخفاء وتمرير دفعات أموال الفساد، وقد كتب دانييل أمَّان في كتابه عن حياة مارك ريتش تحت عنوان «ملك النفط» (صفحة ١٧٧-١٧٨) ما يلي:

بالرغم من أنه رفض الحديث في التفاصيل حول هذا الموضوع وغيره من مواضيع الفساد، فإنه لم ينكر أنه سمح بها في الماضي، قائلاً: «كانت الرشاوى تُدْفَع لكي يصبح المرء قادراً على عقد صفقاتٍ تجارية بنفس الأسعار التي يكون الآخرون على استعدادٍ لدفعها، وهي أسعارٌ ليست بالضرورة غير ملائمةٍ لمصالح الحكومة في البلد الذي يبيع أو يشتري.»

وتجدر الإشارة إلى أن الرشوة كانت ممارسةً شائعةً في ذلك الوقت، وكانت تُعتَبَر أمراً ضرورياً في مجال الأعمال التجارية، وكانت رشوةُ المسؤولين الأجانب قانونيةً في الولايات المتحدة حتى تاريخ اعتماد القانون المتعلق بممارسات الفساد في الخارج في عام ١٩٧٧، وفي سويسرا بقيت ممارسات الرشوة قانونيةً حتى عام ٢٠٠٠، ولأن قطاع تجارة السلع الأساسية هو على الأرجح أكثر القطاعات الصناعية السويسرية سريّة، فمن الصعب جدًّا معرفة مدى تفشّي الرشوة فيه.



## السعي لكسب كل سنت ممكن

كانت الثمانينيات والتسعينيات فترة نشاطٍ وازدهارٍ شهدت ظهورَ مفهوم «التاجر» الذي أصبح اليومَ عبارة عن مجموعة تجارٍ تجتمع مصالحهم التجارية لتؤدِّي بدورها إلى نشوء ما يُسمَّى اليومَ «صناديق التحوط». وأصبحت شركة مارك ريتش وشركاؤه عبارة عن مصنع لإنتاج أصحاب الملايين، وكان كلُّ تاجرٍ مسئولاً عن معدنٍ معين، وله حسابٌ خاص للمُتاجرة، وبذلك كان بمثابة مركزِ ربحٍ مستقل بذاته. وكان على التجار تأمين الطلبات لشراء معدن الزنك مثلاً، لكن مع ضمان إيجاد عددٍ من المشترين مسبقاً، ولكن نظراً لأن الأسواق لم تكن على قدرٍ كبيرٍ من الكفاءة، كان يُمكن للتجار إيجاد المزيد من الراغبين بالشراء أو الصمود (تأجيل البيع)؛ لأنهم كانوا يعرفون أن الطلب على السلع سيرتفع، وسيكون بإمكانهم البيع بأسعارٍ أعلى. وكانت فلسفة التعامل مع شركة مارك ريتش وشركاؤه بسيطة للغاية؛ فعندما سألتُ مارك ريتش عن دوافعه لممارسة هذا النشاط، كانت إجابته أيضاً بسيطة عندما قال: «أنا أستمع بكسب المال». كان ريتش يكافئ التجار الناجحين الذين يعرفون كيف يكسبون المال، ويتخلى عن خدمات أولئك الذين يخسرون المال، وبعض التجار — مثل ماني فايس — كان قد نجح ثم عاد وأخفق مراراً في المؤسسة، وكان التجار أبطالاً عندما يربحون المبالغ الكبيرة من المال، وبسرعة يفقدون بريقتهم عندما يخسرونه.

كان ريتش بمثابة «المايسترو» الذي يشرف على فرقته من التجار ويتصدى لجميع المخاطر الكامنة، وعندما سألته عن معنى المخاطر بالنسبة إليه، أجاب: «أن يكون هناك احتمالٌ بالألَّا يُدفع لنا ثمن السلع». هذه الطريقة التي تختصر العمليات التجارية في شخصٍ تاجرٍ محنِّكٍ واحد، أصبحت معروفةً باسم «المؤسسات التجارية الفردية»، وهو نموذجٌ باتَ اليومَ يميِّزُ مَقوِّماتِ صناعة صناديق التحوط. كانت شركة كوموديتيز كوربوريشن المماثلة لشركة مارك ريتش قد صنَّعت عدداً من التجار المتميزين، مثل لويس بيكون وبروس كوفنر وبول تيودور جونز، الذين أصبحوا اليومَ من بين أنجح مديري صناديق التحوط في العالم.

وبمرور الوقت، طوَّر ريتش نموذجَ عمله بإضافة عددٍ من الخدمات لعمليات الوساطة التي كان يقوم بها، فأضاف خدمةً متممةً مثل التمويل والتأمين والإجراءات الجمركية والنقل البحري والتخزين المؤقت في أهم الموانئ في العالم؛ مما مكَّنه من تعزيز مكانته لدى الزبائن، وتحقيق نسبة أكبر من القيمة المُضافة في كل صفقة. واليومَ تملك جليנקور

التي خلفت شركة «مارك ريتش وشركاؤه» ١٧٠ سفينة، تبلغ سعة تخزين أصغرها ٦٠ ألف طن إلى جانب ٧٥ صومعة تخزين موزعة في عدة موانئ حول العالم. تُقدّم سويسرا بيئة مثالية لهذا النوع من تجارة السلع الأساسية والخدمات المتممة لها؛ فالنظام القانوني فيها بسيط وفعال ويتفادى الإجراءات القانونية الباهظة التكلفة، وبطبيعة الحال هو جديرٌ بالثقة أكثر من النظم الموجودة في العديد من البلدان النامية. وإلى جانب إمكانية عدم الإفصاح عن جميع المعلومات، تقدّم البلاد أيضًا غطاءً من السرية لشركات القطاع الخاص ورجال الأعمال؛ مما يُسهّل لهم إخفاء الأرباح ويجنبهم لفت اهتمام المنافسين. كما أن الضرائب منخفضة والبنوك السويسرية تتقاضى أدنى معدلات تكلفة على رأس المال، إضافةً إلى عمليات التمويل الوفيرة التي تشكّل مفتاح ضمان لإبرام العقود الكبيرة على نطاق واسع. كما أن البلاد لها تاريخ طويل من القدرات اللوجستية المميزة؛ إذ إن ثلاثًا من أكبر شركات الشحن في العالم تقوم مقرّاتها في سويسرا، وهي: دانزاس، كوني وناجل، وبان ألبينا (انظر الفصل العاشر).

## لماذا لا تشتري منجمًا؟

بدأت المرحلة التالية في عملية بناء إمبراطورية ريتش عندما قرّر شراء أصول في قطاع التعدين؛ وذلك لتأمين مصادر مضمونة من الإمدادات مع الحصول على حقوق تسويق حصرية تضمن بدورها عمولات متكررة. وكانت هذه هي السياسة التي اتبعتها جليנקور بلا هوادة حتى بعدما غادرَ مارك ريتش الشركة.

ولكن في ذلك الوقت في بداية التسعينيات، كانت شركة مارك ريتش وشركاؤه شركة خاصة، وعلى الرغم من أن الشركاء فيها أصبحوا من الأثرياء جدًا، فإن شراء أصول في قطاع التعدين كان أمرًا يفوق إمكانياتهم المادية، ولحلّ هذه المشكلة قام ريتش في عام ١٩٩٣، وبمساعدة بنك يو بي إس، بشراء حصة كبيرة تجعل منه صاحب القرار في شركة سود إيكتر، وهي شركة سويسرية مُدرجة في سوق الأسهم. تأسست سود إيكتر في عام ١٩٢٦، وكانت ناشطة في مجال إمدادات الكهرباء في أمريكا اللاتينية، إلا أن ريتش غيّر هذا النشاط ليستغلها وسيلة لشراء المناجم، وغيرَ اسمها لاحقًا إلى إكستراتا. كانت فكرته تتركز على استخدام الشركة المُدرجة في البورصة للحصول على أموال ذات تكلفة منخفضة من عموم المستثمرين لشراء أصول في قطاع التعدين، والعمل على إعادة هيكلة

نظام الصفقات بحيث يحقُّ شركاؤه أرباحًا هامة. وكلما اشترى منجم، كانت إكستراتا تتنازل عن جميع حقوق التسويق حصريًا لشركة مارك ريتش وشركاؤه؛ أي المساهم الأكبر فيها، لبيع إنتاجها مقابل عمولة عن طريق عقود طويلة الأمد. كان ذلك نموذجًا جذابًا للبنوك أيضًا؛ لأنه يؤلِّد لها رسومًا تقلُّ من حدة المخاطر على أرضة الائتمان المُتاحة لشركة مارك ريتش وشركاؤه.

### تضارب المصالح أمر طبيعي لا مفرَّ منه

كان النشاط السابق ذِكره سببًا في نشأة تضارب في المصالح استمرَّ حتى إتمام عملية الاندماج بين الشركتين في عام ٢٠١٢. على سبيل المثال، عندما حاولت شركة جلينكور في عام ٢٠٠٨ بيع ما كان يُعتَبَر حصتها المسيطرة في شركة إكستراتا إلى شركة فال البرازيلية للمصادر الطبيعية. لم يكن من الممكن التوصل إلى اتفاق؛ لأنه حسبما زعم أصحاب الشأن كان من الصعب فصل حقوق التسوية التابعة لجلينكور عن حقوق الملكية التابعة لإكستراتا.

وبحلول عام ١٩٩٢، أصبحت شركة «مارك ريتش وشركاؤه» أكبر شركة للاتجار بالسلع الأساسية في العالم. ولا شك أن تحقيق الثروات الكبيرة يجذب الاهتمام، ومارك ريتش لم يكن استثناءً لهذه القاعدة.

ليس مفاجئًا أن يصبح رجلٌ مثل مارك ريتش — الذي يعمل ما بين عدة جهات بهذا الأسلوب — هو نفسه مستهدفًا؛ ففي بداية الثمانينيات، شنَّ مدع عامٌ طُموحٌ يدعى رودولف جوليانى (الذي أصبح لاحقًا عمدة نيويورك) حملةً ضدَّ ريتش، متهمًا إياه بانتهاك قوانين الأسعار والتجارة مع العدو، وكان العدو هو آية الله الخميني، الذي بعد خلع الشاه عن عرشه بعث بقواته لاقتحام سفارة الولايات المتحدة في طهران، وأخذ مواطنين أمريكيين رهائن، كما اتهمه أيضًا بارتكاب مخالفات ضريبية، معتمدًا في ذلك على وجود مادة قانونية فريدة في نظام الضرائب في الولايات المتحدة تسمح بفرض الضرائب على مواطنيها حتى لو كانوا يعيشون ويعملون في الخارج. وبحسب لائحة الاتهام كان ريتش مهددًا بالسجن لمدة ٣٢٥ عامًا، وطوال أشهر عدَّة كان على ريتش أن يدفع غرامة مالية قدرها ٥٠ ألف دولار يوميًا؛ لأنه رفض الكشف عن وثائق معينة.



مناجم ذهب في أستراليا. قرار شركة مارك ريتش وشركاؤه بشراء المناجم أفضى إلى إنشاء شركة إسكتراتا المساهمة العامة.

### خطوة متقدِّمة تسبق القانون

في عام ١٩٨٣، انتقل ريتش إلى سويسرا وأصبح سجيناً افتراضياً في البلاد؛ لأن سلطات الولايات المتحدة كانت تطارده في جميع أنحاء العالم. وبالرغم من أن اسم ريتش بقي مُدرجاً في قائمة الأشخاص المطلوبين من مكتب التحقيقات الفيدرالي، فإن سويسرا لم تسلّمه قط إلى الولايات المتحدة؛ لأن أنشطته لم تكن ممنوعة بموجب القانون السويسري. إن التاريخ حافلٌ بالأمثلة عن رجال أعمالٍ انتهزوا الفرص التجارية المربحة المتاحة وراء خطوط العدو، وفي ظلّ مثل هذه الظروف تحديداً تكون الأرباح في أعلى مستوى ممكن. ومثالاً على ذلك، قامت شركة ريتز — وهي شركة سويسرية تعمل في قطاع المنسوجات — بالتحايل على مقاطعة نابليون للسلع البريطانية بتهريب القطن من أمريكا الجنوبية عبر بحر القطب الشمالي إلى روسيا؛ حيث شقّت هذه السلع طريقها إلى أوديسا ثم إسطنبول لتصل بعدها إلى فينترتور، وكذلك بدأت صناعة الأدوية في سويسرا عملياً

بقرصنة براءات الاختراع التكنولوجية من فرنسا؛ تمامًا كما فعلت قطاعات صناعة الأدوية الهندية والصينية خلال الجيل الماضي. وروتشيلد — الذي ربما يكون الاسم الأكثر احترامًا في مجال الخدمات المصرفية — كان قد بنى ثروته بنشر معلومات خاطئة عمدًا في سوق لندن، بأن دوق ولينجتون قد انهزم في معركة ووترلو؛ مما مكّنه من شراء الأسهم بأسعار منخفضة بطريقة مصطنعة، وما لبثت أسعار هذه الأسهم أن تصاعدت بشكل مذهل مجددًا عندما جاءت الأخبار — بعد أيام — لتفيد أن نابليون هو الذي خسر المعركة وليس دوق ولينجتون.

## العفو الرئاسي

لم تصل الدعوى القضائية المرفوعة ضد ريتش إلى مرحلة المحاكمة؛ ففي عام ٢٠٠١ منحه الرئيس كلينتون العفو قبل انتهاء مدة ولايته بوقت قصير، وهو أمر كان مثيرًا للجدل في حينه، ولكن في ذروة الفضيحة، واجه ريتش انتقادات شعبية علنية شرسة كان لها أثر سلبي على أعمال الشركة. واقترح ويلي ستروثوت — أحد أهم رجال ريتش — إطلاق حملات دعائية لمواجهة الانتقادات التي تنشرها الصحف، ولكن كلاً من هذين الرجلين كان يتميز بطبع مختلف تمامًا عن الآخر؛ مما أدى إلى حصول اشتباك بينهما. كان ريتش من أصول يهودية وتاجرًا بالفطرة، كما كان من محبي حياة الترف واللهو والملاذات، وفي المقابل كان ستروثوت ألمانيًا من أصول جرمانية، وكان يفضل حل المشكلات بدلًا من ممارسة التجارة.

كان ريتش ذا طبيعة خجولة، وكان يفضل أن يضمّد جراحه بعيدًا عن الأعين، وكان معارضًا لتوصيات ستروثوت باللجوء إلى الدعاية، إلا أن ستروثوت ألقى خطابًا في جامعة زيورخ شرح فيه كيف أضر الانتقاد العلني سلبيًا على أعمال شركة مارك ريتش وشركاؤه، وفي اليوم التالي أُقيل بعد محاولة الإطاحة بريتش، وحول ريتش مكتب ستروثوت إلى قاعة انتظار لإظهار قوته ومحاولة محو اسم ستروثوت من الذاكرة.

## غلطة ريتش الكبرى

ولكن بعد ذلك بوقت قصير، ارتكب ريتش خطأ تجاريًا جسيمًا؛ ففي عام ١٩٩٢ خسر ١٧٢ مليون دولار في محاولة فاشلة لاحتكار سوق الزنك. آنذاك كانت شركة مارك ريتش

## صناعة سويسرية

وشركاؤه تسير نحو الانحلال في جو مليء بالمعارضين والمكائد. وكان ستروثوت قد أقنع آليك هاكل — أحد أهم شركاء ريتش — أنه من الأفضل له بيع حصته؛ لأن الشركة لن تصبح لها قيمة في غضون عام، وافق آليك هاكل على ذلك، تمامًا كما فعل ريتش الذي باع حصته البالغة ٥١ في المائة من الأسهم إلى إدارة الشركة مقابل ٤٨٠ مليون دولار، ثم حصل لاحقًا على ١٢٠ مليون دولار إضافية عندما أُعيد تقييم الشركة. ولم تكن هذه الصفقة من أحسن أو أنجح الصفقات التي أبرمها رجلٌ يعتبره الكثيرون أعظم تجار عصره. وبعد مرور ثمانية عشر عامًا، أصبحت قيمة شركة جليנקور — وهو الاسم الذي أُعطي لشركة ريتش بعد بيعها — تساوي ١٠٠ ضعف ثمن بيعها. عاد ستروثوت في وقت لاحق إلى الشركة رئيسًا تنفيذيًا، ومنذ ذلك الحين فصلت الشركة نفسها كليًا عن اسم ريتش.



مارك ريتش، مؤسس إحدى أكبر الشركات الرائدة في بيع السلع، ومُنشئ شركتي جليנקور وإكستراتا.

كان إيفان جلاسنبيرج — الرئيس التنفيذي الحالي لجلينكور — أحد المقربين من ريتش. كان قد قرَّر الالتحاق بالشركة مباشرةً بعد إنهاء دراسته؛ لأنها كانت أكبر شركة لبيع السلع في العالم، وكان والد جلاسنبيرج قد هاجر من ليتوانيا إلى جنوب أفريقيا لاجئًا تمامًا كما كان الحال مع ريتش. لاحظَ ريتش أن جلاسنبيرج على درجة عالية من الكفاءة، فساعده على تطوير موهبته، وكان جلاسنبيرج قد أدار أعمال الشركة في هونج كونج ثم في بكين قبل أن يعود إلى تسوج في سويسرا ليجعل من تجارة الفحم في الشركة أكبر الفروع وأكثرها ربحًا. وبصفته بطلًا سابقًا في رياضة المشي، تحلَّى جلاسنبيرج بروحٍ مُنافسةٍ خارقة، ولم يَكُن متسامحًا مع الأشخاص الذين اعتبرهم مغفلين، وبذلك كان يجسِّد نموذجَ التاجر المخلص الذكي بالفطرة المتعطش لعمله والواثق من قدراته، والمتحدِّر من أصولٍ متواضعة ميَّزت أيضًا مارك ريتش والفريق العامل في شركته.

### كَسْبُ الكثير من المال ثم خسارته

لطالما كانت تجارة السلع الأساسية دائمة التقلب ولا يمكن التنبؤ بنتائجها؛ فهناك تجارٌ كثيرٌ ازدهروا كلما نمت الأسواق، ثم اختفوا مثل الذباب كلما انهارت بشكلٍ غير متوقَّع. إن الطبيعة البشرية تشجع الناس على الشراء عندما ترتفع الأسعار خوفًا من تفويت الفرصة، وعندما تسود الثقة العالية بالأسواق، يبدأ التجار بالعمل على أساس «هوامش السوق» ويشترون باستخدام أموال الآخرين؛ ممَّا يؤدي — عند تكرار هذا السلوك — إلى نشوء فقاعاتٍ لا بدَّ أن تنفجر في نهاية المطاف. ومقابرُ عالمِ التجارة مليئةٌ بأولئك الذين جمعوا الكثيرَ من المال ليعودوا ويخسروه بنفس السرعة.

وخلال القرن الماضي فشل متوسط أسعار السلع في مُواكبة معدلات التضخم، لا بل إنه قد تراجعَ من حيث القيمة الحقيقية. كان ذلك في مجال الصناعة الذي لم يُعَدَّ يستطيع استقطاب العقول المتميزة؛ لأنه أخفَق آنذاك في إعطائهم المكافآت التي تستحقها مواهبهم. كان ستروثوت وجلاسنبيرج يعرفان جيِّدًا طبيعة سوق السلع المتقلبة، وكانا أول مَنْ واكَبَ الرهان الخاسر على تجارة الزنك، الذي كان قرارًا خاطئًا تمامًا، ولأنهما ذاقا ويلات هذا الإخفاق، لم يرغبوا في اللعب بالنار ثانيةً فأقلعوا عن الدخول في المضاربات، بل ركَّزوا أنشطة الشركة على عمليات وساطة بسيطة بهوامش منخفضة ولكن بأحجام مبيعات ضخمة؛ حيث يتعين على كل بائعٍ إيجاد الشاري قبل إبرام أي اتفاقٍ تجاري، وكان الحل يكمن في تأمين المزيد من أحجام السلع، وكانت هذه هي المهمة المُوكَّلة إلى شركة إكستراتا.

## إمبراطورية إكستراتا

كان مايك دافيس الرجل الذي أُنيطت به إدارة الشركة، وكان عنيدًا وعمليًا وصاحب عزيمة قوية، وكان قد أشرف منذ وقتٍ قصير على دمج الشركة الهولندية بروكن-هيل-بروبرياتوري مع منافستها شركة بيليتون، وهذه كانت أكبر عملية اندماجٍ شهدها قطاع الصناعة حتى ذلك الحين، واعتُبرت ناجحةً جدًا. كان جلاسنبيرج زميلَ دراسةٍ قديمًا لدافيس، فوظّفه ليصبح لاحقًا رئيسًا تنفيذيًا. تدرّب دافيس بصفته محاسبًا، وكان مُلمًا بعمل شركات المناجم بحكم أنه كان مقيمًا في ميناء إليزابيت في جنوب أفريقيا. وتحت إدارة دافيس شرعت إكستراتا في تشييد إمبراطورية عن طريق شراءٍ ودمجٍ شركات المناجم حول العالم. وعلى مدى العقد السابق، ضاعفت مداخيلها السنوية بأكثر من خمسين ضعفًا نتيجة حملةٍ شرسة من عمليات الاستحواذ شملت مناجم زنك في الأرجنتين وبوليفيا وألبير، ومناجم نحاسٍ في الكونغو وزامبيا والفلبين، ومناجم رصاصٍ في إيطاليا وكزاخستان، ومناجم فحمٍ في جنوب أفريقيا وكولمبيا.

وبصفته رئيسًا لشركتي جلينكور وإكستراتا، كان ستروثوت يفرح كلما أضاف دافيس سهمًا جديدًا إلى جمعية إكستراتا؛ لأنه على درايةٍ بأن جلينكور تملك حقوقًا حصريّةً لبيع معادن المناجم بهوامشٍ ربحٍ مُغريةٍ طوال فترة حياة المنجم؛ مما يؤمن لها مداخيل وأرباحًا سهلةً التحقيق ودون عناء. وكان القدر الأكبر من عائدات إكستراتا البالغ ٣٠,٥ مليار دولار يمر عبر جلينكور التي كانت تتقاضى هامشَ ربحٍ على كل عملية. وقد ساهمت إكستراتا مباشرةً بقرابة ٣٠٪ من أرباح جلينكور في عام ٢٠١١، كما أنها كانت مسؤولة عن جزءٍ كبيرٍ من عمليات الوساطة التي قامت بها. لكن الأمر الذي فشل ريتش وستروثوت وجلاسنبيرج في تقديره عند تأسيس إكستراتا هو أن العالم كان على وشك الدخول لتوّه في أهم وأطول فترةٍ تزايدت فيها أسعارُ السلع بشكلٍ مستمرٍ لم يسبق له مثيل.

وهذا الازدهار لم يشمل فقط شركاء ريتش، بل أيضًا المستثمرين الأفراد الذين وفّروا في البداية الكثير من التمويل لشركة سود إليكتر؛ ومن ثمّ حقّقوا أرباحًا لا بأس بها. كان تقييم إكستراتا عند قدوم دافيس في عام ٢٠٠١ يوازي مبلغ مليار دولار، ولم تكن لها قيمةٌ كبيرةٌ مقارنةً بعمالقة السوق الصناعية مثل شركة أنجلو أميركان، وبروكن-هيل-بروبرياتوري وريو تينتو. أمّا اليوم فتبلغ قيمة إكستراتا ٣٦ مليار دولار، وهذا الارتفاع المذهل في قيمتها يعادل نسبة ٤٠٠٠ في المائة، ويُظهر أنها أصبحت من بين الشركات الأكثر احترامًا وخشيةً في عالم الصناعة.



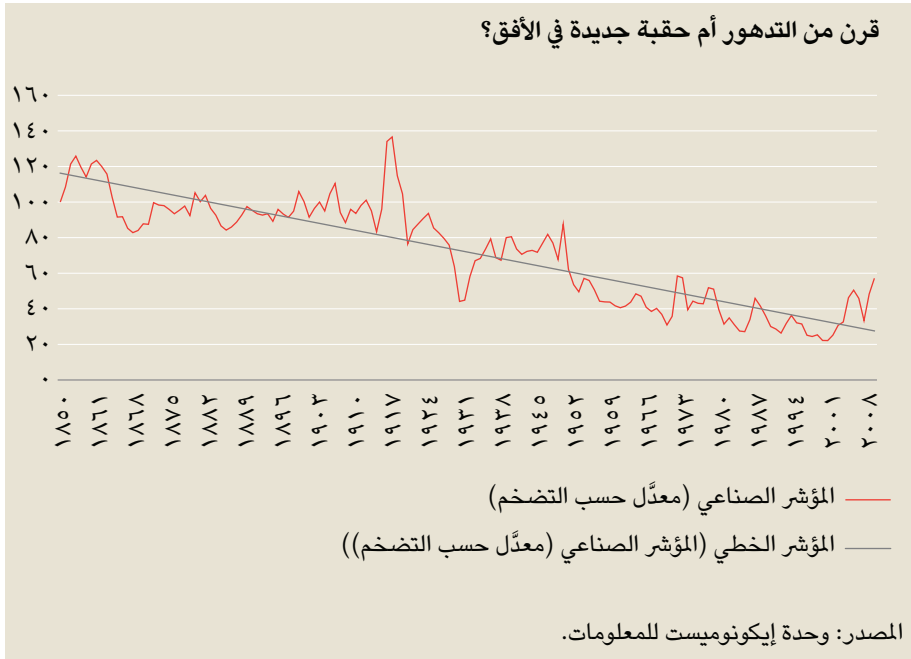


إيفان جلاسنيك، الرئيس التنفيذي لشركة جليנקور وأحد المُقرَّبين من مارك ريتش. زرع في شركة جليנקور ثقافة التجارة بأساليب جريئة.

### قوة أسواق البورصة

نتيجةً للتوسُّع الهائل الذي حقَّقه دافيس، وبسبب ارتفاع أسعار السلع، أصبح لإكستراتا — أكثر من أيِّ وقتٍ مضى — نفوذٌ أكبر من نفوذ جليנקور، وفاقت قيمتها بكثير قيمة جليנקور نفسها، كما أثبتت إكستراتا مرارًا وتكرارًا أنها أكثر سرعةً ومهارةً من منافسيها الرصينين من أمثال أنجلو أميريكان وريو تينتو. وكان لدافيس أيضًا ميزةٌ لم تكن متوافرةً لدى ستروثوت، وهي وجود الشركة في سوق البورصة التي بواسطتها يستطيع الحصول على المزيد من النقد من أجل تحقيق المزيد من عمليات الاستحواذ.

وهكذا كان من المرجح أن تواصل إكستراتا تفوقها على جليנקور من حيث الحجم والنفوذ. دافيس أيضًا كان له تأثيرٌ كبير في مدينة لندن حيث كان يحقّق ويوزّع باستمرارٍ



عائدات هائلة وبشكل مباشر وشفاف، في حين كان أصحاب السلطة في جليانكور يجنون الأرباح — بفضل إكستراتا — لأنفسهم ويتخفون وراء ستار السرية الذي تؤمنه سويسرا. نشأ المزيد من الصراعات الأخرى بين الشركتين؛ لأن جليانكور كانت تتنافس مع إكسترتا بشراء أصول التعدين لنفسها بشكل منفرد. وإلى جانب امتلاكها ٣٤,٥ في المائة من إكستراتا، كانت أيضاً تسيطر على ٩ في المائة من روسال، أكبر شركة لتعدين الألومنيوم في العالم، و٧٠ في المائة من مينارا ريسورسيز، و٧٤ في المائة من شركة كاتانجا ماينينج، و٤٤ في المائة من سنتشوري ألومنيوم، هذا إلى جانب الشركات الأخرى غير المدرجة في أسواق البورصة. وكانت جليانكور كذلك تمتلك العديد من الممتلكات الخاصة في الولايات المتحدة وآسيا والشرق الأوسط وأفريقيا وأمريكا اللاتينية.

## حانت ساعة المواجهة

تفاقت التوترات بين الشركتين بشكلٍ أدنى إلى صدامٍ في عام ٢٠٠٨، عندما سعت جليנקور إلى خفض ديونها عن طريق بيع حصتها في إكستراتا إلى شركة فال، إلا أن الطرفين لم يتوصّلا إلى اتفاقٍ على الشروط؛ إذ يبدو أن شركة جليנקور تشبّثت بالاحتفاظ بحقوقها الشاملة لتوزيع منتجات التعدين التابعة لشركة إكستراتا، التي تشكّل أساساً علة وجودها ومورد رزقها؛ وبذلك انهار الاتفاق.

جاءت الأزمة الاقتصادية العالمية إثر ذلك لتكشف الواقع بأن قاعدة رأس مال جليנקور هشة. وفي ديسمبر ٢٠٠٨ خفضت شركة ستاندار أند بورز التصنيف الائتماني لشركة جليנקور إلى مستوى BBB، وهو أدنى تصنيف لها إطلاقاً (أي إنها قد لامست القاع)؛ مما أثار قلق الدائنين، خاصةً عندما انخفضت مداخيلها بنسبة ٤٠ في المائة في عام ٢٠٠٩. وأصبحت الأسعار التي كان على جليנקور دفعها لتأمين التمويل اللازم باهظة، وكشفت تقارير محلّي الاستثمار قبل ظهور الاكتتاب العام الأولي لجليנקور أنه كان من الممكن للشركة أن تخسر مبلغ ٤٢,٥ مليون دولار في أيّ يومٍ من أيام العام المنصرم فقط من خلال تقلّبات بسيطة في أسعار السلع الأساسية اليومية باستخدام معايير التقدير لما يُسمّى «القيمة المعرضة للمخاطر»، وهذا يفوق القيمة الكلية للمخاطر التي تتعرض لها شركة جولدمان ساكس على أساس يومي. ولا عجب أن تتعرض جليנקور بعد ذلك إلى ضغوطات من طرف المصارف وحاملي أسهمها للدخول في سوق البورصة وتأمين «رأس مالٍ ثابت».

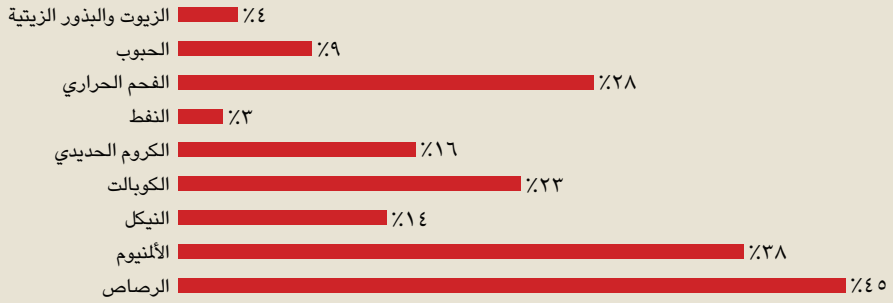
## ولادة العملاق

كان دخول سوق البورصة يعني أن على جليנקور كشف بعض أسرار أعمالها، وعلى سبيل المثال، أظهرت الوثائق العامة المقدّمة بصفحتها جزءاً من متطلّبات الاكتتاب العام الأولي أنها تهيمن على مختلف السلع الأساسية في السوق، وأن عملية الاندماج بين جليנקور وإكستراتا تُعيد في الواقع توحيد الإمبراطورية التي بناها مارك ريتش. وقد تحوّلت الشركتان المجتمعتان فوراً إلى عملاق يعمل في أسواق لا تحكمها قواعد، وبرأس مالٍ عام يساوي ٨٨ مليار دولار. وفي وقتٍ كان فيه الطلب العالمي على السلع يكاد يفوق العرض،

## صناعة سويسرية

وكانت شركتا جلينكور وإكستراتا تحصلان على أفضل أنواع المنتجات والاحتياجات من السلع في هذا القطاع الصناعي؛ كلُّ هذه كانت عواملَ تبشّرُ بمستقبلٍ زاهر، إضافةً إلى أن المجموعة تحتل المركز الأوّل في تجارة السلع الأساسية، وتبلغ حصتها في سوق تجارة الفحم ١١ بالمائة، وفي تجارة الزنك ١٢ بالمائة، وفي تجارة الرصاص ٨ بالمائة، كما تملك حصصاً كبيرةً في تجارة النحاس والنيكل، وهي كذلك المجموعة الوحيدة التي تسيطر بنفسها على كل أوجه نشاطها وبشكل كامل، ابتداءً من عملية التنقيب وصولاً إلى عملية المتاجرة.

### الموارد والسلع الأساسية (حصة جلينكور الإجمالية من سوق السلع الخاضعة للتجارة الحرة)



المصدر: وثائق شركة جلينكور للاكتتاب العام.

كلُّ هذه الحكاية بدأت لأن رجلاً قرّر إنشاء شركة في تسوج بسويسرا، بعد أن حصل خلافٌ بينه وبين رئيس عمله في شركة فيليب وإخوته التي صادف أن مقرّها الأوروبي كان في نفس المدينة. وطوال مسيرة مارك ريتش المهنية تقريباً، رأى فيه العموم رجلاً محتالاً ولعوباً يتهرّب من دفع الضرائب ويقضي حياته طريداً، ولكنَّ شركتَي جلينكور وإكستراتا مجتمعتين تشكّلان اليوم أكبر قوة هائلة في صناعة السلع الأساسية، في الوقت الذي تنجّه فيه المصادر الطبيعية نحو اكتساب أهمية كبيرة على الصعيدين الاقتصادي والسياسي. وأياً تكن وجهات النظر بخصوص هذا الرجل الغامض والطموح والبعيد المنال، فلا شك أنه حقّق إنجازاً عظيماً، خاصّةً أنه كان لاجئاً سابقاً بدأ العمل بصفته مجرد وسيط، ولم يكن يملك شيئاً. وخلال الجيلين القادمين — أو ربما أقل — قد ينظر

السويسريون إلى ما حَقَّقَ مارك ريتش من إنجازات، ويرون فيه أحدَ أعظم التجار على الإطلاق.

### مزيد من العمالقة يعملون في الظل

إلى جانب الشركتَيْن العملاقتَيْن: جلينكور وإكستراتا، هناك عددٌ من تجار السلع الذين اتخذوا من مدينة تسوج مقرًّا رسمياً لهم، ومنهم شركة ستامكور-أوروبا، وهي جزءٌ من أكبر شركة فولان في العالم (ستامكور البريطانية الملكية)، وبيتروبلاس هولدينج وهي شركة مُشغَّلة لمصافي النفط تأسَّست في الأصل في هولندا في عام ١٩٩٣. وهناك شركاتٌ أخرى تجدر الإشارة إليها مثل روس أوكر إينيرجو للتَّجار بالغاز الطبيعي، وهي شريكٌ مقربٌ من شركة غاز بروم الروسية، وأمكور لتجارة المعادن وهذه شركةٌ تمارس نشاطاً سرياً على الصعيد العالمي ومقرها الرئيسي في زيورخ.

أمَّا المحور الثاني — بعد مدينة تسوج — لتجارة السلع في سويسرا، فهو مدينة جنيف التي تأوي شركة فيتول؛ أكبر شركة بترول في العالم (وأكبر شركة لتجارة السلع الأساسية)، قُدِّرَ حجم مبيعاتها المعلن بمبلغ ١٤٣ مليار دولار للعام ٢٠٠٩. وبالرغم من أنها غير معروفة عموماً، تشحن الشركة يومياً ٤ ملايين برميل من النفط الخام والمنتجات النفطية إلى الأسواق العالمية؛ ومن ثمَّ تحقِّق مبيعاتٍ يفوق حجمها مبيعات جلينكور بقليل. يشغِّل المقر الرسمي لشركة فيتول في جنيف ١٠٠ شخصٍ فقط مع مجموع عمال في جميع أنحاء العالم يقارب ٨٠٠ شخص، وللشركة مكتبٌ رئيسيٌّ آخر في روتردام (أسَّسه هناك رجالُ أعمالٍ هولنديون في عام ١٩٦٦)، ولها أيضاً مقراتٌ في كلِّ من هيوستن وسنغافورة ولندن، كما أن مجموعة غَنفور وهي ثالث أكبر شركات تجارة النفط الخام في العالم، وتبيع بشكلٍ أساسي البترول الروسي، وشركة مركزوريا وهي واحدة من أكبر الشركات العالمية في تجارة النفط ويقوم مقرُّها أيضاً في جنيف، وفرع شركة كارجيل الدولية في جنيف التابع لعملاق القطاع الزراعي الأمريكي كارجيل ومقره مينيابوليس، بينما يعمل فرع جنيف مركزاً لوجستياً للتجارة العالمية بالحبوب وزيت الطعام والسكر إلى جانب النفط الخام والفحم والكهرباء، ويأتي في المرتبة الثامنة من حيث تصنيف الشركات السويسرية بحسب حجم دورة أعمالها.

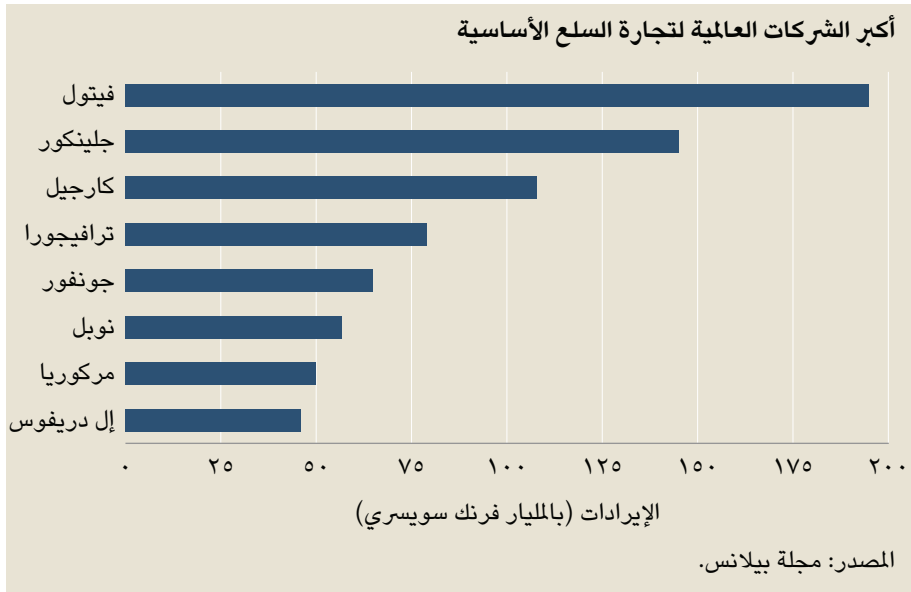
## أخصائيو الدعم

حيثما تجد شركاتٍ تمارس أعمالاً تجاريةً في جميع أنحاء العالم، فلا بد من وجود شركاتٍ متخصصة في المجال التجاري لخدمتها، وربما كانت أهم شركة لتقديم الخدمات هي إس جي إس (الشركة العامة للكشف والمراقبة)، وهي شركة تضطلع بالمهمة السويسرية الجوهرية المتمثلة في مراقبة السلع والتصديق عليها، وهذا قطاع تُمثّل فيه الاستقلالية والمصداقية والجودة مقوماتٍ حاسمة، وهذه أكبر الشركات العالمية المستقلة للمراقبة والتصديق، وتأتي أمام شركة إنترتيك تيستينج سيرفيسز في المملكة المتحدة ومكتب فيريetas في فرنسا. وقد أُسّست إس جي إس في روان في عام ١٨٧٨ على يد هنري جولدشتوك من لاتفيا، ويوهان هاينزه من بوهيميا، تحت اسم جولدستوك وهاينزه وشركاؤهما، وكانا في البداية يقدّمان خدمات بصفتهم مراقبَي حبوب لكبار تجار الحبوب في أوروبا، ولكن سرعان ما توسّعت أعمالهما لتصل إلى جميع أنحاء العالم. خلال الحرب العالمية الأولى واصلت الشركة تعاملها التجاري مع ألمانيا، فأدرج اسمها على القائمة السوداء في فرنسا، وفي عام ١٩١٥ نُقل المكتب الرئيسي إلى جنيف في ربوع سويسرا المحايدة، تمامًا كما حصل مع شركة مارك ريتش وشركاؤه، ولكن بعد مرور ٧٠ عامًا تقريبًا، وبتاريخ ٢٣ سبتمبر ١٩١٩ تأسّست رسميًا الشركة العامة للكشف والمراقبة إس جي إس.

خلال القرن الماضي، نوّعت الشركة نشاطاتها لتشمل مراقبة السلع في قطاع التصنيع والمواد الكيميائية والبتروال والغاز الطبيعي. وفي عام ١٩٨١ أُدرجت الشركة في سوق البورصة، واليوم تقوم الشركة بعمليات كشف ومراقبة مستقلة لجودة السلع وكمياتها إلى جانب المرافق الاستثمارية والسلع الاستهلاكية والمنتجات الزراعية، لتؤكد أنها تتوافق مع المعايير الصناعية، وتفي بالشروط الرسمية وبمتطلبات المعاهد التجارية، كما تصادق أيضًا على العمليات الصناعية وتدابير السلامة. وهناك مجال يتزايد الطلب عليه شيئًا فشيئًا، وهو مجال التكنولوجيا البيئية؛ ففي الصين على سبيل المثال، تقوم الشركة العامة للمراقبة حاليًا ببناء أكبر منشأة لاختبار دوائر مولّدات الطاقة التي تعمل بالرياح. وبالرغم من أن لديها ٦٥٠٠٠ عامل في ٩٠ بلدًا، تبقى الشركة سويسرية في العمق، وتشكّل أكبر مصدرٍ للعمالة في جنيف.

## صنّاع الثروات

تمثّل تجارة السلع الأساسية ٣ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي السويسري، وهي نسبة تفوق نسبة القطاع السياحي، وما يكشف المزيد عن حجم التدفّقات التجارية هو أن عائدات العمليات التجارية التي تم التداوُل بها عبر سويسرا خلال عام ٢٠١٠ فاقت ١٠٠٠ مليار دولار؛ أيّ تقريباً ضِعف الناتج المحلي الإجمالي السويسري لنفس العام، وتجارة السلع هي من بين القطاعات الأكثر نموًّا في الاقتصاد، كما أنها مصدرٌ قيّم للإيرادات الضريبية للحكومة السويسرية.



كانت شركة مارك ريتش وشركاؤه وشركتا جلينكور وإكستراتا من بين أكبر صنّاع الثروات خلال العقود القليلة الماضية في سويسرا، لا بل في العالم أجمع أيضًا. ولعل الثروة التي حققتها هذه الفئة من الشركات مجتمعة — على سبيل المثال — قد تجاوزت الثروة التي حققتها شركاتٌ أخرى في صناعاتٍ أكثر تألّقًا مثل أمجين وأمازون وإي باي.

يُعدُّ رجالُ الأعمال الذين صنعوا الثروات المذكورة من بين أكبر دافعي الضرائب في سويسرا، فمارك ريتش هو واحد من أغنى الأغنياء في العالم، وإيفان جلاسنبيرج تبلغ قيمة حصته في شركة جلينكور ما يقارب ١٠ مليارات فرنك سويسري، في حين أن قيمة حصة ويلي ستروثوت قبل إدراج الشركة في البورصة كانت تساوي ٦ مليارات فرنك سويسري (ويُرجَّح أنه قد باع جزءاً كبيراً من حصته أو حتى بأكملها). كما أن جلينكور كانت بمثابة «مصنع لأصحاب الملايين» بالنسبة إلى العديد من أعضائها البالغ عددهم ٤٨٥. وتعدُّ أهمية هذه الثروات المجال الضيق لرجال الأعمال الذين صنعوها؛ إذ إن قطاع بيع السلع الأساسية في سويسرا قد أصبح قائماً بذاته بشكل نظام «تكتل»، وهي عبارة صاغها لأول مرة ميخائيل بورتر، وهو أستاذ في كلية هارفرد للأعمال.

## نهاية زمن الاحتكار تقترب

في غياب القوانين والتشريعات المنظمة (إذ إن المصادر الطبيعية تتوفر في بلدانٍ تفتقر إلى التنظيم الصارم، وتُمارس المنافسة على صعيدٍ عالمي وليس وطني)، استطاعت شركة جلينكور أن «تنجو بجلدها» من العقاب، رغم أنها شركة تمارس احتكاراً شبه كلي، لكن هل ستبدأ الضغوطات السياسية بالتصاعد في حال استمرار جلينكور في السيطرة على حصة الأسد في قطاع المعادن التي تندر بشكل متزايد ومتسارع؟

لقد ازدهرت جلينكور حتى اليوم عن طريق الشراكات، ولكن من المرجح أن صانعي الثروات سيتقاعدون ويبيعون حصصهم يوماً ما، تاركين المهمة لهيكلية إدارية كلاسيكية يكون أطرافها من المساهمين العاديين والموظفين والدائنين، الذين قد يكونون أكثر ملاءمة لإدارة هذه الأعمال بدلاً من صنع الثروات.

لطالما كانت التجارة العالمية في الاقتصاد السويسري مجالاً مكنَّ الشركات من العمل في كنف السرية بشكلٍ مقصود، وبقدْر ما لهذا المجال من أهمية ضخمة بقدر ما يصعب الاطلاع على مقوماته. وأحد أسباب ذلك هو أن الإحصائيات التجارية نادراً ما تُكشَف للعيان؛ فعلى سبيل المثال، لا تستورد سويسرا إلا ما يقارب ١ في المائة من الإنتاج العالمي للقهوة الخضراء. وفي المقابل هناك شركات تقوم مقراتها في سويسرا تسيطر على ما يتراوح بين ٦٠ و ٧٠ في المائة من التجارة العالمية للسلعة المذكورة. كما أن أغلب الشركات

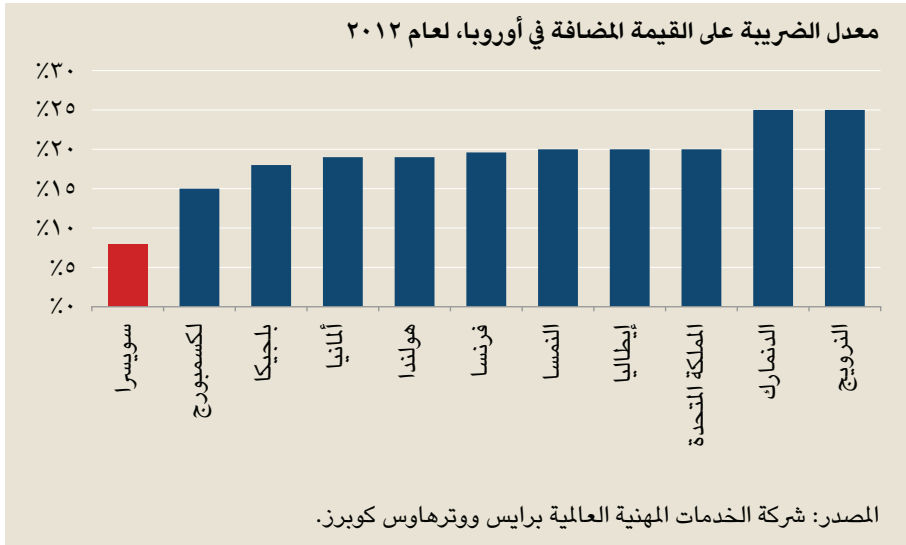


## تجّار سويسرا الصامتون

التجارية السويسرية ليست مُدرّجة في أيّ من أسواق الأسهم، وعملياً لا تنشر أيّ أرقامٍ عن أعمالها.

### شركات تنجو من العقاب

تحت ستار السرية السويسري، استطاعت شركة جلينكور وشركات تجارية أخرى — مثل قطاع المصارف الخاصة في سويسرا — أن تنجو من أيّ عقاب لاعتمادها أساليب عملٍ تبقى محظورةً على الآخرين. وبحكم أن جلينكور أصبحت الآن مُدرّجةً في أسواق البورصة، فهي تقبع تحت مجهر المحللين والصحفيين والمدوّنين ممّا يحدّ من حريتها، وهذا من شأنه أن يؤثر على الأرباح التي يمكن أن تحقّقها الشركة. وإذا ثبت أن إدراج جلينكور في أسواق البورصة وإخراجها إلى النور كانت عمليةً ناجحة، فمن المحتمل أن تحذو شركات تجارية أخرى حذوها لتخلع عنها عباءة التخفي التي طالما ارتدّتها حتى الآن.



## صناعة سويسرية

أكبر الشركات التجارية السويسرية في ٢٠١١\*.

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
<b>إكستراتا (١٩٩٠)</b>					
٣١٦٧٦	٥٩٨	١٦	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٣٩٦٤٣	٤٠٠٠	٤	-	-	عدد الموظفين الإجمالي
٢٥	١٥	٤	-	-	عدد الموظفين في سويسرا
<b>جلينكور (١٩٩٤)</b>					
١٧٤٠٦٠	-	-	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٦١٠٠٠	-	-	-	-	عدد الموظفين الإجمالي
٦٨٠	-	-	-	-	عدد الموظفين في سويسرا
<b>دي كيه إس إتش (٢٠٠٢)</b>					
٧٣٤٠	٤٧٠٠	-	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٢٤٣٤٢	١٣٣٠٠	-	-	-	عدد الموظفين الإجمالي
١٢٠	١٠٠	-	-	-	عدد الموظفين في سويسرا

\* الجدول يبين الأرقام حيثما تكون متوافرة. الأرقام مُقرّبة إلى الأعلى أو الأسفل حسب الحاجة. الشركات السلف التي سبقت شركة دي كيه إس إتش يعود تاريخها إلى منتصف القرن التاسع عشر. العديد من الشركات التجارية تقع مقراتها في سويسرا مثل جلينكور التي لا تنشر أرقامًا عن حجم المبيعات أو عدد العمال. (المصدر: مجلة فورتشن).

غير أن الأمر الذي ليس من المحتمل أن يتغير هو مكانة سويسرا القوية بصفقتها مركزًا للتجارة العالمية، حتى لو كانت السلع المتداول بها — في الواقع — تكاد لا تمر أبدًا في البلاد، وليس من المفاجئ بحد ذاته أن تكون التجارة قد ازدهرت في سويسرا؛ وذلك لأنها طالما قدّمت الظروف المثالية اللازمة لنجاح وازدهار الشركات التجارية التي تمارس نشاطها على صعيد عالمي؛ مثل: تسهيلات ائتمانٍ بسعرٍ تنافسي من خلال اتصالاتٍ وثيقة مع المصارف السويسرية، وعملةٍ مستقرة بشكلٍ استثنائي، وغياب الرقابة على أسعار صرف العملات. وحسب شركة كيه بي إم جي للخدمات المهنية، فإن معدلات ضريبة الدخل لشركات تجارة السلع في سويسرا منخفضة بشكلٍ لا تتعدى معه نسبة ٨ في المائة

## تجّار سويسرا الصامتون

فقط، أمّا الأنشطة التمويلية فتخضع لضريبة فعلية لا تتجاوز ١ في المائة، إضافة إلى أن الضريبة على القيمة المضافة التي تبلغ ٨ في المائة هي الأدنى إطلاقًا في أوروبا حتى الآن. وبحسب مجلة التايمز الاقتصادية، فإن سويسرا قد تفوقت على لندن بصفقتها مركز التجارة الأهم في العالم لسلع الطاقة بما في ذلك النفط؛ إذ إن ٣٥ في المائة من النفط الخام العالمي، و٧٥ في المائة من صادرات النفط الروسية، تُتداول عبر سويسرا، كما أنها أكبر مركز عالمي لتجارة الحبوب والحبوب الزيتية والبن (حصتها تعادل ٥٠ في المائة من حجم السوق العالمية)، والسكر (٥٠ في المائة أيضًا من السوق العالمية)، وهي أيضًا مركز عالمي لتجارة المعادن الثمينة، وكذلك فإن ١٠ في المائة من مُنتج تجارة الفولاذ العالمية يُتداول به في سويسرا.

### تواريخ رئيسية.

قبل ١٨٠٠	
١٧٨٨	كاسبر جيلينجر وكريستوفر بلوم ينشئان شركة جيلينجار وبلوم في فنترتور، التي كانت في البداية شركة بول راينهاتر.
١٨٠٠-١٨٩٩	
١٨١٥	نشأة البعثة الإنجليزية في بازل التي كانت نواة شركة التجارة بي إتش جي التي أصبحت بدورها تُدار عن طريق شركة التجارة المتحدة يو تي سي.
١٨٢٨	المبشرون يصلون من بازل إلى ساحل الذهب (غانا حاليًا).
١٨٥١	سُلّمون فولكرت ويوهان جورج فولكرت ينشئان شركة الإخوة فولكرت في فينترتور وبومباي.
١٨٦٤	المعاهدة التجارية بين سويسرا واليابان، سفر رجل يُدعى كاسبر برينفالد إلى اليابان.
١٨٦٥	كاسبر برينفالد وهيرمان سيبر ينشئان شركة سيبر وبرينفالد.
١٨٧٨	إدوارد أنطون كيلر ينشئ شركة إي أي كيلر وشركاؤه في مانبلا.
١٨٨٧	فيلهيلم هاينريخ ديتهيلم ينشئ شركة إف إتش ديتهيلم وشركاؤه.

١٩٩٩-١٩٠٠	
انتقال ملكية شركة الإخوة فولكرت إلى عائلة راينهارت.	١٩١٢
نشأة شركة بازل للتجارة.	١٩١٧
بي فيلهيلم برايسفيرك ينشئ شركة التجارة المتحدة يو تي سي.	١٩٢١
نشأة شركة سود إلكترا.	١٩٢٦
مارك ريتش ينشئ شركة مارك ريتش وشركاؤه في مدينة تسوج.	١٩٧٤
نشأة شركة جليנקور.	١٩٩٤
تغيير اسم شركة سود إلكترا لتصبح شركة إكستراتا.	١٩٩٩
منذ عام ٢٠٠٠	
نشأة شركة دي كيه إس إتش.	٢٠٠٢
عملية دمج شركة جليנקور مع شركة إكستراتا.	٢٠١٢
شركة دي كيه إس إتش تدخل الاكتتاب العام بمبلغ ٣ مليارات فرنك سويسري.	٢٠١٢

## المكان المثالي ومزاياه

هذه الأرقام المثيرة للإعجاب ليست نتيجة الحوافز المالية فحسب؛ فموقع البلد في الحيز الزمني الفاصل بين أمريكا وآسيا مثالي، كما أن اثنتين من أكبر شركات المراقبة العالمية تتخذان من سويسرا مقراً رسمياً لهما، وهي أيضاً مقرّ للعديد من شركات الشحن المتعددة الجنسية الرائدة، و٢٢ في المائة من الشحن الجاف العالمي تُدار عبر سويسرا، إضافةً إلى مستوى العيش المرتفع (مدارس دولية من الطراز الأوّل، نظام رعاية صحية متميز، انخفاض معدلات الجريمة، أنظمة قوية لحماية البيئة)؛ كل هذه عوامل تستقطب المواهب وتشجّعها على البقاء في سويسرا، والنتيجة: بيئة متعددة الثقافات، تشمل ٢٢ بالمائة من الأجانب، وتشكّل أرضيةً مثالية لازدهار التداول التجاري.

## تجّار سويسرا الصامتون

وفي الواقع، يمكن القول إن التداول التجاري هو المسئول — أكثر من أي قطاعٍ آخر — عن الطابع العالمي الذي تميّز به إدارة الأعمال في سويسرا. وبالنسبة إلى سويسرا ليست التجارة مجرد إدارة أعمال فحسب، ولا مصدر عمالة وعائداتٍ ضرائبٍ فحسب، بل هي جزءٌ لا يتجزأ من طبيعة البلد وروحه.



## الفصل الخامس

# الحسابات المصرفية المُرَقَّمة: أرباحٌ لا تُحصى

قيل إن فولتير قد صرَّح بالعبارات التالية: «إذا رأيتم مصرفياً سويسرياً يلقي بنفسه من النافذة، فالحقوا به، فلا بد أن يكون وراء ذلك ربحٌ وفير.»

في الواقع إن المصارف السويسرية مُربحة للغاية، خاصةً أنها تُدير أكثر من ربع ما يناهز ٧,٧ ترليوناً دولار أميركي من الثروات الخاصة للأثرياء الذين يُودعون أموالهم خارج بلدان إقامتهم، ونتيجةً لذلك فإن قطاع الخدمات المالية (الخدمات المصرفية والاستثمارات البديلة والتأمين) هو أحد المكونات الكبرى للاقتصاد السويسري؛ إذ إنه يشكّل نسبة ١١ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي مقارنةً بنسبةٍ من ٤ إلى ٦ في المائة في فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة، و ٩ في المائة في المملكة المتحدة، وهناك ٣٢٠ مصرفاً تقريباً في سويسرا، وهذا عددٌ كبيرٌ مقارنةً ببلدانٍ أكبر حجماً مثل كندا التي يبلغ عدد سكانها أربعة أضعافٍ عدد سكان سويسرا، ولا يُوجد فيها سوى ١٠٠ مصرف، أغلبها دون أهمية تُذكر.

\* \* \*

تُعتبر أغلب المصارف السويسرية عاديةً وغير جديرة بالاهتمام؛ فهناك فئةٌ كبيرة من الاتحادات الائتمانية الصغيرة، وبنوك الرهونات العقارية التي ترعاها الحكومة (مثل بنوك الكانتونات)، التي تُمارس أعمالها وتضخُّ أموالها في الاقتصاد من خلال قبول الودائع وتوفير القروض برصانةٍ للشركات المحلية والأفراد، كما تلعب دور الوسيط في أسواق رأس المال. غير أن العنصر اللافت للنظر والاستثنائي لنجاح المصارف السويسرية

هو ما يُعرَف بالخدمات المصرفية الخاصة، التي في الواقع ليست أعمالاً مصرفية إطلاقاً، إنما هي كما سمّاها رواد مصرفيّي سويسرا الناطقين بالفرنسية Gestion de fortune؛ أيّ «إدارة الثروات»، واليومَ تقوم المصارف السويسرية بإدارة ما يوازي ٥,٥ ترليونات فرنك سويسري من الثروات،<sup>١</sup> وتُحقّق مداخيل تبلغ ٦٠ مليار فرنك سويسري تقريباً؛ أيّ ما يوازي أرباح أكبر أربع شركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي: إكسون موبيل، ميكروسوفت، وول مارت ستورز، وبروكتز أند جامبل.

## أموال طائلة

إن أهمية الخدمات المصرفية الخاصة بالنسبة إلى سويسرا تتعدى بكثير دورها الأساسي في إدارة الأموال؛ فالتدفقات الضخمة لرءوس الأموال باتجاه مديري الثروات السويسريين قد ساعدت على تمكين بعض المصارف السويسرية من النمو والتطوّر بشكلٍ مذهل. وكالعديد من نظرائهم من الصناعيين، أدرك المصرفيون في البنوك السويسرية الكبرى — منذ بضعة عقود — أنهم يملكون عناصر القوة والموارد اللازمة التي تتيح لهم الانطلاق خارج حدود أسواقهم المحلية الضيقة والتنافس في جميع أنحاء العالم؛ أو بعبارة أوضح، ربما لم يكن لديهم خيارٌ آخر؛ فمنذ الحرب العالمية الثانية، كانت تدفقات الثروات من أجل إدارتها في سويسرا أكبر من أن تستوعبها البلاد وحدها، ومع أن مبالغ هذه الثروات لم تكن معروفةً تمامًا بسبب السرية التي كانت تحيط بالحسابات المصرفية آنذاك، فإنه — وبحسب مصدرٍ موثوقٍ فيه — كانت سويسرا تُدير ما يقارب ١٩,٨ مليار فرنك سويسري لعملائها الأثرياء خلال عام ١٩٤٥، واليومَ يبلغ هذا الرقم ٥,٥ ترليونات فرنك سويسري؛ أيّ ما يعادل ١١ ضعفَ قيمة الناتج المحلي الإجمالي السويسري.

كانت هذه هي الخلفية التي نشأت فيها البنوك الثلاثة: كريدي سويس ويو بي إس وإس بي إس، وأصبحت من أهم المصارف الدولية ذات النشاط العالمي النطاق في النصف الثاني من القرن العشرين.<sup>٢</sup> كانت هذه المصارف الثلاثة قد بدأت العمل عقب الحرب العالمية الثانية بصفقتها بنوگًا تجاريةً لها شبكاتٌ فروع وطنية متشعبة، وأنشأت أقسامًا متخصصة لأعمال إدارة الثروات، وربما بسبب حجمها الكبير نسبيًا، وشهرتها بالشفافية العالية لدى الزوّار الأجانب في سويسرا، باتت هذه المصارف مؤهلةً لتحصيل حصة «الأسد» من الثروات التي بدأت تتدفّق على البلاد من أجل إدارتها.



إن تاريخ القطاع المصرفي الحديث في سويسرا يدور أساساً حول الجهود الجبَّارة التي بذلها بنك يو بي إس وكريدي سويس إلى جانب عددٍ قليلٍ من أكبر البنوك الناشطة في مجال الخدمات المصرفية الخاصة في سويسرا؛ من أجل شقِّ طريقها في السوق العالمية. وكان التحدي أمام هذه المصارف لا يقتصر على تعلُّم بعض الأساليب المتطورة جدًّا لإدارة العمليات المصرفية فحسب، إنما كان ينبغي عليها أيضًا التآقلم مع القوانين والأعراف الدولية التي تتطلب شفافيةً أكثر بكثيرٍ من تلك التي اعتادت عليها هذه المصارف، لا سيَّما في مجال السرية المصرفية. وقد ارتكبت أخطاءً جسيمةً في هذا المضمار بما فيها الخسارة المذهلة بمبلغ ٢,٣ مليار دولار أمريكي، التي تكبَّدها بنك يو بي إس في عام ٢٠١١ نتيجةً تصرفاتٍ مُتاجرٍ لم يُراقب عن كثب. ويعود الفضل في تجنُّب حدوثِ كوارثٍ ماليةٍ إلى الأرباح الممتازة التي يحقِّقها قطاعُ إدارة الثروات، وإلى الموارد المالية الهائلة لسويسرا ككل.

أمَّا اليومَ، فيبدو أن على المصارف الكبيرة إعادة النظر في كيفية تثبيت مكانتها في مواجهة الظروف المضطربة السائدة حاليًّا في الأسواق؛ فمن ناحيةٍ تمكَّنت هذه المصارف من الحفاظ على جاذبيتها الكبيرة لدى الأجانب الذين يبحثون عن ملاذٍ آمنٍ لثرواتهم، ولكن من ناحيةٍ أخرى، بات قطاعُ إدارة الثروات يشهد منافسةً شديدة. كما أن توسُّع المصارف واندفاعها نحو الدخول في قطاع الاستثمار المصرفي العالمي الأشد تنافسيةً والأكثر تعقيدًا قد خلَّف نتائجَ متفاوتة.

### مصارف أكبر من أن تفشل وأكبر من أن يتسنَّى إنقاذها

كان هناك أيضًا — ولا يزال — تحدُّ آخرٌ يتمثَّل في قدرة المصارف على التكيُّف داخليًّا مع طبيعة البلد؛ فعلى عكس الصناعات الأخرى، إن النظام المصرفي في بلدٍ ما هو أكثرُ من مجرد مصدرٍ للعمالة والضرائب والأرباح؛ فهو بمنزلة القلب النابض للاقتصاد؛ إذ إنه يُدير وينظِّم الانتقال الحيوي للأموال من المشتريين إلى البائعين، ومن المستهلكين إلى المنتجين عبر التمويل التجاري والإقراض العقاري وتبادل النقد الأجنبي والكثير من الخدمات الأخرى. وعلاوةً على ذلك، فهو النظام الذي تُنفَّذ من خلاله السياسة النقدية للبلاد. وباختصارٍ إن مسئوليات قطاع الخدمات المالية، والمخاطر المحتملة أن تنجم عن

فشله في تحمّلها، هي أمورٌ غاية في الأهمية. كما أن مخاطر الفشل تتضاعف عندما يكون الوضع كما هو عليه في سويسرا وبعض البلدان الأخرى؛ أي عندما يكون لقطاع الخدمات المالية حصةٌ ضخمة في الاقتصاد الوطني؛ ففي ذروة الأزمة المالية الأخيرة، كان مجموع الأصول لدى أكبر مصرفين سويسريين يوازي ٤ تريليونات فرنك سويسري، ولو حصل تدهورٌ بسيط في قيمة هذه الأصول بنسبة ٥ في المائة، فمن شأن ذلك أن يتسبّب في خسارة مبلغ ٢٠٠ مليار فرنك سويسري؛ أي ما يعادل نصف الناتج المحلي الإجمالي السويسري. كما أن خسارة مبلغ ٢٠٠ مليار فرنك سويسري يمكن أن تؤدي إلى محو (أو خسارة) رأس مال المصارف المتواضع، الذي بالكاد يساوي جزءاً من أربعين من أصولها؛ ومن ثمّ سيُجبرها على الإفلاس.

وهذا بالضبط ما حصل لبنك يو بي إس في الأزمة المالية التي حصلت خلال عامي ٢٠٠٧ و٢٠٠٨؛ فلقد تبين أن قيمة الكثير من أصول المصرف أصبحت أقل بكثير مما كان في الحسابان؛ مما أجبر المصرف على شطب مبلغ ٤٥ مليار فرنك سويسري منها، وهذا ما أدّى إلى تناقص رهيب في قاعدة رأس ماله، وجعله يواجه خطر الإفلاس. لكن أهمية بنك يو بي إس بالنسبة إلى النظام المالي السويسري والاقتصاد بشكل عام، جعلت البنك الوطني السويسري يقرّر أنه لا مفرّ من إنقاذه، كما جرت عمليات إنقاذ لمصارف كبيرة برعاية الحكومات في بلدان أخرى. وعلى سبيل المثال لا الحصر: لويدس بنك ورويال بنك أوف سكوتلاند في المملكة المتحدة، وسيتي بنك في الولايات المتحدة، وهي عمليات أدت إلى عدم ارتياح كبير في صفوف الاقتصاديين وصنّاع السياسات العامة. ولقد تساءل مارفين كينج — محافظ بنك إنجلترا المركزي — في كلمة ألقاها في عام ٢٠٠٩ ولقيت انتشاراً واسعاً: «إذا كان الاعتقاد السائد أن بعض المصارف أكبر من أن ينهار، فهي باختصار أكبر مما يجب أن تكون؟» وبكلمات أخرى: إذا كان وضع البنوك الكبيرة حيويّاً وحاسماً في الاقتصاد والنظام المالي لدرجة لا يمكن أن يُسمح لها بالإفلاس، فهذا يعني — بكل بساطة — أن قواعد الانضباط الكلاسيكية التي تحدو بالسوق إلى إرغام مديري المصارف على توخّي الحيطة والحذر لا تؤدي عملها؛ ومن ثمّ فالسؤال الذي يُثير قلق هيئات التنظيم اليوم هو: إذا كانت قوى السوق لا تؤدي عملها في الحفاظ على سلامة النظام الاقتصادي، فمن الذي سيقوم بذلك؟

## مسألة السرية

هناك أيضًا سؤالٌ آخر غير مُستساغٍ بتاتاً بالنسبة إلى السويسريين، وهو موضوع السرية المصرفية. يعتبر العديد من الناس أن السرية المصرفية هي أعمالٌ غامضة في حساباتٍ مُرَقَّمة تُخفي وراءها الكثير من أنواع المخالفات، بدءاً من فساد الحُكَّام المستبدين، مروراً بسرقة الممتلكات الخاصة والعامة خلال الحرب العالمية الثانية، وصولاً إلى التهرب الضريبي من طرف المواطنين الأثرياء وشتى أنواع الفساد حول العالم. ولقد دحضت الحكومة السويسرية هذه الصورة، فطلبت مؤخرًا من البنوك — بصفة مؤقتة — تجميد أصولٍ تابعةٍ لمعمر القذافي وقادةٍ آخرين من أفريقيا والشرق الأوسط.

واليوم، تهاوى صرُحُ السرية المصرفية السويسرية المنيع لدرجةٍ أنه لم يُعدَّ يشكلُ ميزةً استثنائيةً للخدمات المصرفية السويسرية؛ فقد فرضت جمعية المصرفيين السويسريين — منذ عام ١٩٧٨ — سياسةً شعارها «اعرف زبائنك»، مُحدِّرةً المصرفيين أنه حتى لو تعلَّق الأمرُ بحسابٍ مُرَقَّم، فعليهم معرفة هوية المُستفيد الرسمي من هذا الحساب. ومنذ عام ٢٠٠٤ أصبح هذا الشرط من المتطلبات التنظيمية التي تفرضها الحكومة، وفي عام ٢٠٠٩ تخلَّت الحكومة السويسرية عن التمييز بين الاحتيال الضريبي والتهرب الضريبي لأصحاب الحسابات المقيمين في الخارج (سابقًا لم يكن التهرب الضريبي عملاً جنائيًا، ومن ثمَّ لم يكن مُدرجًا ضمن نطاق اتفاقيات التعاون مع الحكومات الأجنبية)، ولكن السرية المصرفية لا تزال حتى الآن تقليدًا سويسريًا عريقًا، فحتى هذا اليوم، لا يُعرَف إلا القليل عن بعض الشركات السويسرية المشهورة ولكن المحاطة بسريةٍ كبيرة مثل شركة رولكس. ومنذ أقل من جيل من الزمن، شاعت مزحةٌ في مدينة بازل مُفادها أن الأرقام الوحيدة التي يمكن رؤيتها في التقرير السنوي لشركة روش هي أرقامُ الأعوام. ويجزم جورج كراير — الرئيس السابق لجمعية المصرفيين السويسريين — أن هذا النوع من السرية لم يُعدَّ ممكنًا في عصر الاتصالات الفورية، قائلًا: «في عصر التدخُّل المتزايد بواسطة الإنترنت، لم يُعدَّ بإمكاننا أن نحمي أيَّ خصوصيةٍ سوى ما نحمل في جيوبنا وفي عقولنا.» ولكن لا تزال هناك بقايا من السرية المصرفية، مثل أحدث اتفاقٍ يتيح لعملاء البنوك السويسرية المقيمين خارج سويسرا حجب أسمائهم عن حكومات البلدان التي يقيمون فيها شريطة دفع الضريبة المُقتطعة (الضريبة المحلية على الفوائد وتوزيعات عوائد الأسهم).<sup>٢</sup>

وكما هو الحال في كل المناقشات بخصوص الصناعات الهامة، فإن إيجاد الحلول يتطلب اطلاعاً شاملاً على ماضي هذه الصناعة. يعرض هذا الفصل كيف نشأت الخدمات المصرفية السويسرية، والعوامل التي أدت إلى نموها الضخم وقدرتها على تحقيق الأرباح، بعد ذلك سيتناول مدى قدرة سويسرا على التكيف مع التغيرات الهائلة التي هزّت القطاع المصرفي العالمي في العقود القليلة الماضية، علاوة على الآفاق المستقبلية لهذا القطاع.

### كيف نشأ القطاع المصرفي السويسري؟

كانت سويسرا، بحكم وجودها في قلب أوروبا، مركزاً هاماً للتداول التجاري منذ عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى العصور الوسطى، وكان كسب المال من المال (بالفائدة) — بمجرد مرور الوقت ودون القيام بأي عمل — يُعتبر ممارسةً غير شريفة؛ إذ إن الربا مُحَرَّم في الكتاب المقدس (كانت الكنيسة أساساً تعتبر أن تقاضي الفوائد هو من ممارسات الربا بصرف النظر عما إذا كانت الفائدة ضئيلة أو مرتفعة). وكان لا بد من انتظار عصر النهضة عندما تحايَل تجارُ الصوف في فلورنسا على قانون الربا ببيع سلعهم مسبقاً وبسعر مخفّف مع احتساب الفارق واقعيّاً فائدةً، وفي عام ١٣٨٧ سمح أنيماز فابري — أسقف مدينة جنيف — لمصرفيّ المدينة بإقراض المال مقابل فوائد «طالما بقيت ضمن حدودٍ معقولة».

نتيجةً لذلك، ونظراً للعلاقات الجيدة التي كانت تربطها بمدينة ليون، ازدادت أهمية جنيف وأصبحت وجهةً مفضّلةً لأكبر المعارض التجارية الأوروبية، وبذلك بدأت عمليات نقل الأرصدة وتحويل الأموال وتبادل العملات ومنح القروض، ولما تكاثرت الأموال لدى التجار تحوّلوا أنفسهم إلى مصرفيين. كانت هذه الممارسة القديمة العهد قد أثّرت على كيلفن الذي أضفى الشرعية على الخدمات المصرفية، والأهم من ذلك أن الإصلاح البروتستانتي قد قضى — لأول مرة — بأن جمع الثروات أمرٌ مقبول؛ لأنه دليلٌ إيجابي على العمل الشاق والوفاء في أداء الواجب. كان الناس في السابق يعملون من أجل البقاء، وإذا تبقي لديهم أيُّ فائض قبل الوفاة كانوا يهبونه إلى الكنيسة الكاثوليكية، وبذلك لم يكن هناك ما يحفّزهم على جمع الثروات؛ ومن ثمّ لم يكونوا بحاجة إلى المصارف، ولكن بحلول القرن الثامن عشر، ونظراً لازدهار التجارة في قطاع النسيج وصناعة الساعات، وتدقُّق الأموال التي كسبها الجنود من عملهم مرتزقةً في حملات الحروب التي مرّقت أوروبا، ومع ارتفاع معدلات الادخار، بدأت رعوس الأموال تتراكم في سويسرا، وبسبب

وجود القليل من فرص الاستثمار داخل البلاد، توجّهت عيون المستثمرين السويسريين في وقتٍ مبكرٍ إلى خارج بلادهم (خلافًا لمعظم البلدان الأخرى؛ حيث كان المستثمرون يفضلون الاستثمار داخل بلدانهم). وتبيّن السجلات أن كانتونات سويسرا قد استثمرت الكثير من الأموال في أستراليا والمملكة المتحدة، وكذلك بالسندات الحكومية في فرنسا، وبالمزارع في الهند.

### مبدأ الاستقلالية هو أساس القطاع المصرفي السويسري

في مدنٍ أخرى غير جنيف، كانت المراكز التجارية المحورية قد رسمت في وقتٍ مبكرٍ معالم بيئة النظام الاقتصادي والاجتماعي، وفيها مدن بازل وسانت جالن وبيرن وزيورخ، وكل واحدة من هذه المدن قد تطورت لتصبح «مدينة/دولة» ذات اقتصاداتٍ معقدة ولها نظامٌ اقتصادي واجتماعي مستقلٌّ وخاصٌّ بها وحدها، بما في ذلك القطاع المصرفي. ويرى هارولد جيمس — المؤرخ الاقتصادي المعروف في جامعة برينستون — أن سويسرا استطاعت الحفاظ على أفضل نظام «مدينة/دولة» في أوروبا بفضل بروز الاستقلالية الشديدة التي دافعت عنها هذه المدن بشراسة، وقاومت الانصهار والضياع داخل مآهات الاندماج تحت رايات الملوك أو الكنائس أو الجمهوريات كما حصل في أماكنٍ أخرى من أوروبا. كان صمود سويسرا هذا في مواجهة القوى التي تشكّلت في بقية أوروبا هو الذي ساعدها على وضع الأسس الأولى لقطاعها المصرفي المزدهر.

كان الهاجينوت الذين فرّوا من الاضطهاد الديني في فرنسا في خمسينيات القرن السادس عشر قد جاءوا إلى سويسرا واستقروا في مختلف مدنّها وخلف جدرانها الواقية والمحايمة سياسياً، وهم لم يجلبوا معهم مهاراتهم الخارقة في صناعة الساعات فحسب، بل أنشئوا كذلك شركات المواد الكيماوية والمصارف. كان الهاجينوت بمثابة لاجئين مثاليين لسويسرا؛ فقد كانوا متدربين جيّداً ومحبين للعمل ومتحفّظين وشديدي الولاء لبعضهم لبعض، كما كان لهم الكثير من العلاقات في الخارج (كان الكثير منهم يُحسّن القراءة مما أضفى عليهم ميزةً تنافسية فريدة)، كما أصبحوا من التجار المهمين في وقتٍ أدى فيه حجمُ التداول التجاري الكبير إلى حتمية وجود المصارف، وهناك مصارف في مدينة جنيف مثل بنك بيكتيه (١٨٠٥) وبنك لومبارد أوديبه داريبه هينتس (١٧٩٦) وبنك ميرابو (١٨١٩) وبنك بوردييه (١٨٤٤)، وهي جميعها بنوك ترجع أصولها إلى المهاجرين البروتستانتين.

لقد ساهم المصرفيون في جنيف في تمويل شركة الهند الغربية الهولندية وبنك إنجلترا والشركة الملكية لصناعة المرايا (سان جوبان، أول شركة صناعية في أوروبا)، إلى جانب العديد من المشاريع الأخرى. ذاعت سمعة المصرفيين السويسريين أنهم جديرون بالثقة والاعتماد، ويتمتعون بفطنة في ميدان التجارة؛ مما جعلهم مطلوبين بصفقتهم مستشارين لدى الوزراء والملوك، حتى إن بعضهم أصبحوا بدورهم وزراء؛ فبعد التفاؤض على شراء لويزيانا، أصبح ألبرت جالاتان وزيراً للخزينة الأمريكية، وشغل هذا المنصب لمدة طويلة، كما أصبح جاك نيكر وزيراً للمالية في عهد لويس السادس عشر.

### عندما كان مصرفيي الاستثمار شعبية كبيرة

على مدى قرونٍ عديدة، بقيت بيرن أغنى دولة على الإطلاق فيما يُسمَّى اليوم بسويسرا، وكانت العائلات صاحبة النفوذ هناك لا تسيطر على أجزاء كبيرة من سويسرا فحسب، بل كانت أيضاً رائدةً فيما يُعرَف اليومَ بشركات الخدمات المصرفية الاستثمارية الدولية، ولعل أكثرها أهميةً كان بنك ماركيار الذي تأسَّس في عام ١٧٤٥، وكان من بين نشاطاته إصدار سندات الدَّين للإمبراطورية النمساوية (ماريا تريزا) والدول الهولندية وبعض من الممالك الجرمانية وملوك بريطانيا والدنمارك، وكان يدير شبكةً من الوكالات من سان بطرسبرج إلى فالبارايسو، وكان نشاطه يرتكز على ثراء مدينة بيرن آنذاك، وهو أمرٌ جعل إصدارَ هذه القروض ممكناً. وبعدَ هزيمة بيرن أمام نابليون في عام ١٧٩٨ تراجعَ نفوذُ البنك على الصعيد الدولي، واضطلعت بالعديد من نشاطاته شركة روتشيلد التي كانت آنذاك في أوج نموها وازدهارها. بيعَ بنك ماركيار في عام ١٩١٨ إلى بنك كريدي سويس مما سمح له أن يتوسع في كانتون بيرن، وكان فرع البنك في فرنسا تحت اسم أندريه وماركيار قد أصبح معروفاً بأنه ممولُ الباشوات في مصر.

كانت مدينة بازل أيضاً مركزاً تجارياً هاماً؛ إذ إنها تقع على ضفاف نهر الراين، وتمتد من منطقة الإلزاس إلى ما يُسمَّى اليومَ بادن فيرتمبيرج التي كانت مناطقٍ صناعية هامة في ذلك الوقت. وكما في جنيف، لعب الهاجينوت الفرنسيون دوراً محورياً في بناء قطاعي الصناعة والتجارة في مدينة بازل التي كانت معروفة بإيوائها لِلأجئين وأيضاً بصحافتها السريعة التي غذَّت المناقشات السياسية حول المواضيع المثيرة للجدل، كان نشر أعمال إيراسموس في سويسرا هو الذي أشعل فتيلَ حركة الإصلاح (عاش إيراسموس في بازل، وكانت أعماله تُنشر هناك حتى وفاته)، ويظن روبرت دارنتون — رئيس مكتبة

جامعة هارفرد وأحد الرواد في مجال تاريخ النشر — أن مدينتي: بازل وجنيف، إلى جانب مدينة أمستردام، كانت تُعتَبَرُ أهم مراكز المنشورات السرية،<sup>٤</sup> وبحلول عام ١٨٤٠ كان هناك ١٦ مصرفاً خاصاً في بازل لخدمة التجارة المتنامية، وبقية العديد منها قائماً حتى الآن، بما في ذلك بنك درايفوس لاروش وبنك ساراوان.

شَهِدَت مدينة سانت جالن ازدهاراً كبيراً خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر على خلفية تجارة القطن التي ازدهرت فيها آنذاك إلى جانب صناعة الغزل والنسيج، وكان موقعها الاستراتيجي على طرق التجارة بين الشمال والجنوب وبين الشرق والغرب على حدٍّ سواء قد جعل شركات الشحن تُقِيمُ مَقَرَّاتها بالقرب من المدينة. وفي عام ١٧٤١ ترك كسابار زيلي شركة والده لإنشاء شركة شحن خاصة به في سانت جالن، وإلى جانب خدمات الشحن، كانت شركته — التي أصبحت لاحقاً بنك فيجيلين وشركاؤه للخدمات المصرفية الخاصة — تُوفِّرُ خدمات القروض والحسابات الجارية؛ ولهذا السبب يُعتَبَرُ عام ١٧٤١ تاريخ تأسيس بنك فيجيلين وشركاؤه. وقد ازدهر القطاع المصرفي بازدهار قطاع الحرير المحلي وصناعة التطريز، وحتى بداية عام ٢٠١٢ عندما حَلَّت الكارثة (كما هو وارد في الفصل السادس) كان بنك فيجيلين وشركاؤه أقدم بنوك سانت جالن، كما أن بنك راهن وبودمر الذي تأسس في عام ١٧٥٠ في زيورخ، كان كذلك قد نما بفضل ازدهار تجارة المنسوجات المربحة.

## أزمة في الخارج وأمان داخل أرض الوطن

إن تحقيق المزيد من التقدم يتطلب إحداث تغييرٍ في الأعراف الاجتماعية التي اعتاد عليها الناس تجاه الاقتراض؛ فالمفهوم السويسري للرجل النبيل كان يتمثل في العيش ضمن حدود إمكانياته، وادخار المال الاحتياطي للأوقات الصعبة، وهي وجهة نظر تتماشى مع ظروف العيش في الجبال. وكان رجال الأعمال يزددون الاعتماد على القروض الخارجية ويميلون إلى التمويل الذاتي، كما أنهم لم يكونوا بحاجة إلى رأس مال كبير؛ فالصناعة السويسرية — مثلها مثل الصناعات في البلدان الأوروبية الأخرى — نشأت على أيدي أصحاب المهن والحرفيين والمزارعين الذين كانوا يملكون آلات غزل ونسيج تعمل يدوياً أو بطاقة الماء وبتكلفة منخفضة، كما يمكن شراؤها عندما يصبح المال متوافراً، كان أغلبهم في البداية من المزارعين، وكانوا يعملون حرفيين عندما تتوقف أعمالهم خلال أشهر الشتاء الطويلة، وشيئاً فشيئاً أصبحوا حرفيين مستقلين، بعد ذلك وُظِّفَ المزيد من

العمال واشتريت المُعدّات عندما ازدادت الأرباح بشكلٍ كافٍ لتبرير التوسع. ومع بداية الثورة الصناعية أصبحت الآلات أكثر تعقيدًا وأعلى ثمنًا وذات قدرة أكبر بفضل الكهرباء، وسرعان ما ظهر أن هذه الآلات قد أصبحت ضرورةً لا غنى عنها بفضل مزاياها التنافسية بالمقارنة مع آلات العمل اليدوي. كما أن الثروات التي بدأت تتراكم بشكلٍ سريعٍ حَدَّتْ برجال الأعمال إلى التخفيف من مقاومتهم لمبدأ الاقتراض، وبدأت الصناعة السويسرية تزدهر في النصف الثاني من القرن التاسع عشر (أنشئت شركة نستله في عام ١٨٦٧، وشركة ماجي في عام ١٨٧٠، وشركة براون بوفيري وشركاؤه في عام ١٨٩١). ومع توافر المزيد من رأس المال المُتاح من المدخرين المقتصدِين، ونشوء الحاجة إلى تطوير الشركات المحلية، أصبحت المصارف مراكزَ وساطة ذات أهمية.

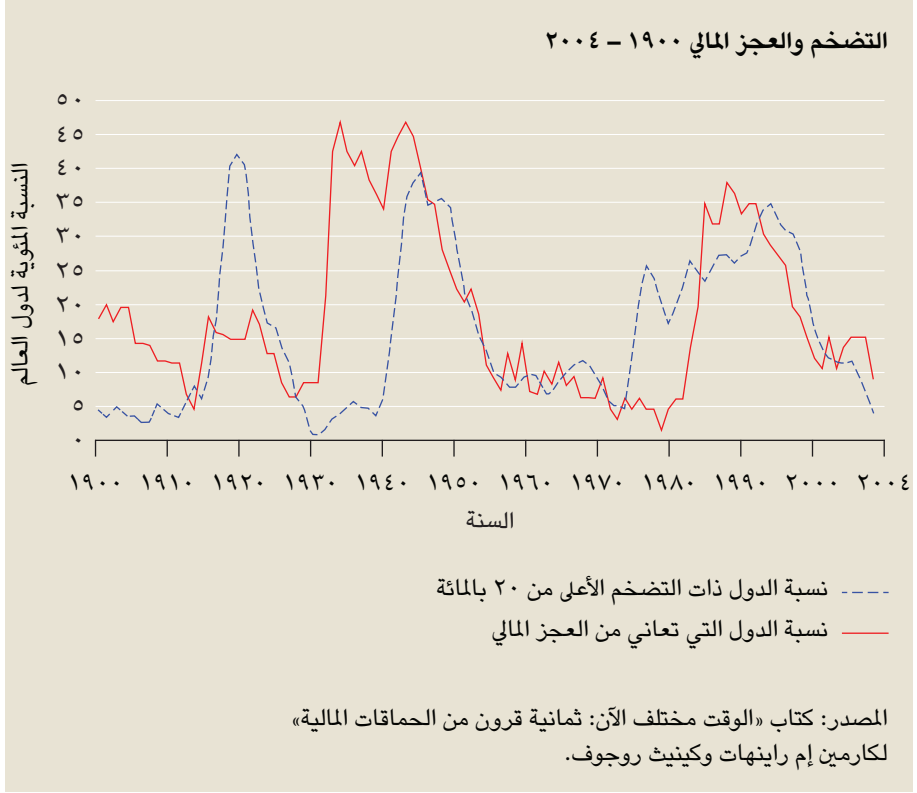
### الصراعات في أوروبا تعود بالنفع على سويسرا

غير أن النجاح الاستثنائي للقطاع المصرفي السويسري يعود إلى الفشل الذي عرّفته مناطقٌ أخرى أكثر مما يعود إلى النمو الاقتصادي الداخلي؛ فالصراعات السياسية في أوروبا دامت دون انقطاع منذ العصور الوسطى وحتى الحرب العالمية الثانية؛ فلموك أوروبا كانوا متورطين في الحروب، وكان عليهم طباعة الأوراق المالية لتمويل حملاتهم الطموحة، لكن ثرواتهم كانت مهدّدةً بسلاحٍ ذي حَدَّين؛ فمن جهةٍ كان هناك خطرُ فقدانِ الأصول في حال الهزيمة، ومن جهةٍ أخرى خطرُ التضخم المالي الحاد في حال النصر. وقد أشار كين جوروف، الأستاذ في جامعة هارفرد، وكارمين راينهارت، الأستاذة في جامعة ماريلاند، في كتابهما «الوقت مختلف الآن: ثمانية قرون من الحماقات المالية»، إلى عدد ومدى خطورة الإخفاقات السياسية والاقتصادية الهائلة التي حدثت على مر التاريخ؛ فبين عام ١٨٠٠ وعام ١٩٤٥ شهدت أوروبا ١٢٧ حالة عجزٍ مالي استمرت في المتوسط لمدة ستة أعوام. وبينما استقر المشهد السياسي في أوروبا بعد عام ١٩٤٥، انتقلت الأحداث إلى مسارحٍ أخرى، فكان هناك ١٦٨ حالة عجز عن التسديد خارج أوروبا منذ عام ١٩٤٦، وفي كل مرة كانت الأموال تجد ملاذًا آمنًا لدى النظام المصرفي السويسري، وكانت التدفقات المالية الكبيرة إلى صناديق مصارف سويسرا مشابهة للحلقات في جذوع الشجر التي تتتالي لتشير إلى مدى نمو الشجرة موسمًا بعد موسم.

وبذلك بات النظام المصرفي السويسري سائرًا بعكس الاتجاه الطبيعي للأحداث؛ فكلما اشتدت الاضطرابات في الخارج، استفاد منها القطاع المصرفي السويسري. ويُظهِر

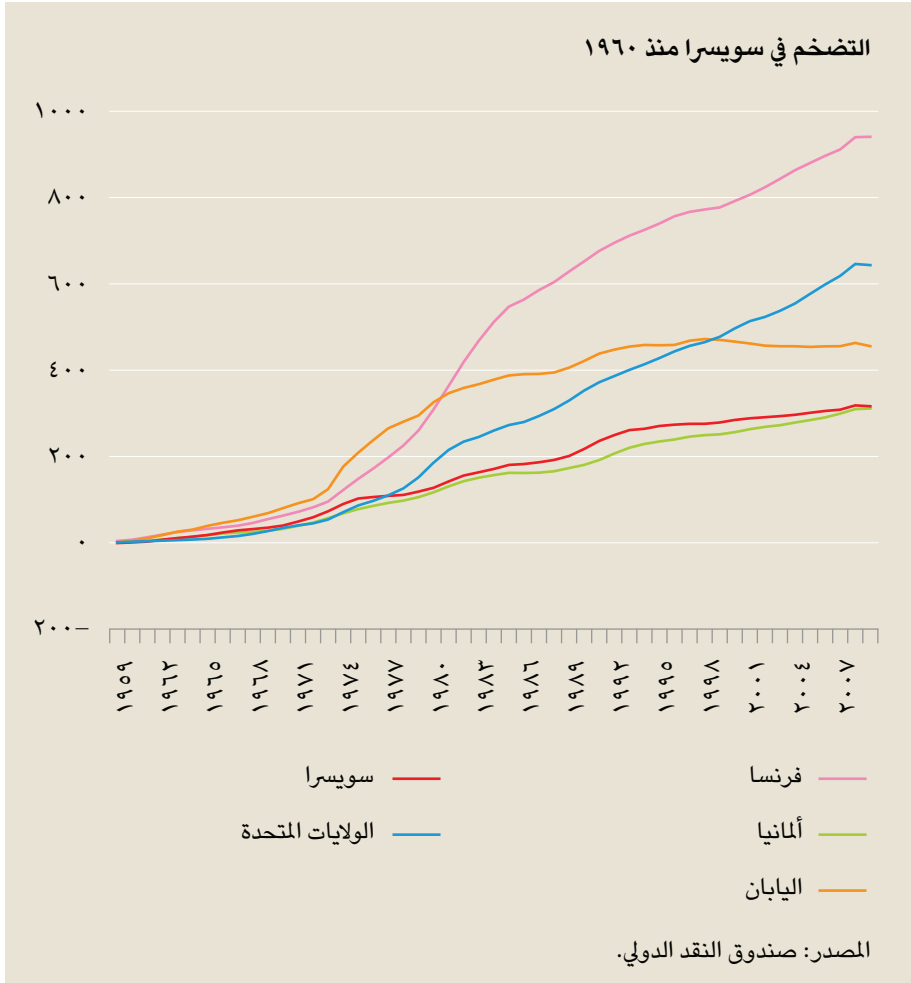


## الحسابات المصرفية المُرقَّمة: أرباحٌ لا تُحصَى



الرسم البياني أنه بين عام ١٩٠٠ وعام ٢٠٠٤ تعرَّض عددٌ كبير من بلدانِ العالمِ لحالاتٍ عجزٍ ماليٍّ أو إلى تزايدٍ وتيرة التضخم أو الاثنين معاً. فعلى سبيل المثال، لو كان هناك رجلٌ أعمال ألماني عاش بين عام ١٨٨٠ وعام ١٩٥٥، لكان قد وُلِدَ قبل أقل من عقد من تاريخ سقوط نابليون الثالث وعاش الحربين العالميتين الأولى والثانية (إضافة إلى الحرب الباردة)، ولشَهد فترة التضخم المدمر الذي أعقب سقوط الجمهورية فايمار، ولَكان من غير العجيب أن يرغب في تخزين بعض أمواله في مكانٍ آمنٍ ومستقرٍ مثل سويسرا.

## صناعة سويسرية



كان عامل الحذر والاستقرار مبنياً في صميم الهيكل القانوني لبنوك الخدمات المصرفية الخاصة، وعادةً ما يكون الغرض الرئيسي من عقد تأسيس شركة ما — بموجب قانون الشركات — هو الحد من مسؤولية المساهمين، لكن المصارف الخاصة في سويسرا — كما في أماكن أخرى — كانت مُنظمة على شكل «شراكات»؛ حيث يخضع المساهمون

«الشركاء» لتحمل مسئولية غير محدودة؛ مما يتطلب منهم قانونياً توفيرَ مجملِ ثروتهم إذا لزم الأمر لتلبية الالتزامات التي تعهَّدَ بها البنك؛ وهذا بطبيعة الحال ما يفرض توخي الحذر الشديد. في عام ١٩٠٠ كان هناك ٧٠٠ مصرفٍ قائم على أساس هذا النظام القانوني. أمَّا الآن فلم يُعد سوى ١٤ مصرفاً محتفظاً بهذا النظام، منها: بنك هوتينجر وشركاؤه، وبنك لاروش وشركاؤه، وبنك لومبارد أوديبه دارييه هينتش وشركاؤه، وبنك ميرابو وشركاؤه، وبنك بيكتيه، وبنك راهن وبودمر، وبنك فيجيلين وشركاؤه.

لعل أكبر هذه المصارف الخاصة هو بنك بيكتيه، الذي يسيطر على ٤٠ في المائة من مجموع الأصول الموجودة تحت إدارة هذه المجموعة من المصارف. ومنذ ستينيات القرن العشرين كان بنك بيكتيه قد تمكَّن من التوفيق بين القيم التقليدية ومنهجية العمل المبتكرة، كما استطاع تحديد اتجاهاتٍ جديدة في السوق لتوسيع أعماله، ومن بينها: ظهور مؤسسات الاستثمار على غرار شركات التأمين، وصناديق معاشات التقاعد، وصناديق الاستثمار المشتركة، والحاجة المتزايدة إلى أمناء لإدارة الأموال على مستوى العالم، ونشوء الطلب على خططٍ مالية شاملة للأفراد ذوي الثروات الهائلة (المكاتب العائلية). كما أدرك الأهمية المتزايدة لوجود مديري أصول مستقلين حول العالم، وهو يتعامل حالياً مع أكثر من ٥٠٠ منهم.

لقد فتح البنك آفاقاً جديدةً في مجال صناديق الاستثمار المشتركة من خلال الاستثمار في الأسواق الناشئة في أواخر الثمانينيات، وإنشاء صندوق استثمار في التكنولوجيا الحيوية في عام ١٩٩٤، وإطلاق أول صندوق في العالم للاستثمار في قطاع المياه في عام ٢٠٠٠. ومنذ منتصف التسعينيات حتى اليوم، ازداد حجم الأصول الخاضعة للإدارة والوصاية خمسة أضعاف ليقف فوق ٣٣٠ مليار فرنك سويسري، وبالتوازي كان هناك نموٌّ هائل أيضاً في عدد الموظفين الذي ارتفع من ٣٠٠ إلى أكثر من ٣٠٠٠ موظف خلال ثلاثة عقود. ولقد تجنَّبَ بنك بيكتيه أنواعَ الفصائح التي تعرَّضت لها إداراتُ صناديق استثمارٍ كبيرة وبنوك استثمارٍ أخرى، وربما يعكس ذلك روح البنك الكاليفينية وقيمه العائلية.

يؤكدُ شركاء مصرف بيكتيه أنهم لا يُوظَّفون من الشركاء إلا أشخاصاً يمكنهم أن يتخيَّلوا قضاء عطلهم العائلية بصحبتهم، كما أن معدل استبدال الموظفين في البنك منخفض نسبياً مقارنةً بباقي القطاع، أضف إلى ذلك أن البنك تمكَّن من تجديد أعضاء الإدارة ورُتَّبَ الشركاء دون أيِّ صعوبات. ويُعتَبَر بنك بيكتيه من أفضل أصحاب العمل في جنيف، وبما أن الشركاء كانوا حتى عام ٢٠١٤ يتحملون سويةً مسئوليةً شخصية

غير محدودة تجاه التزامات البنك، فهم — بلا شك — كانوا أكثر وعياً وإدراكاً للمخاطر والمجازفات. ولربما ينطبق عليهم هنا قانون متسلقي الجبال: «كل رجلٍ منهم يعرف أنه إذا سقط، فإنما أن يهبَّ الجميع لإنقاذه، وإلا فإنه سيجر الجميع معه إلى الهاوية.»

## السياسة النقدية

إن «ميزة التفوق الفريدة من نوعها» التي تتمتع بها سويسرا في مجال التمويل العالمي — ألا وهي مكانتها بصفقتها مركزَ تمويلٍ قوياً ومستقراً في عالم تهزه الاضطرابات — لم تتحقق بين عشية وضحاها، ولا هي نتيجة محضِ تخطيطٍ مُسبق، وكما ذكر كراير أن السويسريين في الأساس لم يرغبوا قطُّ في أن تحكمهم سلطةٌ مركزية، فضلاً عن بنكٍ مركزي، وكانوا سعداءٍ جدًّا بمدنهم المستقلة المشابهة لوضع الدول. كما لم يكن مواطنو مدينة بازل يشعرون بتقاربٍ كبيرٍ بينهم وبين سكان مدينة زيورخ أو بيرن أو جنيف، وكان ذلك الشعور متبادلاً، ولكن مع ذلك — بما أن هذه المدن كانت محاطة ببلدانٍ كبيرة وعدوانية — أدركت أنها ستحقق مكاسبٍ إذا هي اتَّحدتْ معاً لغرض الدفاع عن مصالحها؛ فمدينة جنيف مثلاً — وهي الأكثر فخراً واعتزازاً بين أقرانها — لم تكن لتستطيع الصمود بصفقتها مدينةً مستقلةً دون دخولها في معاهدة مع الكانتونات السويسرية الأخرى، لا سيَّما كانتون بيرن. وفي هذا الصدد فإن تاريخ جنيف بين عام ١٥٠٠ وعام ١٨٠٠ يشكّل جزءاً لا يتجزأ من تاريخ سويسرا، وتاماً كما يشتري الفلاحون رأس كرنب من السوق، اشترت المدينة/الدولة أرخص «عقدٍ اجتماعي» متوافر في مقابل التنازل عن القليل من حرّيتها ومسئوليتها لتحقيق أكبرِ مكاسبٍ ممكنة. إن مفهوم الاعتماد على الذات — عبر تمرير المسؤولية إلى أدنى قاسمٍ مشترك، ورفع مستوى الاستفادة إلى أقصى حدٍّ ممكن — كان ولا يزال من السمات الفريدة التي تتميز بها الجمهورية السويسرية. وعلى عكس بلدان الجوار مثل فرنسا وألمانيا وبريطانيا التي تعتمد أنظمة ذات تسلسلٍ هرمي، بقي السويسريون دائماً على رأس الهرم في بلادهم.

ومع ذلك، فإلى جانب الدفاع، كانت العملة النقدية هي الاستثناء النادر الآخر للامركزية؛ فعندما أصبحت سويسرا جمهوريةً في عام ١٨٤٨، كان هناك ٣١٩ نوعاً من العملات المعدنية يُصدِرُها عددٌ مماثل من المصارف، وكنتيجةً لذلك، نقل الدستور الاتحادي (الذي صدر في عام ١٨٤٨) حقوقَ سكِّ القطع النقدية إلى الحكومة الاتحادية. وفي عام ١٨٥٠ اعتُمد الفرنك السويسري بشكلٍ ومقاييسٍ مماثلةٍ للفرنك الفرنسي،



شركاء بنك بيكتيه، الذين هم مديرو البنك ومالكوه في الآن نفسه، بنوا سجلاً حافلاً بالأمثلة عن الإدارة الحكيمة لصناديق الاستثمار وتجنُّب الفضائح والأخطاء الجسيمة.

واستُخِدِمَتِ المعايير الفرنسية لمعادلة قيمة الفضة.<sup>٥</sup> وفي وقتٍ لاحق، استُبدِلَتِ القِطْعُ النقدية المعدنية بالأوراق النقدية بسبب التضارب في قياسها، وكذلك بسبب تنامي حجم التجارة، لكن هذا لم يحل المشكلة؛ لأن أيَّ بنك كان بإمكانه إصدار الأوراق النقدية الخاصة به بصفتها بديلاً بسيطاً للعملة؛ وبذلك كانت جدارة العملة بالثقة تتوقف على مدى مصداقية البنك الذي أصدرها، ولحل هذه المشكلة، أنشئَ البنك الوطني السويسري في عام ١٩٠٧، وكانت هذه قفزةً نوعية بالنسبة للسويسريين الذين طالما تمسَّكوا بالاعتماد على الذات، أن يتنازلوا عن هذا القَدْر من السلطة لابتكارٍ مركزي جديد لم يُثبت جدواه بعد، ولكن هذه الخطوة كانت ضروريةً ولا بد منها؛ ففي ذلك الوقت كان هناك ما يفوق ٢٠٠ نوعٍ من العملات على شكل أوراقٍ بنكية، وبما أن ٣٥ بنكاً من بنوك الكانتونات والبنوك الخاصة كانت مخلوطةً طبعَ نقودها كلٌّ على حدة، فاقت قيمة الأوراق البنكية قيمة القِطْعِ النقدية بنسبة ٢,٤ مقابل ١ (٢٤٣ مليون فرنك مقابل ١٠٠ مليون فرنك).

## البنك المركزي الذي لا يتخلف عن الإيفاء بالتزاماته

من الجدير بالذكر هنا أن أيًا من المصارف التي كانت تُصدِر العملات قبل إنشاء البنك المركزي لم يعلن إفلاسه، وأن البنك المركزي لم يُوقف عمليات تحويل أو تبادل الفرنك السويسري إلا مرة واحدة (خلال الحرب العالمية الثانية)؛ وذلك على الأرجح يعود إلى أن الشعور بواجب احترام التعهدات له وزنه في سويسرا، وربما أكثر من أي مكان آخر في العالم. وهذا بالتأكيد لا يرجع إلى عدم خضوع البنك المركزي السويسري للاختبار؛ فهو قد واجه تحديات ضخمة، ابتداءً من أزمة حظر تصدير النفط من قبل منظمة الأوبك في عام ١٩٧٣، عندما ارتفع سعر النفط خلال يوم واحد بنسبة ٧٠ في المائة وأدى إلى انهيار سعر صرف الدولار، مرورًا بفضيحة كياسو في عام ١٩٧٧، وصولاً إلى الاضطرابات في الأسواق العالمية منذ عام ٢٠٠٨.

وعندما سأل أحد الصحفيين فريتز لويتفيلر — رئيس البنك المركزي السويسري السابق — خلال أزمة الدولار في عام ١٩٧٩، عن شعوره الشخصي تجاه الوضع الحرج آنذاك، كانت إجابته: «إن رئاسة البنك المركزي السويسري والرفاهية الشخصية هما حالتان متناقضتان ولا تلتقيان». وبنفس التواضع وروح الدعابة قال لاحقًا: «إن أحد أعظم مميزات العمل في البنك المركزي السويسري هو أنني عندما أتصل بالناس ولا أجدهم فهم يعاودون الاتصال بي.»

وإثر مؤتمر بريتون وودز والتخلي عن أسعار الصرف الثابتة للعملات تضاعفت قيمة الفرنك السويسري مقابل الدولار الأمريكي، بينما تراجعت قيمة سوق الأسهم الأمريكية إلى النصف بين عامي ١٩٧٣ و١٩٧٨؛ مما أتاح للأجانب — الذين لم يفعلوا شيئاً سوى حفظ أموالهم بالفرنك السويسري — تحقيق أرباح بنسبة ٤٠٠ في المائة؛ ونتيجة لذلك نمت ممتلكات الأجانب المالية بالفرنك السويسري نمواً هائلاً لدرجة أن البنك المركزي السويسري اضطرَّ إلى اعتماد نظام أسعار الفائدة السلبية خلال العقود القليلة الماضية للحد من التدفقات المالية (حدث ذلك في عام ١٩٧١ و١٩٧٧-١٩٧٩). وفي عام ٢٠١١ لجأ البنك المركزي إلى تخفيض قيمة العملة فعلياً لوقف التدفقات المالية إلى سويسرا، ولكن بما أن العملة أصبحت وسيلة هامة للحفاظ على الثروات، استمرَّ سيل هذه التدفقات المالية، ويعرض الرسم البياني التالي تطوُّر قيمة الفرنك السويسري بمرور الوقت مقارنةً بعملاتٍ مختارة أخرى.

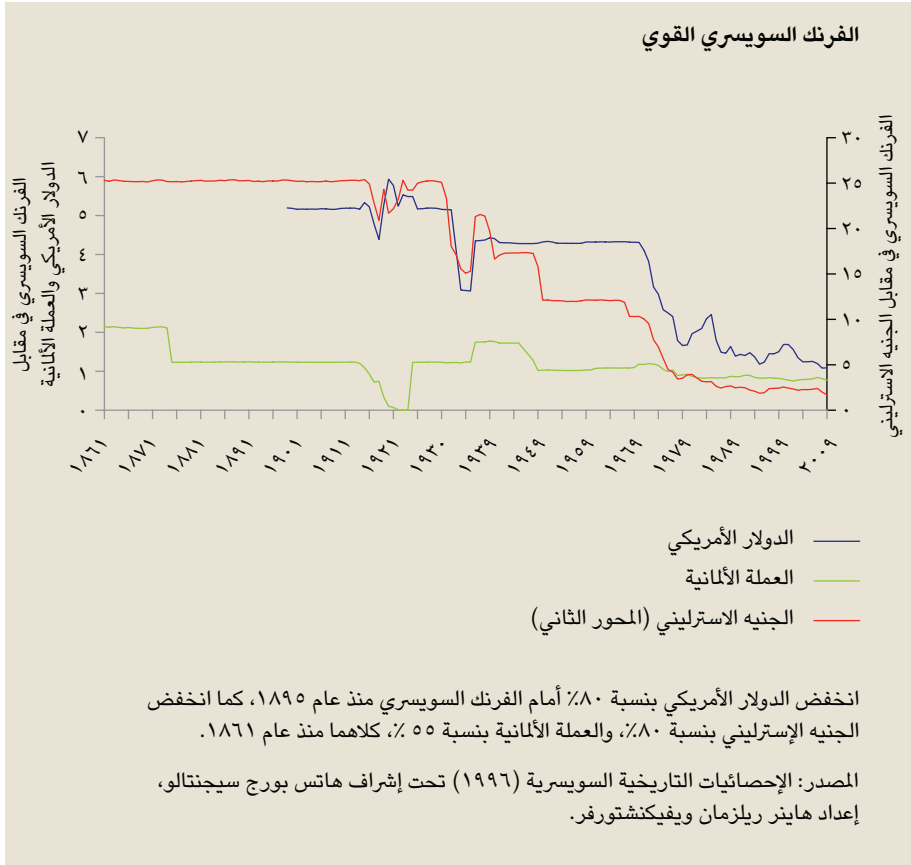
## ما خفي عن السرية المصرفية



أطفال يلعبون بحزمات من الأوراق البنكية في ألمانيا في عام ١٩٢٣. يتمتع البنك الوطني السويسري بأفضل سجلّ من حيث طول أجل الحفاظ على قيمة عملته، وهذه إحدى مميزات البنوك السويسرية التي تجذب أغنياء العالم.

نبعت سياسة السرية المصرفية في سويسرا من مبدأ حُسن النية، ومن الرغبة الفطرية السويسرية المعهودة لحماية نطاق الحياة الشخصية من قمع الدولة. كما أن لهذا البلد سجلًا حافلًا في مجال العمل الإنساني من خلال توفير المأوى للاجئين السياسيين الذين هربوا من بلدانهم خوفًا على سلامتهم من بطش السلطة، وأحد الأمثلة على ذلك هو التدفُّق

## صناعة سويسرية



الكبير للهاجينوت إثر إلغاء مرسوم نانت في فرنسا، الذي أدّى إلى قتل واضطهاد العديد منهم. وقد صرّح نيكولا حايك — وهو بدوره مهاجر — قائلاً: «إن أعظم قيم سويسرا هي توفير الملجأ المادي والمالي للاجئين». ولعل أفضل طريقة للقيام بذلك هي التكتّم، فقد حرصت مصارف خاصة مثل بيكتيه وميرابو وراهن وبودمر على وضع الحروف الأولى من أسماء موظفيها على الأبواب عوضاً عن الأسماء الكاملة، كما كان بإمكان العملاء الدخول إلى البنوك عبر أبوابٍ خلفية خفية عن الأنظار. وفي كتاب عن سيرة حياته، أورد



## الحسابات المصرفية المُرَقَّمة: أرباحٌ لا تُحصَى

هانس بير — الشخصية المرموقة في عالم البنوك الخاصة السويسرية لفترةٍ ما بعد الحرب العالمية الثانية — ما يلي: «كان من الوارد أن يُقدِّم زبون نفسه بإخراج زجاجة كونيak ويقول اسمي هينيسي، وهو نفس الاسم الموجود على الزجاجة، ويُضيف: لا أريد قول المزيد، وهذا مبلغ ٣٠٠ ألف دولار أمريكي أرغب في إيداعها لديكم، وكُنَّا نقبل الأموال بكل سرور شاكرين له ثقته بنا.»

منذ بداية الوعود المالية، من بريتون وودز إلى اليوم.\*

الفرنك السويسري مقابل العملات الأخرى	التغير الإجمالي %	التغير السنوي %
الولايات المتحدة الأمريكية	٢٨٢ %	٣,٥ %
المملكة المتحدة	٤٧٧ %	٤,٦ %
ألمانيا (المارك الألماني/اليورو)	٩٠ %	١,٧ %
إيطاليا (الليرة الإيطالية/اليورو)	٩٢٧ %	٦,٢ %
النرويج	٢٥٠ %	٣,٣ %
البرازيل	٢٢٤ × ١٢١٠ %	١٠٧,٤ %
المكسيك	٣٥٤ × ٣١٠ %	٢٣,٣ %
جنوب أفريقيا	٣٦٢٨ %	٩,٧ %
إندونيسيا	٧٤٣١ %	١١,٧ %

\* إن المستثمر الذي اختار الاحتفاظ بثرواته مُقوَّمة بالفرنك السويسري منذ انهيار نظام بريتون وودز في عام ١٩٧٢، كان بإمكانه أن يُحقِّق أرباحًا (أو أن يخسر) وفقًا لهذا التحليل. والنتائج هي أيضًا مؤشرٌ نسبي لقواعد الانضباط المعمول بها في السياسات المصرفية المركزية للبلدان. (المصدر: البنك الوطني السويسري، مؤشرات البنك الدولي وحسابات أجراها المؤلف.)

كان مبدأ التكتُّم متأصلًا في الثقافة السويسرية لدرجةٍ أنه لم يكن من الضروري إدراجه في قانونٍ على مستوى الاتحاد حتى عام ١٩٣٤، وفي ٢٦ أكتوبر من عام ١٩٣٢، أوقفت الشرطة الفرنسية نائبَ رئيس بنك بازلر التجاري بازلر هادلز بنك، الذي كانت تملكه أبرزُ عائلاتٍ مدينة بازل (جايجي، إيزيلين، لاروش، كوخلين، شتيلين)، موجَّهةً للبنك تهمةً مساعدة الأرسقراطيين الفرنسيين على التهرب من دفع ضرائبهم، وقدمت



صندوق إيداع أمن في بنك سويسري.

الشرطة لائحة تتضمن ٢٠٠٠ اسم لعملاء فرنسيين يُعتقد أنهم يحتفظون لدى البنك بأموال تُقدَّر قيمتها بحسب المعايير الحالية بـ ١٠ مليارات فرنك سويسري. زُجَّ نائب رئيس البنك في السجن كما صُوِّدَت أصول البنك؛ مما أحدث ضجة كبيرة في سويسرا، وشهدت المصارف السويسرية إثر ذلك حراكًا كبيرًا؛ حيث بدأ العملاء الأجانب يسحبون ثرواتهم؛ وبناءً على ذلك — في ٨ نوفمبر من عام ١٩٣٤ — أقرَّ البرلمان السويسري على مستوى الاتحاد قانونًا يخصُّ المصارف وبنوك الادخار، تضمَّنت المادة ٤٧ منه نصًّا قانونيًا يحدِّد مبدأ السرية المصرفية. وبما أن التهرب الضريبي كان يُعتبر مجرد جُنحة بموجب أحكام القانون السويسري، فإن عدم إفشاء المعلومات حول حسابات الأشخاص المُشتبه بأنهم لم يصرِّحوا بكامل مداخيلهم يبقى تصرفًا شرعيًّا ومحميًّا بنص المادة ٤٧. وعلاوة على ذلك، مع أن السلطات السويسرية تحترم معاهدات التعاون الجنائية لمتابعة حالات الاحتيال الضريبي التي تدَّعيها الحكومات الأجنبية، فإنها لا تتعاون في حالات التهرب الضريبي المزعومة؛ ومن ثمَّ — وعلى سبيل المثال — فإن الأجانب المقيمين في سويسرا الذين يواجهون تهمَّ التهرب الضريبي في بلدهم الأم لا يتعيَّن على سويسرا تسليمهم. ولعلَّ المثال الأكثر شهرةً على تطبيق هذه السياسة هو قضية تاجر السلع الأساسية مارك ريتش.

## الجانب المظلم لمفهوم السرية المصرفية

من الصعب معرفة نسبة عملاء البنوك الخاصة السويسرية الذين استغلوا امتيازَ السرية لأغراضٍ غير شرعية، وهو أمرٌ قد شجّع السلطاتِ الضريبيةَ الأجنبية على خوض جولاتٍ لا نهايةَ لها من التحريات. ولقد فاجأ هانز بير المراقبين عندما كتب: «لم أكن واثقاً أنني أدرك تماماً ما هو الفرق بين تجنّب دفع الضرائب والتهرب الضريبي.»

لكن المؤكد هو أن أعداداً كبيرةً من الأجانب البارزين قد بالغوا في استغلال القوانين السويسرية بشكلٍ يتعدى أيّ حدودٍ معقولة لتغطية مكاسبٍ غير شرعية. وقد أدت بضع حالاتٍ بارزة إلى تشجيع سويسرا وتحفيزها لكي تُعيد النظرَ في نظامها المصرفي، وتُضفي عليه المزيد من التشدد والرقابة. وفي عام ١٩٩٧ أصدرت المحكمة الاتحادية حكماً أمرت فيه المصارف بإعادة مثل هذه الأموال، ولأول مرة صدر مرسومٌ ينص على أن العلاقات بين البنوك والعملاء الذين يشاركون في الحياة السياسية يتوجّب التعامل معها بشكلٍ مختلف، وفي شهر فبراير من عام ٢٠١١ دخل قانون استرجاع الأصول غير المشروعة حيز التنفيذ؛ مما جعل إعادة الأصول المجمدة إلى بلدٍ ما أكثر سهولةً، لا سيّما «في الحالات التي يكون فيها طلب المساعدة المتبادلة غير مؤهل للنجاح في الدول الطالبة بسبب فشل نظامها القضائي».<sup>٧</sup>

## محاسبة المصارف

مع بداية التسعينيات وقّعت المصارف السويسرية تحت مجهر التدقيق والمحاسبة الدوليّين في قضيةٍ تصرّف أكثر سوءاً مما سبق، وهي الماطلة في إرجاع الأموال المخزّنة لديها منذ الثلاثينيات، والتي تعود إلى أشخاصٍ ذهبوا ضحيةً المحرقة في ألمانيا. كانت المصارف تعتبر أن التسوية قد أنجزت لصالح الورثة الشرعيين منذ عقدين من الزمن؛ ونتيجةً لذلك اشتدّ الغضب، وأخذ الكونجرس اليهودي العالمي الحملة على عاتقه، ورفع دعوى قضائية ضد المصارف السويسرية مطالباً بأكثر من مليار دولار أمريكي. وفي عام ١٩٩٨ توصلَ إلى اتفاقٍ وافقَ بنك يو بي إس ويند كريدي سويس بموجبه على دفع مبلغ ١,٢٥ مليار دولار أمريكي، وابتداءً من عام ٢٠٠٨ كان قد وُزِعَ مليار دولار، بالرغم من أن ٤٦٠٠ فقط من أصحاب الحسابات قد تسلموا المال. أمّا الجزء الأكبر من هذه الأموال فقد وُزِعَ على فئاتٍ أخرى من الضحايا بما في ذلك الذين تعرّضوا للعمل بالسخرة.<sup>٨</sup>

ومنذ تلك الفترة، حصلت بعض الأحداث التي تسببت في إضعاف المكانة التي كانت تحتلها السرية المصرفية السويسرية، ويبدو أنها أصبحت الآن في وضع آيل إلى الزوال. وبعد الكثير من المأطلة من الجانب السويسري، قدّمت وكالة مراقبة السوق المالية السويسرية في عام ٢٠٠٩ ملفاتٍ تتضمّن أسماءً أكثر من ٤٤٥٠ مواطنًا أمريكيًا لهم حسابات لدى يو بي إس، إلى مصلحة الإيرادات الداخلية الأمريكية (ونتيجةً لذلك دفع بنك يو بي إس هنا أيضًا غرامةً قدرها ٧٨٠ مليون دولار أمريكي إلى الحكومة الأمريكية، وتوقّف عن قبول الودائع من العملاء الأمريكيين المُقيمين في الخارج). لم يستجب المسئولون السويسريون إلا بعد أن أصبح واضحًا أن السلطات الأمريكية كانت تستعدُّ لاتخاذ إجراءات قانونية من شأنها أن تقضي على هذا المصرف السويسري. وبالرغم من أن المحكمة الاتحادية السويسرية قضت — في وقتٍ لاحق — بأن القرار كان غير قانوني، إلا أن ذلك أتى بعد فوات الأوان، ومرةً أخرى خرق الجدار المنيع للسرية المصرفية السويسرية، وأدى إلى تقويض سمعة القطاع المصرفي السويسري. ولم تكن هذه الحالة الوحيدة التي أدت إلى التراجع عن مبدأ السرية؛ ففي عام ٢٠٠٧ اشترت السلطات الضريبية الألمانية العديد من الأقراس المدمجة من مُخبرين في ليشتنشتاين، كانوا قد صوّروا نسخَ بياناتٍ مسروقة لأشخاص تهرّبوا من الضرائب الألمانية بإخفاء أموالهم في هذا الملاذ الضريبي الصغير في جبال الألب. وكانت الوثائق التي أظهرها جوليان أسانج على ويكيليكس قد لاقَت الكثير من الاهتمام، وهي وثائقٌ حصل عليها من موظفٍ سابق كان ساخطًا بسبب فصله عن العمل، وكانت تتضمن معلوماتٍ عن حسابات في بنك يوليوس بير في جُزر الكايمان. وفي عام ٢٠١١ وُقِع على اتفاقيةٍ بخصوص الضرائب بين سويسرا وألمانيا، تعهّدت فيه سويسرا بخصم المبالغ المتوجبة كضرائب مستحقة من أموال العملاء الألمان في البنوك السويسرية وتسليمها إلى ألمانيا، ومن المُحتمل أن يتبع ذلك اتفاقياتٌ أخرى على نفس المنوال مع بلدانٍ أخرى. وفي أوائل عام ٢٠١٢، توقّف البنك السويسري الخاص فيجييلين وشركاؤه بالفعل عن العمل إثر تهديد الحكومة الأمريكية بمقاضاته قانونيًا، وكان هذا البنك من المصارف السويسرية القليلة التي حاولت جذب العملاء الأمريكيين السابقين لدى بنك يو بي إس.<sup>٩</sup>

### صعود المصارف السويسرية العالمية

كان التصنيع والشركات المزدهرة والسرية المصرفية — إلى جانب العملة القوية — عواملٍ ساهمت في نمو القطاع المصرفي وبرز المصارف السويسرية ذات النفوذ الكبيرة. ولقد

أدى قيام الثورة الصناعية، وظهور السكك الحديدية، والتوجه نحو الإنتاج على مستوياتٍ ضخمة، إلى توحيد القوى وتحوُّلها من المناطق المحيطة بالمدن الرئيسية لتمرکز في وسط البلاد، وهذا ما قلَّل من أهمية الهياكل المستقلة للمدن/الدول السويسرية. وإبَّان تلك الفترة، ظهر العديد من المصارف الكبيرة ذات الانتشار الواسع على الصعيد الوطني، ومن بينها: كريدي سويس، ويو بي إس، وإس بي سي.

أسَّس بنك كريدي سويس على يد ألفريد إيشر، وهو على الأرجح أهم رجال الأعمال الرائدین في تاريخ مجال الأعمال في سويسرا، وبالرغم من صغر سنه، انغمس إيشر بالعمل فيما وصفه جوتفريد كيلر — الكاتب ومؤلف المنشورات المعاصر من زيورخ — كالآتي: «ميدان شاسع وله ثقله». وغالبًا ما كان إيشر يُمضي الليل في مكتبه مُحاطًا بأكوام هائلة من الأوراق. وفي عام ١٨٥٥ انهار إيشر تحت وطأة ضغط العمل، واستقال من منصبه في عضوية الحكومة الفيدرالية، إلا أنه كان بعيدًا كلَّ البُعد عن الاستسلام؛ إذ إنه خاض غمارَ أكثرِ المشاريع شراسةً في قطاع الاقتصاد في تلك الفترة، وأصبح رئيسَ مجلس إدارة شركة السكك الحديدية لشمال شرق سويسرا نورد أوست بان، في وقتٍ كان فيه بناء السكك الحديدية يمثلُ القوةَ الدافعة للنمو الاقتصادي في جميع أنحاء أوروبا. أدرك إيشر هذا الأمر، وحذَرَ المجلس الوطني السويسري من أنه إذا لم تمرَّ طرقُ السكك الحديدية الأوروبية عبر سويسرا، فإن البلاد ستكون في المستقبل عبارة عن «صورة مُحرَنة لمجتمع من النَّسَّك المعزولين». غير أن رأس المال اللازم لبناء شبكات السكك الحديدية لم يكن متوافرًا، فلجأ إيشر إلى إنشاء المؤسسة السويسرية للتسليف في زيورخ لتكون «وسيلةً لتوفير الإقراض»، وهي تُعرَف حاليًا من طرف الجميع باسم بنك كريدي سويس.

### الأموال التي بنت قطاع الصناعة السويسرية

في نهاية السنة التجارية الأولى، كانت أسهُم شركة السكك الحديدية لشمال شرق سويسرا، نوردبان، تمثلُ رُبْع حجم المحفظة المالية لبنك كريدي سويس، وهذا ما يُعتَبَر تركيزًا هائلًا للمخاطر، وفي نفس الوقت قرَّرَ بنك كريدي سويس إنشاءً وتشغيلَ شركاتٍ صناعية وغير صناعية لحسابه الخاص، وشراء حصص في شركاتٍ قائمة أو أخرى أنشئت حديثًا ليساهم في إدارتها أو ليتولى إدارتها كليًا. وفي الواقع كان هذا البنك الحديث العهد أول مؤسسة سويسرية قائمة برأس مالٍ استثماري، وكان لها نفوذٌ كبير. وفي عام ١٨٥٧ أنشأ كريدي سويس — تحت إدارة رئيسه التنفيذي ألفريد إيشر — المؤسسة السويسرية

لإعادة التأمين وإدارة صناديق معاشات التقاعد، التي أصبحت اليوم شركة سويس لايف. وفي عام ١٨٦٣ أُنشئت الشركة السويسرية لإعادة التأمين التي باتت معروفة اليوم باسم شركة سويس ريه، كما كانت للبنك حصص في بعض الشركات الصناعية الكبرى مثل شركة جورج فيشر، وشركة إيشر فيس، وشركة براون بوفيري وشركاؤه، وشركة أنجلو سويس للحليب المكثف (التي أُدمجت لاحقاً مع شركة نستله). وإدراكاً منه للإمكانيات المتاحة في سوق الأغذية المُصنَّعة، وافق بنك إيشر على منح قروض لشركة ماجي وشركة شبرونجلي لصنع الشوكولاتة. وباختصار، كان إيشر — أكثر من أي من معاصريه — صانع قطاع الأعمال الحديث في سويسرا.

أمّا ألفريد شيفر في بنك يو بي إس — وهو نظير ألفريد إيشر — فقد ظهر في ساحة الأعمال المصرفية بعد مائة عام من ظهور إيشر. كانت مرحلة صعود البنك الذي كان يُعرَف آنذاك باسم يونيون بانك أوف سويتزرلاند، وأصبح اليوم يو بي إس وهو أكبر مصرف في سويسرا؛ قد بدأت في عام ١٩٤١ عندما انتُخب شيفر لعضوية مجلس الإدارة التنفيذي المُؤلف من عضوين. كان شيفر رجلاً مثقفاً واستراتيجياً بارعاً، وربما يُعتبر أقوى الرجال الذين برزوا خلال الفترة الذهبية للقطاع المصرفي في سويسرا، وتحت إدارته (بين ١٩٥٣ و ١٩٧٦) تضاعفت ميزانية البنك مائة مرة، ونما عدد موظفيه من ٥٠٠ إلى ١٢٠٠٠ موظف، كما فُتحت فروع جديدة كلَّ شهر، وجرى الاستحواذ على ٢٠ مصرفاً بين عامي ١٩٤٥ و ١٩٦٠. كان جزء من هذا النجاح قد تحقَّق بفضل الانضباط الصارم الذي التزم به شيفر، والذي يعود من ناحية إلى خلفيته العسكرية لكونه عقيداً في الجيش السويسري، ومن ناحية أخرى إلى ذكرياته عن الكساد الكبير الذي شهدته العالم في الثلاثينيات؛ فخلال فترة الكساد، كان البنك مُجبراً على تخفيض رأس ماله من ١٠٠ مليون إلى ٤٠ مليون فرنك سويسري، وبعد هذه الفترة، حرص شيفر على ضبط ومراقبة كلِّ عمليات البنك حتى آخر سنتيم، كما منع تدخين السيجار خلال المؤتمرات، ولم يسمح إلا بالنبيذ العادي المسكوب في زجاجة، وثمان غداء مجلس الإدارة خلال الاجتماعات لم يكن يتعدى ٤ فرنكات للشخص الواحد. كان شيفر شخصية ودودة وجذابة أيضاً؛ فعندما التقى روبرت كينيدي — المدَّعي العام الأمريكي آنذاك في واشنطن — تفاجأ لدى رؤيته يسند قدميه على الطاولة، وكانت ردّة فعل شيفر أن حدّا حدّوه، وبعد ذلك بفترة وجيزة، توصّل البنك إلى تسوية خارج القضاء مع الولايات المتحدة بشأن تعامله مع الرايخ الثالث خلال الحرب العالمية الثانية. كان شيفر على علاقة جيدة بأهم الشخصيات في أيامه

## الحسابات المصرفية المُرَقَّمة: أرباحٌ لا تُحصى

ومنهم ماركوس فالينبيرج في السويد، وهرمان آبس في البنك الألماني دويتشه بنك، وأفراد إمبراطورية العائلة بوش في ألمانيا، كما تميَّزَ بالبصيرة وبُعدِ النظر في تعيينِ نخبةٍ من المواهب المتميزة لخلافته.

## رجلٌ غريبٌ يتسلَّم المشعل



د. ألفريد شيفر (١٩٠٥-١٩٨٦)، تولَّى منصبَ رئيسِ مجلسِ إدارةِ بنكِ يو بي إس في عام ١٩٤١، واستمرَّ في إدارةِ البنكِ طوالَ أكثرِ من عقدينِ من الزمن، وجعله الأقوى بين المصارفِ السويسريةِ العالميةِ.

كان الشخص الثالث المهم في القطاع المصرفي السويسري خلال فترة ما بعد الحرب هو راينر جوت، ابن مدير بنك الكانتون في مدينة تسوج، الذي كان غريباً عن هذا القطاع من عدة أوجه؛ كان راينر كاثوليكياً (وعندما التحق بالمدرسة الابتدائية، كانت فصول الدراسة منفصلةً بين البروتستانت والكاثوليك)، كما كان من مدينة تسوج وليس من

زيورخ، وعلاوةً على ذلك، كان قد بنى سمعته في الولايات المتحدة، وفي وقتٍ لاحقٍ انضمَّ إلى الفرع الأمريكي لبنك كريدي سويس، ثم أصبح شريكاً لدى بنك الاستثمار المرموق لازارد، وفي عام ١٩٧٣ أعاد بنك كريدي سويس توظيفه عضوَ مجلس الإدارة المنتدب لتوليِّ مهمةٍ قياديةٍ عمليةٍ توسَّع البنك عالمياً في قطاع الأوراق المالية. كان بنك كريدي سويس آنذاك قد خسر ثروةً في فضيحة كياسو وصُرف كبار موظفي الإدارة على إثرها، وبذلك بات الطريق ممهداً لبروز رجلٍ غريب عن هذا الميدان وغير معروف. كان راينر جوت قد واكب مباشرةً ما حصل في نيويورك ولندن عندما بدأ قطاع المصارف يتحول بسرعة من التركيز التقليدي على عمليات الإقراض إلى العملات التجارية في أسواق رأس المال، وكان مقتنعاً أن الأوان قد فات على سويسرا كي تلحق بركب هذا التغيير. وبصفته مصرفاً رائداً في إصدار السندات المقومة بالفرنك السويسري، دخل بنك كريدي سويس عام ١٩٧٤ في شراكةٍ مع شركة وايت ويلد، وهي شركةٌ أمريكية كبيرة في قطاع الأوراق المالية؛ مما أدَّى إلى فتح أبواب وول ستريت أمام البنك، دخل المشروع المشترك بين كريدي سويس ووايت ويلد إلى السوق اللندنية أيضاً، وشيئاً فشيئاً شقَّ طريقه بقيادة هانس يورج رودولف حتى وصل إلى أعلى مرتبة في سوق السندات الأوروبي الناشئ آنذاك.

## عثرات القطاع المصرفي الأمريكي

في عام ١٩٧٨ استحوذ بنك كريدي سويس على ٢٥ في المائة من بنك الاستثمار فيرست بوسطن، وفي عام ١٩٨٨ قام بزيادة حصته وسُمِّي بنك كريدي سويس-فيرست بوسطن، ولكن كان على القطاع المصرفي السويسري الاستمرار في مواجهة تحدياتٍ من نوع خاص في الولايات المتحدة ولندن؛ ففي عام ١٩٩٠ وجد بنك كريدي سويس نفسه المساهم الأكبر في مشروعه المشترك مع فيرست بوسطن؛ ومن ثمَّ كان عليه ضخُّ ٢ مليار فرنك سويسري لإنقاذ المشروع، كان ذلك بمثابة تنبيه (هذا إذا كانت هناك حاجة إلى التنبيه) إلى أنه في عالمٍ عنيفٍ ومتقلِّبٍ وسريع الزوال كعالم أسواق المال الكبيرة والمنفتحة، كان من الصعب على المصرفيين السويسريين — الذين اعتادوا على تحقيق الأرباح السخية والمستقرة — أن يتأقلموا مع صعوبة هذا الوضع. وإلى اليوم هناك عددٌ قليل من المصارف التي نجحت فعلاً وبشكلٍ مستمرٍ في فرض وجودها في مجال الأعمال المصرفية الاستثمارية في الولايات المتحدة، بالرغم من أن العديد من البنوك الأخرى قد حاولَ ذلك على مدى سنوات، ومنها بنوكٌ بريطانية ويابانية وألمانية.



ولسوءِ حظِّ المصارفِ الكبيرة، بدأ القطاع المصرفي السويسري أيضًا يواجه ظروفًا متزايدة الصعوبة خلال الثمانينيات؛ فحتى ذلك الحين، كان يُطبَّق نظام الاتحاد الاحتكاري «كارتيل»، بتسعيراتٍ ثابتة وسَخِيَّة؛ ممَّا يؤمِّن الحماية ويحوِّل دون التنافس على العملاء والموظفين المهووبين، وعند اعتبار عميلٍ ما أنه من عملاء بنك يو بي إس مثلًا، تصبح محاولة استدراجه إلى مصرفٍ آخر ممارسةً سيئة وغير مقبولة؛ ومن ثمَّ كان هناك القليلُ من المنافسة على الأسعار أو الخدمات، كما كان الموظفون يحرصون على البقاء في وظائفهم طوَّال سنوات حياتهم المهنية، وكان من العار تركُ وظيفةٍ في بنكٍ ما والانضمام إلى بنكٍ منافس، كما كانت الترقيات تتم على أساس معايير معينة، مثل عدد أعوام الخدمة والروابط العائلية ومدى قُرْب الشخص من الأوساط السياسية والعسكرية، بدلًا من الاعتماد على إنجازات الموظف، وكان أعضاء الإدارة العليا يكسبون حوالي ١٠ إلى ١٥ ضِعْفَ ما يكسبه موظفو الإدارة في الدرجات الأدنى، وبحسب تصريح بيتر فوفلي — المدير التنفيذي السابق لبنك يو بي إس — كان بإمكان أعضاء الإدارة العليا زيادة دخلهم بالانضمام إلى مجالس إدارة مؤسسات أخرى، وبحكم مراكزهم يمارسون التداولَ من الداخل (وهو أمرٌ لم يكن آنذاك يخالف القانونَ ولا المبادئ الأخلاقية)، وكان هناك عددٌ قليل من موظفي الإدارة يحملون شهاداتٍ جامعية. وكان إسنادُ الوظائف القيادية يتم بحسب النظام العسكري السويسري بتسلسلٍ هرميٍّ صارم، وبشكلٍ يفتقر إلى الشفافية في عملية صنع القرار على مستوى الإدارة العليا، وفي كثيرٍ من الأحيان كان الموظفون الذين يعملون في الدرجات الدنيا يُتركون دونَ معلوماتٍ تُذكر عن مجريات الأمور، وحتى لو علموا بما كان يحدث فإن انتقاداتهم لم تكن ذات جدوى؛ كان هذا هو الأسلوب المعمول به في بنك يو بي إس، خاصةً خلال فترات قيادة شيفر وهولزاخ وسين وشتودر، عندما وُظِّف جميع أعضاء الإدارة العليا تقريبًا لبنك يو بي إس من نفس الفوج العسكري في شمال شرق سويسرا؛ هذا حسبما أفاد هانس يورج رودلوف (رئيس مجلس الإدارة السويسري لمصرف باركليز بنك).

### إخفاء الأرباح تحسُّبًا للأيام العصبية

ككلِّ المؤسسات السويسرية الأخرى، بذلت المصارفُ قصارى جهدها لإخفاء الأرباح بإنشاء ما يُسمَّى «الاحتياطات المخفية». إن ادَّخارَ الموارد المالية تحسُّبًا للأيام العصبية هو ممارسةٌ مرتبطة بالعقلية السويسرية التي طالما اتسمت بالحيطة والحذر، إلا أنها أيضًا كانت مُمارَسةً لا تتَّسم بما يكفي من الشفافية؛ ومن ثمَّ لم يكن معلومًا سوى

للقلائل ما إذا كان أداء المؤسسات جيّدًا أو سيئًا، وإلى أي مدى، كما لم يكن هناك العديد من الأشخاص الذين يُولون اهتمامًا لذلك؛ نظرًا إلى أن أسهم الشركات السويسرية عادةً ما كانت تملكها عائلات ومؤسسات ذات شأن، تهدف بالأساس إلى خفض الضرائب إلى أدنى حدٍّ ممكن عوضًا عن زيادة قيمة الأسهم.

بدأت كل هذه الممارسات بالانكشاف خلال الثمانينيات؛ إذ إن الشركات التي كان يديرها مالكوها تحوّلت بوتيرة متزايدة إلى شركات تُدار بأيدي وكلاء ائتمان، ويملكها أشخاص مجهولو الهوية؛ ممّا أدّى إلى قيام صراعات بين إدارة الشركات ومالكيها، وفي نفس الوقت كانت الثروات تنتقل من الأفراد إلى المؤسسات (مثل صناديق التقاعد وصناديق الاستثمار وشركات التأمين). كما أن هذا التحول في القوى وتزايد تويّي المتخصصين المؤهلين مهامّ الإدارة قد أدّى إلى تنامي الحركات الناشطة لصالح المستثمرين، إلا أن التغيّرات الأكبر شأنًا جاءت ردًّا فعل في مواجهة المنافسة الخارجية؛ فقد شهدت المملكة المتحدة موجة من تعديلات إلغاء القيود التنظيمية تبيّعت الموجة المشابهة التي بدأتها سويسرا، وتضمّنت القبولَ بمعايير المحاسبة الدولية، وبقدر كبير من الشفافية؛ ممّا أدّى إلى أن طالبَ العملاء بجودة أعلى في الخدمات. كانت المصارف السويسرية تستيقظ على واقع جديد لم تعهده من قبل، وهو واقع تُقارَن فيه بنظرائها لأول مرة، وقد حلّت نوعية الأرباح ونسق نموها محلّ مضمون الميزانية كمعيار أساسي لقياس مدى نجاح الشركة. كما تحوّل تمويل الشركات من علاقات ائتمانية طويلة المدى إلى أسواق رءوس أموال تقوم على أساس المعاملات التجارية المقترنة بتقييم أني يُنشر بتوقيت حقيقي على شاشات البورصة للمعطيات المالية المعروفة بشاشات بلومبرج.

### سويسرا أيضًا شهّدت فقاعات اقتصادية في قطاع العقارات

شَهِد الاقتصاد السويسري أيضًا تغيّرات مؤلمة؛ ففي البداية — أي منذ عام ١٩٨٥ — أدّى اعتماد نظام صندوق التقاعد المهني الإلزامي إلى تحقيق نمو كبير في كافة مجالات القطاع المصرفي. وخلال الثمانينيات نما القطاع المالي السويسري بمعدل ٦,٨ في المائة سنويًا، كما ازداد مجموع الميزانيات المالية للمصارف من ٤٨٩ مليار فرنك سويسري في عام ١٩٨٠ إلى ١٠٨٢ مليار فرنك سويسري في عام ١٩٩٠. وبحلول عام ١٩٩١ وُجِد في سويسرا ٥٩٢ مصرفًا لديها ٤٢٦٤ فرعًا وتشغّل ١٢٠ ألف موظّف، ومداخلها تساهم بنسبة ١٠ في المائة من الناتج القومي الإجمالي للبلاد. ولكن في ضوء توافر كميات

السيولة المالية الهائلة في أواخر الثمانينيات، ارتفعت أسعار المساكن ارتفاعاً حاداً في سوق العقارات السويسرية التي كانت أسعارها أساساً مُبالِغاً فيها؛ مما أدَّى إلى تفجير الفقاعة المالية. وعلى مدى السنوات القليلة التالية، كان على المصارف شطب أكثر من ٥٠ مليار فرنك سويسري كخسائر في قيمة الممتلكات، وكان انهيار قطاع العقارات — بالتوازي مع تفكُّك نظام «الكارتيل» الاحتكاري الذي كان قائماً بين البنوك — من العوامل التي أدت إلى قيام عمليات اندماج كبيرة ومهمة، وأسفرت عن اختفاء ثلثي البنوك الإقليمية السويسرية، ولجوء الكثير غيرها إلى الانضواء تحت رايات المصارف الكبرى. وفي بداية الثمانينيات كان هناك خمسة مصارف كبرى، هي: يو بي إس، وإس بي سي، وكريدي سويس، وبنك لوي، وفولكس بنك، وبحلول العقد الأول من الألفية الثانية لم يبقَ منها سوى اثنين، هما: يو بي إس (الذي كان نتاج عملية الدمج بين يو بي إس وإس بي سي)، وبنك كريدي سويس. كانت المؤسسات الوحيدة الرابحة في قطاع الأعمال المحلي هي التعاونيات الائتمانية ذات التنظيم الموحد والمحافظة جداً المعروفة باسم «رايف أيزن»، إلى جانب القليل جداً من بنوك الكانتونات (المدعومة من الحكومة).

ووفقاً لروح عصر الاقتصاد العالمي الأكثر انفتاحاً، أصبحت الإدارة تُعهد إلى أشخاص من الخارج؛ ففي البداية استعين بمصرفيين ذوي خبرة من المملكة المتحدة والولايات المتحدة، وبمستشارين من مؤسسات مثل ماكنزي، الذين بالرغم من قلة خبرتهم العملية في المجال المصرفي، فإنهم كانوا من الحائزين على شهادات الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفرد المعروفة. كما حلَّت منهجية جديدة تعتمد على مبدأ التوظيف والتسريح محلَّ ممارسة التوظيف القديمة التي كانت تقوم بشكلٍ خاص على أساس الخلفية والعلاقات الاجتماعية والولاء والنزاهة. ومن بين الأشخاص الذين برزوا في تلك الفترة لا بدَّ من ذكر لوكاس موهليمان، الرئيس السابق الموهوب لمؤسسة ماكنزي-سويسرا، والذي أصبح لاحقاً الرئيس التنفيذي لشركة إعادة التأمين السويسرية سويس ريه؛ ومن ثمَّ لبنك كريدي سويس، وهناك أيضاً بيتر فوفلي، رئيس قسم العمليات المصرفية التابع لمؤسسة ماكنزي-سويسرا، الذي التحق ببنك إس بي سي في عام ١٩٩٤.

### إس بي سي: من مؤسسة سقيمة إلى بطل وطني

لم يكن من المرجح لبنك إس بي سي أن يكون القوة الدافعة لتحديث القطاع المصرفي السويسري؛ فإدارة هذا البنك كانت في يد نخبة من المثقفين من مدينة بازل، وكان البنك

الأصغر من بين أكبر ثلاثة مصارف عندما شرع مديره التنفيذي آنذاك فالتر فريهنر في تنفيذ خطة جريئة في بداية التسعينيات كان اسمها «رؤية للعام ٢٠٠٠». في ذلك الوقت كان بنك إس بي سي يُدار بنفس أسلوب إدارة الحكومة السويسرية؛ إذ كان الرئيس التنفيذي يُعَيَّن بالتناوب، وبذلك لم يكن هناك مجالٌ للالتزام أو التخطيط على المدى الطويل، وإذا لم توافق الإدارة على توجيهات المدير التنفيذي، فإنها تعطلُّها بالمماثلة والانتظار إلى أن يأتي دور الرئيس التنفيذي التالي؛ ونتيجةً لذلك، كان بنك إس بي سي هو الأضعف من بين البنوك الثلاثة المذكورة، وأصبح مهمّشًا أكثر فأكثر في مواجهة بنكي يو بي إس وكريدي سويس. لكن فريهنر قام بإجراء دراسةٍ دقيقة لوضع إس بي سي، وخلص إلى ما يلي قائلًا: «لم تكن روادًا في أيِّ حقلٍ من حقول الأعمال الرئيسية، وفي أفضل الأحوال كُنَّا نقلد الآخرين لا غير، وعلاوةً على ذلك لم يكن لدينا فهمٌ حقيقيٌ لكيفية ربح المال أو خسارته وفي أي مجال.»

كان هذا التصريح بمثابة أساسٍ لمرحلة تحوُّل استثنائي لبنك إس بي سي من أكثر بنوك سويسرا خمولًا وضعفًا إلى أكثر البنوك السويسرية مهارةً، وفي النهاية صار أقواها. تخلَّى البنك عن أساليب عمله القائمة على مراكز العمل المحلية الإقطاعية، ونظّم أنشطته بطريقةٍ عملية واضعًا مسؤولية الربح والخسارة على عاتق رؤساء أقسام العمل. حدّدت الأهداف، كما ابتكرت نظمَ مراقبةٍ لقياس مدى التقدُّم الذي يُحرزه كل مسؤلٍ في مجال عمله، ووضع البنك كذلك خطةً يقوم على أساسها باتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير عناصر القدرة الذاتية أو شرائها لكي يصبح مصرفًا رائدًا بدلًا من أن يكون مقلدًا في جميع مجالات عمله الرئيسية، ولتحقيق كلِّ ما سبق ذكره، ظهر على الساحة المصرفية السويسرية رجلان يمتلكان مهاراتٍ مختلفَةً هما: مارسيل أوسبيل وبيتر فوفلي.

## أداء ثنائي سويسري

كان أوسبيل مصرفيًا موهوبًا وجذابًا من مدينة بازل، ارتقى درجاتِ سلّم الإدارة في بنك إس بي سي، وكان قد اكتسب خبرةً مهنيةً دولية في بنك ميريل لينش، وكان يد فريهنر اليمنى، وتولّى مهمةً تقوية المكانة التنافسية للبنك. أمّا فوفلي فكان يدير سابقًا قسمَ الخدمات المصرفية التابع لبنك ماكنزي في زيورخ، وساعد أوسبيل على تحقيق التوازن في الأداء بفضل ذكائه الخارق وحُكمه العملي السليم. أقام أوسبيل عمليةً تعاونٍ بين شركة أوكونور وشركاؤه، وهي شركة ناشطة في مجال المشتقات المالية في شيكاغو، ولم

يكن الشركاء فيها مصرفيين بكلّ معنى الكلمة، إنما كانوا علماء رياضيات ومهندسين ذوي كفاءة وإلمام تامّ بأحدث المقومات لتبني المشتقات المالية واستخدامها في أسواق الأوراق المالية. لطالما كانت المشتقات المالية المتمثلة بالعقود الآجلة معروفةً ومعمولاً بها في أسواق السلع والعملات لأغراض التحوط، غير أن ما كان بصدد التطوير هو أدوات لمضاعفة مفعول ونطاق رقعة الاستثمار بشكلٍ كبير (ومن ثمّ زيادة المخاطر) في الأسهم والسندات والأوراق المالية الأخرى. وتشير التقديرات الحالية إلى أن قيمة المشتقات المالية تمثّل سبعة أضعاف القيمة السوقية للاستثمارات الأساسية، وهو ما يمكن تشبيهه بالقول إن المصرفيين يحصلون على «سبع قضمات من نفس التفاحة».

أدرك أوسبيل أن هناك فرصة هامة متاحة في هذا المجال، وقرّر البقاء في شيكاغو والعمل بين جدران مكاتب شركة أوكونور لمدة عامين لكي يتعرّف على الموظّفين ويتعوّد على طريقة سير الأعمال؛ وبذلك أصبح واثقاً من أن شركة أوكونور تملك المعرفة والمهارات التي يحتاجها بنك إس بي سي. تحمّس شركاء شركة أوكونور وسأل لُعابهم أمام مضمون وحجم ميزانية البنك، كما أعجب فريهنر وأوسبيل بفريق الإدارة، وقرّراً شراء الشركة بأكملها متضمّناً ضمّ المديرين الرئيسيين في شركة أوكونور، مثل دافيد سولو وإدماونت وأندي سيسيليانو، ليتولّوا المسؤولية في مجالات نشاط هامة في بنك إس بي سي. وفي وقت لاحق عندما تمت عملية دمج إس بي سي مع يو بي إس، تولّى فريق الإدارة من شركة أوكونور مناصب إدارية رئيسية في بنك يو بي إس، كما أن مصرفيي شركة أوكونور الشباب — الذين أُطلقَت عليهم تسمية «المصرفيين ذوي الأحذية الرياضية» — كانوا متحرّرين من قواعد التسلسل الهرمي، وحببوا معهم ثقافة جديدة لم تكن معهودةً من قبل وراء الأبواب المقدسة للمصارف السويسرية. وقد شرح فوفلي أنه «كان بإمكان شاب لا يفوق عمره ٢٣ عاماً أن يختلف في الرأي مع مدير عمره ٥٢ عاماً وأمام ١٠ زملاء، وهذا ما لم يحدث قطّ من قبل في بازل». يمكن القول إن حظوظ السويسريين في المنافسة في قطاع المشتقات المالية كانت ضئيلة؛ ففي الواقع هم لم يفهموه إطلاقاً، وكان ذلك أول وأهمّ مثال على أن الأنشطة المصرفية خارج سويسرا قد نمت بشكلٍ فاق قدرات البنية الأساسية للموارد البشرية السويسرية؛ ولذلك كان لا بدّ من التعاقد مع الأجانب لتولّي مسؤوليات مهمة، وهذا أسلوبٌ استمرّ العملُ به حتى اليوم.

## عمليات شراء في بوسطن ولندن

في عام ١٩٩٥ تولى أوسبيل إدارة الشركة التي استحوز عليها بنك إس بي سي، وهي شركة برينسون بارتنز لإدارة الأصول في شيكاغو، واهتم فوفلي بإدارة الصناديق المؤسسية، غير أن ضربة الحظ الكبيرة التالية — التي جعلت إس بي سي أول مصرفٍ سويسري يتولى إدارة بنك في لندن — تتمثل في استحواذه على المصرف التجاري العملاق في سوق رأس المال اللندنية إس جي واربورج، التابع لمجموعة سيتي، والذي كان آنذاك يعاني من نقصٍ في الأرباح التي يحققها في قطاع تمويل الشركات. وعندما تسبّب نيكولاس ليسون في انهيار بنك بارينجز كانت تكاليف التمويل قد تصاعدت بالنسبة إلى جميع المصارف التجارية المستقلة. وكانت الشركات العالمية الكبرى من أمثال ميريل لينش وجولدمان ساكس تتصيد أفضل المواهب والعملاء في مجموعة سيتي.<sup>١١</sup> وكانت عملية الاستحواذ على مصرف واربورج قد جلبت معها قدرات هامة في مجالات بيع الأسهم وإجراء البحوث وتمويل الشركات، وهي أنشطة كان إس بي سي في حاجة ماسة إليها مما أكسبه مكانة قوية في لندن؛ أهم سوقٍ مالية دولية على الإطلاق.<sup>١٢</sup> وكما كان الشأن مع أوكونور، جلب بنك واربورج لبنك إس بي سي مواهب من أعلى مستويات مكنته من تطوير ثقافته الدولية وزادت من مستوى خبراته.

## نهاية إدارة الأعمال على الطريقة المعتادة

كانت الأنظار آنذاك تتجه أكثر فأكثر نحو مصرف إس بي سي كالنجم الأسرع صعودًا بين المصارف السويسرية، وهو أمر لم يكن ليمرّ مرور الكرام لدى منافسيه؛ ففي عام ١٩٨٦ استحوز مصرف يو بي إس على فيليبس أند درو، وهي شركة مرموقة ناشطة في مجالي الوساطة وإدارة صناديق الاستثمار، إلا أن هذا المصرف السويسري المتأصل لم يكن متحمسًا لهذا التحرك العالمي السريع نحو نظامٍ تمويليٍّ دوليٍّ جديد. غير أن التغيير سرعان ما أصبح أمرًا محتمًا لا مفرّ منه. كان عامل التغيير يتمثل في شخص الوسيط الموهوب — من مدينة زيورخ — مارتن إبنر الذي نجح خلال الثمانينيات في إيجاد فرصٍ لقوىٍ مستقلةٍ جديدة تبثّ الحيوية في أوصال سوق زيورخ المصابة بالخمول؛ إذ أنشأ إبنر شركةً وساطةً خاصة به باسم بي زد بنك، وحطّم التسعيرة التي كانت تفرضها مجموعات الكارتيل عبر القيام بصفقاتٍ على نطاقٍ واسعٍ للمؤسسات الكبيرة

وبعمولةٍ قابلةٍ للتفاوض. ولم يمضِ وقتٌ طويل حتى بدأ يدير رءوس الأموال بدعمٍ من كريستوف بلوخر، وهو صناعي ورجلُ سياسة، كما بدأ كورت شيلتكنيخت محافظ البنك المركزي السابق يمارس ضغوطاً على مديري الشركات السويسرية لتحسين أدائها لصالح المساهمين. كان تأثير إبنرَ عاملاً حاسماً في عملية الاندماج بين يو بي إس وبنك إس بي سي، وأصبح أصحاب رءوس الأموال التي يديرها إبنرَ من أكبر المساهمين في بنك يو بي إس. وكان إبنرَ يرتئي أن المصرف يجب أن يتخلى عن قسم الخدمات المصرفية الاستثمارية ويركز نشاطه على الخدمات المصرفية الخاصة، لكن فكرته لم تلقَ ترحيباً من طرف المديرين التقليديين وأصحاب السلطة، غير أن حُججهم الدفاعية بدت واهيةً وبائسةً بشكل متزايد بحلول منتصف التسعينيات؛<sup>١٢</sup> ففي بداية ١٩٩٦ شعر راينر جوت من مصرف كريدي سويس أن الوضع في يو بي إس أصبح حرجاً، وتقرَّب من نيكولا سين — مدير البنك آنذاك — ليعرف ما إذا كان مستعداً لمناقشة عملية دمج المصرفين معاً، ولم يكن من المستغرب أن تكون الإجابة بالرفض.

ودونَ أن يعلم بما سبق، وشعوراً منه أنه قد يُستبعد، كان فريهنر من بنك إس بي سي قد تحدث مع نيكولا سين في عام ١٩٩٥؛ ليعرف ما إذا كان بنك إس بي سي هو أفضل شريك لعملية اندماج مع يو بي إس، كان لكليهما نفس الثقافة، وكانا قد عملا معاً بنجاح في عملياتٍ إعادة هيكلةٍ ماليةٍ معقدة، مثل العملية الخاصة بقطاع صناعة الساعات، كما كانا يستشعران أن عدوانية مصرف كريدي سويس في الماضي قد ضايقتهما. كان راينر جوت أقرب إلى إمبراطور منه إلى قائد، وفي حين كان راينر سين لا يعارض عملية الاندماج مع إس بي سي، كان موعد تقاعده قد اقترب ولم يكن يرغب — وتاريخ تقاعده على الأبواب — في تخفيض عدد الموظفين بسبب التآزر الذي ستحدثه عملية الاندماج.

## عملية اندماج من أجل البقاء

في هذه الأثناء، سد بنك يو بي إس البابَ في وجه كريدي سويس من خلال تسريب معلوماتٍ للصحافة عن نوايا راينر جوت، غير أنه سرعان ما واجهَ المزيد من الصعوبات نتيجةً لسوء إدارة قسم المشتقات المالية لديه، وعندما قابلَ ماتياس كيبالافيتا المدير التنفيذي الجديد لبنك يو بي إس نظيره أوسبيل في بنك إس بي سي خلال أحد المؤتمرات، قال له إن عليهما النظر مجدداً في موضوع عملية الاندماج، وقررت في وقت لاحق نسبُ الحصص كالآتي: ٤٠ / ٦٠ في المائة لصالح بنك يو بي إس في مجال الأسهم، و ٤٠ / ٦٠

في المائة لصالح إس بي سي في مجال الإدارة، على أن يكون اسم البنك الجديد يو بي إس. غير أن مشكلات البنك لم تنته بذلك؛ ففي خريف ١٩٩٨ كان البنك الذي دخل مؤخرًا في عملية الاندماج يعاني من خسارة مدوية تُقدَّر بالمليارات، عندما انهارت شركة لونج تيرم كابيتل مانيجمنت بسبب مشكلةٍ تعود إلى الفترة التي كان فيها كيبالافيتا مسئولًا عن المشتقات المالية في بنك يو بي إس، وبذلك كان كيبالافيتا مُجبرًا على الاستقالة تاركًا المجال أمام أوسبيل الذي استغلَّ الفرصة لتغيير أعضاء الإدارة لصالح زملائه من شركة أوكونور وبنك إس بي إس، وأصبح أليكس كراور رئيسًا لمجلس الإدارة.

لم يُعدَّ هناك غيرُ مصرفين اثنين في أعلى هرم القطاع المصرفي السويسري، وهما: يو بي إس، وكريدي سويس،<sup>١٤</sup> وكان كلاهما يرغب في اللعب على الحلبة أمام أكبر وألمع الشركات المصرفية على مستوى العالم، كما كان لديهما بالفعل ما يلزم من التجارب لإثبات ذلك. كان القطاع الذي يتنافسان عليه قد أصبح آنذاك أكثر تعقيدًا؛ فعلى سبيل المثال، في عام ١٩٨٠ احتوى التقرير السنوي لبنك يو بي إس على ١٥ صفحة، وشمل حفنة قليلة من الملاحظات، في حين احتوى التقرير السنوي عن عام ٢٠١١ على ٤٣٠ صفحة، وباستثناء بعضها، تضمَّن معظمها عددًا من الحواشي بتفاصيلها الدقيقة التي تتناول العديد مما يُعرف بـ «البنود خارج الميزانية» إلى جانب شرح العديد من المنهجيات المألوفة ولكن التي يصعب فهمها، مثل «القيمة المعرضة للمخاطر».<sup>١٥</sup>

## تكلفة التحديث

بعد أن تعرَّض مصرف كريدي سويس للصدِّ من طرف يو بي إس، تقاعد جوت وأصبح موهيلمان الرئيس التنفيذي لهذا المصرف الذي كان يشهد حركةً ناشطة جدًا. كان موهيلمان مستشارًا سابقًا لدى شركة ماكينزي، كما شغل منصب الرئيس التنفيذي (١٩٩٤-١٩٩٦) لشركة إعادة التأمين السويسرية التي أعاد هيكلتها بنجاح لتصبح لاحقًا سويس ريه. كان يريد أن يرتقي بمجموعة كريدي سويس إلى أعلى المراتب عالميًا، وكان أول ما قام به في مواجهة استياء التقليديين من مدينة زيورخ هو التخلص من الطابع المحلي للبنك، وتغيير اسمه من Schweizerische Kreditanstalt ليُجعل البنك معروفًا في داخل البلاد كما في خارجها باسم كريدي سويس Credit Suisse، كما كان مصمَّمًا على ضرورة تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات المالية وبناء مكانة رائدة في مجال الاستثمار المصرفي. تمكن البنك من توسيع حضوره وتعزيز مكانته في هذا المجال في الأسواق الناشئة





قاعة التداول لبنك يو بي إس في ستامفورد، كونيتيكت بالولايات المتحدة الأمريكية.

وفي «الاقتصاد الجديد» الذي كان يمر بمرحلة ازدهار، وبفضل الفِرق العاملة في مقره في كاليفورنيا، استطاع البنك تداول صفقات تعويم وعمليات استحواذٍ مُربحة جدًّا في قطاعي التكنولوجيا وتقنية المعلومات السريعي التطور، حققت هاتان الاستراتيجيتان نجاحًا مؤقتًا، لكنهما أثبتتا في النهاية عدم فعاليتهما، وتبيّن بذلك أن الأعمال المصرفية الاستثمارية — بخلاف الخدمات المصرفية الخاصة — تشهد حركة دورية تتحوّل فيها الأرباح إلى خسائر بمجرد تحوّل اتجاه حركة الاقتصاد، تمامًا كما حصل في قطاع ما يُعرّف باستراتيجية «الخدمات المصرفية التأمينية»، التي جمعت بين الخدمات المصرفية وأعمال التأمين؛ إذ أثبتت التجربة أن القدرة على الجمع بينهما وهُمية، وأن لكل مجالٍ منهما ثقافته المختلفة، فلما ترك انهيارُ سوق الأسهم بين عامي ٢٠٠١ و٢٠٠٢ آثارًا سلبية خطيرةً على الأصول المالية لجميع شركات التأمين، كانت شركة فينترتور للتأمين التي اشتراها مصرف كريدي سويس في عام ١٩٩٧ قد أثبتت أنها تمثّل عبئًا على عاتق المصرف بدلاً من أن تكون من بين ممتلكاته القيّمة، وكادت أن تتسبّب في إغراق المجموعة بأكملها. وفي عام ٢٠٠٢ استقال موهليمان من منصب الرئيس التنفيذي بعد الفشل

والمبالغة في قيمة عملية الاستحواذ على مصرف الاستثمار الأمريكي دونالدسون ليفكين وجينريت،<sup>١٦</sup> التي وصلت إلى ٢٠ مليار دولار أمريكي، وكانت أعلى قيمة استحواذ في السوق.

## كان لا بد من قدوم أجنبي لإحداث التغيير

حلّ فالتر كيلهولز من شركة سويس ريه محلّ موهليمان، وكان يمثّل المؤسسة الرسمية لمدينة زيورخ، إلا أن الإدارة اليومية للعمليات كانت قد أوكلت إلى أوزفالد جروبل، أول أجنبيّ يُدير مصرفاً سويسرياً كبيراً. كان جروبل رجلاً غريباً داخل المؤسسة المصرفية السويسرية، وكان يتيمًا من ألمانيا الشرقية قد أمضى معظم فترة خدمته المهنية في لندن ونيويورك، وكانت لديه معرفة شاملة بكل جوانب الأعمال المصرفية ومنهجاً عملياً سليماً في الإدارة، وكان يقول: «إن ٣٠ عامًا من الاتجاه التصاعدي في الأسواق قد حَبَبَتْ حقيقة أنه لا يوجد سوى عددٍ قليل من المديرين الجيدين في البنوك، كما أن فترات الازدهار قد أخفت مسارات إخفاقاتهم، ولم يكونوا مُجَبَّرِينَ قطُّ على اتخاذ قراراتٍ صعبة.» شرع جروبل في تغيير مسار بنك كريدي سويس وسعى لاستعادة مصداقيته في السوق.

وبعد إعادة هيكلة المجموعة، تولّى برادي دوجان منصب الرئيس التنفيذي، وهو مصرفيٌّ متخصص في مجال الاستثمار، وبالرغم من أصوله الأمريكية أدار دوجان البنك بطريقة سويسرية تمامًا من خلال توحّي الحذر والمثابرة، وقد تكلّلت جهوده بالنجاح بالرغم من أنه كان عُرضَةً لانتقاداتٍ شديدة من طرف الرأي العام بسبب أجره المرتفع بصورة غير معهودة، وتحت قيادة جروبل نجا بنك كريدي سويس من أزمة ٢٠٠٧-٢٠٠٩ دون مساعدة الدولة، وكان ذلك جزئيًّا بفضل الأموال التي نتجت عن بيع شركة فينترتور للتأمين، إلا أن الفضل الكبير يعود إلى الإدارة الحكيمة للمخاطر (ذلك على الرغم من إمكانية القول بأن كريدي سويس كان سيتعرض هو أيضًا لعملية إنقاذ لو لم تهرع الحكومة لمساعدة بنك يو بي إس، وذلك بسبب المخاطر الكامنة في النظام ككل). من المؤكد أن أداء كريدي سويس كان أفضل من أداء يو بي إس؛ لأنه — ولفترة من الزمن — تفوَّق عليه من حيث القيمة السوقية بالرغم من أن حجم خدماته المصرفية كان يوازي نصف حجم خدمات بنك يو بي إس، ولكن على غرار يو بي إس، كان على بنك كريدي سويس أيضًا اجتذاب المستثمرين الأجانب لزيادة رأس ماله، ومثله مثل يو بي إس، وجد كريدي سويس هؤلاء المستثمرين في آسيا والشرق الأوسط على وجه الخصوص. وقد

ضخَّت شركة استثمار سنغافورة رأس مال بقيمة ١١ مليار فرنك سويسري في يو بي إس مقابل حصةٍ تساوي ٨ في المائة من أسهم البنك؛ مما أدى ببعض الساخرين إلى القول إن الاسم يو بي إس بات يعني «يونيون بنك أوف سنغافورة»، في حين استغلَّ كريدي سويس الفرصة التي أتاحتها التعاملُ مع مجموعة العُليان، وهي شركةٌ مساهمةٌ في البنك منذ وقت طويل، وكذلك صندوق ثروة العائلة الحاكمة القطرية، لتعزيز احتياطات رأس ماله وحمايتها.

### وصمةٌ عارٍ تلحق ببنك يو بي إس

كان بنك يو بي إس — العملاق المعروف في القطاع المصرفي السويسري — أكثر المتضررين وبشكلٍ علني مهين من أسوأ أزمة مالية عقب إفلاس شركة ليمان براذرز، وقد شهدت فترة الطفرة المالية بين عامي ٢٠٠٣ و ٢٠٠٨ أعدادًا متزايدةً من المواهب الواعدة جدًّا بين التجار والمحلِّين الماليين، الذين كانوا ينتقلون من مجال إدارة الثروات لدى البنوك إلى صناديق التحوُّط؛ حيث استطاعوا تحقيق أرباح هائلة لأرباب العمل وكسبوا بدورهم رواتبَ عاليةً تتماشى مع أدائهم، وهكذا في عام ٢٠٠٥ قام جون كوستا — مدير بنك الاستثمار لدى يو بي إس في الولايات المتحدة — باستخدام المليارات من أموال المصرف لإنشاء صندوق تحوُّطٍ خاص بالبنك تحت اسم «ديلون ريد» لإدارة رءوس الأموال، وبذلك هيأ الساحة لدفع أكبر بنوك سويسرا إلى حافة الإفلاس. كان هذا الصندوق الجديد أساسًا يتضمن قدرًا كبيرًا من إصدارات السندات المربوطة بقروض الرهونات العقارية، كما أن فريق العمل الذي بقي يعمل لدى المصرف استمرَّ باتِّباع استراتيجية كوستا — المزعوم أنها ناجحة — بتنفيذ عمليات شراءٍ واسعة النطاق لهذه السندات، وعندما توقَّف النشاط في هذا الميدان في عام ٢٠٠٧، كان يو بي إس واحدًا من البنوك التي تملك أكبر قدرٍ من سندات الرهونات العقارية العالية المخاطر، وكانت ميزانية البنك تعادل ٢ ترليون دولار أمريكي عندما دخل في أزمة الديون العقارية المقرونة بنظام مُضاعفة leverage يتعدَّى ٤٠ ضعفَ قيمة الاستثمار الأساسي؛ ونظرًا لتصنيفه الائتماني الممتاز، كانت تكلفة رأس المال لديه منخفضةً بشكلٍ يُحسد عليه؛ وبذلك كان سبيله لتحقيق الأرباح سهلًا وميسرًا؛ حيث كان بإمكانه اقتراض مبالغٍ كبيرة بتكاليف منخفضة، وإعادة استثمار هذه المبالغ في الرهونات العقارية بهامشٍ بضع نقاطٍ أساسٍ فقط من الربح، وهذه الفوارق

البسيطة تولد أرباحاً هائلة عندما تكون مُضاعفةً أربعين مرة، ويصبح بذلك جُمعُ المال سهلاً مثل قصّ قسائم الورق ما دامت درجةُ التصنيف الاستثنائية (بمستوى AAA) لهذه الاستثمارات موثوقاً فيها ومُعتمَدة. وقد أصبح لدى بنك يو بي إس فعلياً صندوقٌ تحوُّط هامٌ للغاية من خلال استغلال قدرته على الحصول على رأس المال بسهولة وبتكلفةٍ متدنية، خلافاً لما كان يتَّسَم به في السابق من سياسةٍ قائمة على اعتماد الحذر والحكمة. وبعد حدوث الانهيار، صرَّح فريهنر، وهو يشعر بالأسف لكونه هو مَنْ قاد يو بي إس إلى القمة ثم شاهد سقوطه إلى الحضيض، قائلاً: «لقد عملتُ في عالم الأسواق المالية وقتاً طويلاً، وأعرف أنه عندما تسير الأمور بشكل سيئ للغاية تجفُّ السيولة وتصبح التصنيفات الائتمانية لا معنى لها».

إن تجربة بنك يو بي إس خلال الأزمة المالية الأخيرة تسترجع إلى الذاكرة بشكلٍ ملحوظ تجربته الفاشلة بعد انهيار شركة لونج تيرم كابيتال مانيجمنت. ولقد نسب روجر لوفينشتاين فشل لونج تيرم كابيتال مانيجمنت في كتابه «عندما يفشل العباقرة» إلى استراتيجيةٍ ماليةٍ مشابهة لـ «جمع القطع النقدية في الحقل أمام ماكينة الحصاد وهي قيد التشغيل».

### في نهاية المطاف على الحكومة أن تهبَّ للمساعدة

في أواخر عام ٢٠٠٧ تقدّم بنك يو بي إس صاغراً إلى الحكومة لمساعدته على البقاء في السوق، وبعد العديد من عمليات الشطب وزيادة رأس المال التي انتهت باستقالة أوسبيل في ربيع عام ٢٠٠٨، عملت الحكومة الفيدرالية جنباً إلى جنب مع البنك المركزي على اتخاذ جملته من التدابير الحكيمة من أجل إنقاذ المصرف. وفي تاريخ ١٦ أكتوبر من عام ٢٠٠٨، أنشأ البنك المركزي صندوق «شتاب فند»، وهو ما يمكن تسميته «البنك الفاشل» الذي جرى تحويل ٦٠ مليار دولار أمريكي إليه من سندات الاستثمار العقارية غير القابلة للبيع. وعملياً سخّرت الحكومة مبلغ ٣٨,٧ مليار دولار أمريكي لإنقاذ المصرف المنكوب الذي تمكّن من تسديد ٢٠ مليار دولار حتى خريف عام ٢٠١٠. (وفي شهر يوليو من عام ٢٠١١ بلغ خط ائتمان صندوق «شتاب فند» ٨ مليارات فرنك سويسري.)

وبحلول عام ٢٠٠٩ كان الاتحاد السويسري قادراً على وقف تدابير دعم البنك بشكلٍ كامل، محققاً مكاسب تُقدَّر ١,٢ مليار فرنك سويسري، نتجت عن استثماره الأصلي البالغ ٦ مليارات فرنك سويسري، ومُقارنَةً بالاستثمارات التي قامت بها حكوماتٌ وطنية



كان بنك يو بي إس على حافة الانهيار في عام ٢٠٠٨، وكان على الحكومة التدخل لإنقاذه.

أخرى، تجاوزت سويسرا المأزق بسهولة نسبية لا بأس بها، ولم يتعرّض أيٌّ من المصارف السويسرية للتصفية أو الإفلاس. وفي الواقع كانت الطريقة التي استخدمتها سويسرا للتعامل مع كارثة يو بي إس، عن طريق فصل البنك «الفاشل» عن البنك «الناجح» دون أن تتكبّد أي خسائر، قد أُشيدَ بها وأصبحت مثالاً يُحتذى به. لقد اختارت معظم المصارف الأوروبية التي تأثرت بالأزمة أن تصحّح ميزانياتها وتحميها، كما تجنّبت معادلة خسائرها من خلال تقييم أصولها بسعر السوق؛ ممّا أدى إلى كبح عمليات الإقراض على الرغم من أسعار الفائدة المتدنية جدًّا، وهذا سببٌ غالبًا ما يُستشهد به بصفته واحدًا من الأسباب الهامة التي تقف وراء الانتعاش الاقتصادي المخيب للآمال.

بعد أن أنقذ يو بي إس من الاندثار، دعا المصرف جروبل — الذي كان قد تقاعد في تلك الأثناء — إلى العودة إلى مركز القيادة وتعديل المسار، وهذا المصرفي ذو الأصول الألمانية الذي يوحى بالخشية تمامًا كما يوحى بالتقدير، كان قد غيّر في السابق مسارَ بنك كريدي سويس من الفشل إلى النجاح. قَبِلَ جروبل المنصبَ في شهر فبراير من عام ٢٠٠٩، وتمكّن من تحويل الخسارة التي تكبّدها المصرف في عام ٢٠٠٨ والمقدّرة بمبلغ

٢١ مليار فرنك سويسري إلى أرباح بلغت ٧,٥ مليارات فرنك سويسري في عام ٢٠١٠، إلا أن نجاحه كان قصير الأمد؛ حيث إن المصرف تعرّض لخسارة تُقدَّر بأكثر من ٢ مليار فرنك سويسري في عام ٢٠١١ بسبب تصرّفاتٍ مصرفيٍّ محتال، وعلى إثر ذلك استقال جروبل وتخلّى عن منصبه.

### شركات أعمال متخصصة تُقدَّر قيمتها بالمليارات

على الرغم من الأزمة المالية وبداية اضمحلال السرية المصرفية، كان هناك عددٌ من رجال الأعمال الذين واصلوا تأسيس وإدارة عددٍ من الشركات المالية المزدهرة في سويسرا، كما أن عددًا من المصارف القائمة في الخارج ما زال يحتفظ بمكاتبٍ كبيرةٍ هناك، وهذا دليلٌ على أن البلاد تستمر في جذب الأثرياء الأجانب.

أسّس راينر مارك فراي في عام ١٩٩٢ شركته المالية آر إم إف التي تخصصت في إنشاء صندوق استثمارٍ للمؤسسات من جميع أنحاء العالم تحت اسم «صندوق الصناديق». وبعد ١٠ سنوات، باع راينر مارك فراي شركته إلى مجموعة مان في المملكة المتحدة بمبلغ ١,٣ مليار فرنك سويسري واستثمر جزءًا من العائدات في شركة الاستثمار «هورايون ٢١»، وبفضله أصبحت البلدة الصغيرة بفافيكون في كانتون شفيتس اليوم أحد المراكز العالمية لصناديق التحوط. وفي هذه الأثناء — في بلدة تسوج — بدأ في عام ١٩٩٦ ألفريد جانتنر وأورس فيتليسباخ ومارسلي إرنلي بإنشاء شركة بارتنرز جروب التي استثمرت أموالَ عملائها بشكلٍ أساسي في صناديق الأسهم الخاصة، وتُقدَّر قيمَةُ الشركة حاليًا بحوالي ٤ مليارات فرنك سويسري كما تُعتَبَر رائدةً في مجالها. كان هؤلاء الأشخاص — إلى جانب آخرين — جعلوا من مدينة تسوج المركزَ الرائد في العالم في مجال الاستثمار بالأسهم الخاصة، كما أسّس ريتو رينجر شركة لإدارة الأصول المستدامة إس إيه إم في زيورخ في عام ١٩٩٥، وتحوّل من رائدٍ إلى قائدٍ في مجال الاستثمار المستدام. وفي منطقة جنيف، حيث نشأ مفهوم إدارة الثروات، أسّس برنار سابرييه — وهو رجل أعمالٍ آخر متميز — شركة يوني جيستيون المتخصصة أيضًا في صناديق التحوط والأسهم الخاصة، وكذلك أسّس يواكيم جوتشالك المجموعة الرائدة لإدارة الصناديق جوتيكس في مدينة لوزان.

## إدارة الثروات تؤدي إلى صنع ثروات

في عام ١٩٩٥ قام بيتر كيوني — الذي كان يرأس سابقًا العمليات المصرفية الخاصة لشركة سيتي بانك في سويسرا — بإنشاء شركة إي إف جي في مدينة زيورخ، وفي وقتٍ لاحق طرح الشركة في سوق الأسهم، وسريعًا ما توسَّع نشاطها في الخدمات المصرفية الخاصة إلى جميع أنحاء العالم، وهي توظَّف اليومَ ٢٤٠٠ شخص في ٣٠ بلدًا. بدأ كيوني وزملاؤه العملَ في مجال إدارة الثروات لصالح مصرفٍ سيتي بانك بمحض الصدفة تقريبًا، عندما شحَّت الأعمالُ التجارية في أعقابِ اتفاقِ بريتون وودز. كان مصرف سيتي بانك في تلك الفترة يعمل في مجال الإقراض بالفرنك السويسري للشركات الأمريكية العاملة في أوروبا، وكان المقترضون يرغبون في الاستفادة من الانخفاض الكبير في معدلات الفائدة على القروض بالفرنك السويسري، وبما أن أسعار الصرف كانت ثابتة، لم يكن هناك داعٍ للقلق بشأن مخاطر العملة، ولكن عندما بدأ تعويم العملات بسبب انتهاء العمل بنظام بريتون وودز، انتهت هذه الأعمالُ المربحة بالنسبة إلى سيتي بانك في جنيف، وأصبح كيوني وزملاؤه عاطلين عن العمل، غير أن كيوني استطاع إقناعَ سيتي بانك بضرورة تلبية احتياجات كبار العملاء من الأفراد الأثرياء ضمن شبكة عملاء البنك، لا سيَّما في الشرق الأوسط؛ ممَّا أدى إلى قيام أعمالٍ عالمية النطاق ذات أصولٍ تُدار في سويسرا وتبلغ قيمتها حاليًا ١٤٠ مليار دولار أمريكي، وهذا إنجازٌ لا بأسَ به لشخصٍ كان بحاجة إلى إيجاد فرصٍ عملٍ له ولزملائه في جنيف في عام ١٩٧٢.

ازدهرت إدارة الثروات كذلك في كانتون تيسين الناطق بالإيطالية، حيث يعمل ١٥ ألف شخص في قطاع الخدمات المصرفية وإدارة الأموال بالوصاية، ويديرون أصولًا تُقدَّر قيمتها بـ ٤٠٠ مليار فرنك سويسري، ويأتي جزءٌ لا يُستهان به من هذه الأموال من إيطاليا، كما يُعتَبَر هذا القطاع ذا أهميةٍ حيوية بالنسبة إلى الكانتون؛ إذ إنه يمثل ١٧ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي للكانتون، وهذه نسبةٌ أعلى بكثيرٍ من المتوسط العام في كافة أنحاء سويسرا.

ولقد سجَّلت هذه الخدمات المالية المتخصصة نموًّا هائلًا بين عامي ١٩٩٥ و٢٠٠٦، كما زاد عدد الموظفين في هذا المجال الهام من القطاع المصرفي بأكثر من ٥٠ في المائة ليصل إلى حوالي ٦٣ ألف موظف، متجاوزًا بذلك عددَ العاملين في قطاع التأمين، وهذا العدد يعوِّض تراجعَ العمالة بنسبة ٨ في المائة في القطاع المصرفي بشكلٍ عام.

ومن بين المصارف التي تقوم مقرّاتها في الخارج ولها مكاتبٌ كبيرة في سويسرا، ما زال هناك مجموعاتٌ مصرفيةٌ عائلية مثل إتش إس بي سي وسيتي جروب وباركليس وكوتس، على الرغم من أن هذا الأخير قد سحب أوراقه من اللعب. كوتس هي مجموعة مصارفَ معروفة فقط لدى الأسر الثرية جدًّا بما فيها العائلة الملكية البريطانية، والسبب الرئيسي الذي جعل هذه المصارف تستقر في سويسرا هو رغبتها في تقديم خدماتٍ تتميز بالطابع السويسري في إدارة الثروات، وفي فتراتٍ مختلفة أدخلت هذه المصارف روح المنافسة إلى السوق السويسرية، كما مارست ضغوطًا على رواتب المصرفيين من خلال محاولة تصييدهم بطرقٍ غير مشروعة. وفي القليل من الحالات، اشترى مصرفٌ أجنبي مصرفًا مقرّه سويسرا كما كان الحال عندما اشترى بنكٌ أمريكيان إكسبريس في عام ١٩٨٣ بنكٌ تطوير الاستثمار التجاري التابع لإدمون صفرا، كما أن مصرف إتش إس بي سي بذل قصارى جهده ليحتل المرتبة الثالثة في مجال إدارة الثروات بعد بنك يو بي إس وبنك كريدي سويس، لكن معظم المصارف الأجنبية هي الآن بصدد إعادة تقييم أهمية وجودها في سويسرا في ضوء تراجع السرية المصرفية.

### تقييم كلفة عقد كامل من الاضطراب

كان جوهر النشاط الرئيسي للقطاع المصرفي السويسري لأمدٍ طويل يتمثّل في إدارة الثروات الخاصة، وعلى مدى عقودٍ عديدة استطاع المصرفيون السويسريون أن يؤمّنوا للأثرياء مزايا استقرارٍ سياسي ممتاز وعملة قوية ومعدلاتٍ تضخمٍ متدنية ومعدلاتٍ ضريبية منخفضة وفعالة، وملاذًا من الحماقات ونزعات التبذير المبالغ فيها من طرف حكومات البلدان الأخرى. وحتى الآن لم يستكثر هؤلاء الأثرياء على البنوك السويسرية الأرباح الهائلة التي حققتها من وراء ثرواتهم، كما لم يشتكوا من المحاولات الخرقاء التي قامت بها المصارف السويسرية الكبرى في بعض الأحيان باستخدام تلك الأرباح لمحاولة الانضمام إلى صفوف المصارف العالمية الكبرى؛ فلا مصرف كريدي سويس ولا بنك يو بي إس قد حالّفه الحظ في الخارج. ويظهر مثلًا من صافي الأرباح المتراكمة قبل الضريبة، أن نشاط الاستثمار الخارجي لبنك يو بي إس خلال السنوات السبع الماضية خسر مبلغ ٤٠ مليار فرنك سويسري، في حين أن إدارة الثروات على المستوى المحلي قد ربحت ٥٠ مليار فرنك سويسري. إنه لمن المجازفة الجزم بأن القطاع قد وصل إلى مفترق طرق، أو أن الأمور



على وشك أن تتغير بشكل كبير، تمامًا كما قال رجل الاقتصاد الراحل روديجر دورنبوش: «إن الأمور تستغرق وقتًا أطول مما تتوقعون لحدوثها، وبعد ذلك تحدث أسرع بكثير مما كنتم تتوقعون.»

بالرغم من عدم وجود أدلة كافية لإثبات سوء السمعة، فإن عملية إنقاذ بنك يو بي إس في عام ٢٠٠٨ قد جعلت صورة سويسرا التي تتسم بالحيطة والاستقرار تتراجع نوعًا ما، كما أن هناك دلائل على أن الكارثة البنكية التي تسبب بها مصرفيُّ محتلٌّ في عام ٢٠١١ قد تكون أثارت استياءً عددٍ من العملاء الأثرياء. ولقد أتت هذه النكسات في وقتٍ كانت فيه المصارف السويسرية بصدد إعادة النظر في أساليب عملها التقليدية، خاصةً أن بعض هذه الأساليب التي صنعت مجدها في الماضي قد أصبحت في الوقت الحاضر بلا جدوى؛ ونظرًا لانخفاض المخاطر السياسية في الخارج، لم يُعد في وسع المصارف السويسرية الاعتماد على استمرار تدفقات الثروات إليها لأسبابٍ سياسية. وعلى الرغم من أن الفرنك السويسري لا يزال عملةً تُوفّر ملاذًا آمنًا مُقارنَةً بالأعمال الأخرى، ففي إمكان أيِّ شخصٍ شراء الفرنك السويسري في أي مكان، وليس من الضروري أن يكون له حسابٌ في سويسرا.<sup>١٧</sup> وفي هذه الأثناء راکمت حكوماتُ بلدانٍ متعددة قدرًا هائلًا من الديون، وباتت بحاجة ماسّة إلى عائداتٍ ضريبية إضافية لخدمة تلك الديون؛ ومن ثمّ لم يُعد بإمكانِ المصارف السويسرية الاعتمادُ على أن هذه الحكومات سوف تلعب «دور النعام» إلى حدٍّ ما، وتغضُّ الطرف عن التحايل الضريبي، وعلاوةً على ذلك فإن التكنولوجيا الحديثة ستساعد الحكومات على كشف المتحايلين على الضرائب.

### هل يستحق المصرفيون رواتبهم ومكافآتهم؟

إن الشفافية تتطلب — من بين ما تتطلب — أن يكون من السهل نسبيًا مقارنةً كلِّ من أداءِ المصارف السويسرية والرسوم التي تتقاضاها بأداء ورسوم المصارف المنافسة، وقد استطاعت المصارف السويسرية أن تتقاضى من عملائها رسومًا لإدارة الثروات تتراوح بين ١,٢ و ٢ في المائة سنويًا من حجم الثروات المودعة لديها، لكن ذلك يصبح أكثر صعوبةً عندما يكون في إمكان العملاء الحصول على نفس الخدمات برسومٍ أقل بنسبة ٥٠ إلى ٨٠ في المائة لدى المصارف غير السويسرية. وعندما تكون العوائد على الاستثمار منخفضة — نظرًا لتدني معدلات الفائدة الحقيقية — يميل العملاء أكثر فأكثر إلى تجنُّب المخاطرة، وإلى التدقيق في الرسوم والتكاليف بعناية أكبر، أضف إلى ذلك أن استقطاب العملاء

الجدد يصبح أكثر صعوبة؛ ومن ثمَّ تزداد تكاليفه، ومع عدم إمكانية الاعتماد على النمو في الإيرادات، فإن المصارف السويسرية قد تحتاج إلى خفض تكاليفها بمقدار كبير. غير أن أزمت الديون في العديد من البلدان الصناعية — لا سيَّما في أوروبا — أدت إلى ازدياد أهمية الاستقرار السويسري وقيمه خلال الأعوام القليلة الماضية. ومرةً أخرى قد تكون الاضطرابات الخارجية سبباً لإعطاء البنوك السويسرية دفعةً قويةً إلى الأمام. وفي هذه الأثناء، يصعب توقُّع أن تواصل البنوك السويسرية الكبيرة الحفاظ على حضورها الهام في قطاع الاستثمار المصرفي. وقد أظهرت الأزمة المالية عام ٢٠٠٨ أن الاستثمار المصرفي يمثِّل عملياتٍ تجاريةً محفوفةً بخطرٍ عالٍ من المخاطر، وأن التقلبات الحادة في مستوى الربحية باتت القاعدة السائدة، ولعل الحادثة التي تسبَّبَ فيها مصرفيُّ محتال في بنك يو بي إس في عام ٢٠١١ قد عزَّزت إبرازَ عنصرِ المخاطرة. وتجاوياً مع هذا الوضع، طلب البنك المركزي من المصارف تأمينَ المزيد من رءوس الأموال لدعم أنشطتها المصرفية الاستثمارية؛ مما سيؤدي حتماً إلى انخفاض مستوى الأرباح. وفي خريف عام ٢٠١١، اعتمد البرلمان السويسري قانوناً جديداً لمعالجة مشكلة مفهوم «البنوك الأكبر من أن تفشل» بإجبار اثنين من المصارف الكبرى على زيادة رءوس أموالها بمقدارٍ إضافي.

## تقليل المخاطر

من المرجح أن يقوم المساهمون دائماً بتضخيم الضغوط. وهم لم يجنوا الكثير من وراء أنشطة البنوك الاستثمارية. وقد قال بول أخلايتنر، رئيس مجلس إدارة مصرف دويتشه بنك والرئيس التنفيذي السابق لأليانز، مؤخراً: «بالنظر إلى الأمور من منظورٍ مستقبلي، وبشكلٍ إجمالي، لم تجلب الأنشطة الاستثمارية للبنوك عوائدَ جذابةً للموظفين، ولم تجلب سوى عوائدٍ ضعيفةٍ للغاية للمساهمين.» وهذا لا يبدو وكأنه عملٌ تجاري متفق مع القيم الجوهرية السويسرية الخاصة بالحصافة والتواضع.

ومع انخفاض ربحية إدارة الثروات الخاصة وزيادة حدة المنافسة بين بنوك الاستثمار بالخارج، ستعاود الإدارات دراسة الأعمال التي بوسعها توليد أرباحٍ مستقرة على أقل القليل من رأس المال. ومن المرجح أن تجد أن الأعمال التي تدعم عملاء إدارة الثروات الجوهريين هي الأقل خطراً. ومن بين هذه الشركات الخاصة، وعددٌ قليل من المجالات الأخرى التي لا تتطلب رأس مالٍ كثيراً ومن ثم لا تتسم بالخطورة الشديدة، مثل الخدمات الاستشارية حول أعمال الاندماج والاستحواذ.

كل هذا يشير إلى انكماش في الأهمية النسبية للبنوك السويسرية في الاقتصاد السويسري، وهو ربما لا يكون أمرًا سلبياً بالكامل لدولة سويسرا؛ فمثلاً، سوف يؤدي ذلك إلى وجود اقتصادٍ أكثر توازناً لو انكشمت إسهامات البنوك، كما تنبأ شتيفان شميدهايني، بمقدار النصف خلال الجيل التالي. وليس شميدهايني الوحيد الذي يرى ذلك؛ إذ يعتقد يورج هالر، وهو أحد آخر الرجال المقاومين للتغيير في بنك يو إس بي،<sup>١٨</sup> أن المصرفية الخاصة في سويسرا كانت مصدر ثروةٍ عظيمة عبر الجيل الماضي — وهي فقاعةٌ شبيهة بفقاعة شركات الإنترنت في طبيعتها، لكن مختلفة في مدتها — وأن العمل سيظل جيداً، لكن على نطاقٍ أقل كثيراً وعلى مستوى أقل من الربحية.

### حيثما تكون إدارة الثروات تكون الأرباح

من المتوقع أن تنمو الثروات الخاصة التي يملكها الأفراد نمواً سريعاً على الصعيد العالمي، وستكون هناك حاجة إلى مؤسساتٍ تديرها. وحتى لو تقلص النمو وهوامش الربح، تبقى الخدمات المصرفية الخاصة في الأساس أعمالاً تجارية جيدة؛ فالسويسريون لديهم ميزاتٍ تفوق خاصة؛ منها تجربتهم الطويلة في هذا الميدان، وقدرتهم على تحدّث اللغات الأجنبية، وعقليتهم الدولية الواسعة.

كما أن الخدمات المصرفية الخاصة تتطلب رأس مالٍ قليلاً؛ لأن أصول العملاء عادةً ما تكون تحت وصاية البنك (أي خارج ميزانية البنك)، ولقد أشار بيتر فوفلي — المدير التنفيذي لبنك يو إس بي إس — إلى أن الخدمات المصرفية الخاصة هي التي توفر «أعلى العائدات على حقوق المساهمين وأكثرها ثباتاً، وتشكّل قرابة ٣٠ في المائة من أعمال أي مصرف، بما في ذلك البيع بالتجزئة والخدمات الخاصة للمؤسسات وإدارة الأصول والاستثمار المصرفي.» وأكثر مناقشات الساعة تدور حول ما إذا كان ينبغي على المصارف السويسرية الكبيرة أن تركز اهتمامها حصرياً على الخدمات المصرفية الخاصة والاستغناء عن الخدمات الاستثمارية الأخرى الأكثر عرضةً للمنافسة والمخاطر.

وقد دافع مصرفاً يو إس بي إس وكريدي سويس عن موقفهما بالقول إن النموذج المصرفي العالمي يسمح لهما بأن يقدّما للعملاء فوائدٍ واسعة النطاق في مجالات التجارة والائتمان والوصاية وأسواق المال، وهذا مجال لا تستطيع المصارف الخاصة المتخصصة مثل بنك بيكتيه التصدّي له أو التنافس فيه، كما أضافا أن العلاقات مع كبار رجال الأعمال والشركات الصناعية توفر مجموعةً متنوعة من الفرص التي لا يمكن استغلالها إلا

من طرف المصارف الكبرى التي تقدّم خدماتٍ متكاملة. وعلى الرغم من أن وجهة النظر هذه كانت فيما مضى تبدو مُقنِعة، فإنها اليوم باتت واهيةً بعد كل الإخفاقات الأخيرة التي عرفها هذا القطاع. ولعل المشكلة في القطاع المصرفي العالمي تكمن في أنه متشابك بشكلٍ معقد ويتطلب من الجميع — في أي مؤسسة — أن يكونوا في خدمة الجميع. هناك القليل من المصارف مثل جولدمان ساكس وجي بي مورجان التي تبدو قادرةً على غرس ثقافة العمل الجماعي والاعتزاز به بين صفوف موظفيها بدءًا من مرحلة توظيفهم، غير أن الثقافات المصرفية الاستثمارية في بنكيّ يو بي إس وكريدي سويس هي ثقافاتٌ داخلية قديمة يميّزها الطابع التنافسي المعروف لدى وول ستريت، الذي يعتمد سياسة «عليك أن تأكل ما تصطاد».

### الموضوع يتعلق بالمسئولية الشخصية

في جميع الأحوال، تكشف النقاشات العالمية الدائرة بخصوص قطاع المصارف عن الصراع الكامن في الدور المزدوج الذي تلعبه المصارف؛ فهي من ناحيةٍ مؤسساتٌ تسعى لتحقيق الأرباح، ومن ناحيةٍ أخرى هي بمثابة القلب النابض للنظام الاقتصادي. وليس من الواضح إلى أي مدى سيسمح الشعب السويسري للمصارف الكبيرة بالدخول في النشاط الاستثماري المصرفي إذا كان ذلك يعرّض صورة البلاد أو مواردها المالية للخطر. وبغض النظر عن مسألة رأس المال، يرى جيورجيو بير — الأستاذ في جامعة سانت جالن — أن أعضاء إدارة المصارف يجب أن يكونوا مسئولين شخصياً عن الأخطاء التي تحصل، وذلك بتقديم أصولهم الخاصة ضماناً، مذكّراً بمبادئ وأصول المصارف الخاصة بروح الريادة في الأعمال، كما يضيف أن ذلك سيكون أكثر من مجرد زيادة رأس المال للقضاء على مشكلات الفروع التي تأخذ أبعاداً أكثر حدةً بشكلٍ خاص في مجال الاستثمار المصرفي؛ حيث تُشيد الإمبراطوريات وتُدمر بسهولةٍ تامة باستخدام أموال الآخرين. وهناك العديد من رجال الأعمال — ومنهم بير — الذين يستعصي عليهم فهم الأسباب التي تحتمّ تعريضهم للخسارة والربح على حدٍ سواء، في حين أن المصرفيين يكسبون المال خلال الأوقات الجيدة، وعندما تأتي الأوقات العصيبة يُنقذون باستخدام أموال دافعي الضرائب. ولعل جيورجيو بير ليس الوحيد من بين أخصائيي القطاع المصرفي الذين يحاولون إيجاد طرقٍ لجعل المصارف الكبرى آمنةً وفعّالة، إلا أنه بعد مرور سنوات على الأزمة المالية العالمية الأخيرة، لا يزال هناك عدمٌ توافقٍ في الآراء بشأن كيفية تحقيق هذا الهدف، ومن

المرجح أن أبرز وأبسط فكرة هي مطالبة البنوك بزيادة رءوس أموالها؛ أيّ بعبارة أخرى: تقليص نسبة ومدى مضاعفة استثماراتها. ولقد كان موقف البنك المركزي السويسري قوياً وحازماً في اعتماد هذا الإجراء بفرض أعلى مستوى من رأس المال بالنسبة إلى حجم الأعمال في العالم، لكن هذا أيضاً حلٌّ مكلفٌ للمصارف؛ لأنه يترك أثراً خطيراً على نسبة هوامش أرباحها.

هناك أيضاً فكرةٌ أخرى ظهرت مؤخراً في دراسةٍ قامت بها مجموعة من الباحثين من المملكة المتحدة، وهي إجبار المصارف العالمية على فصل أقسام الأعمال المصرفية العادية عن أقسام الاستثمار المصرفي، وتتمثل هذه الفكرة في عزل الأعمال التجارية للمصارف التي تُمثّل الجانب الحيوي للاقتصاد عن الاضطرابات المحتملة في الخدمات المصرفية الاستثمارية التي تتعرّض لخطرٍ أكبر من التقلُّب والمخاطر. كما أن هناك اقتراحاً آخر يتطلب من المصرفيين الالتزام بمعايير معينة، وإلا فإنهم سيواجهون خطرَ منعهم من ممارسة الأعمال المصرفية، وهذا يشابه إلى حدٍّ كبير النظام الذي ينطبق على الأطباء والمحامين، ولكن على عكس هؤلاء سيكون تحديدُ مسئولية الأفراد عند حدوث إخفاقاتٍ على الصعيد المؤسّساتي أصعبَ بكثير؛ ومن ثمّ لن يكون من الواضح أن هذا الإجراء من شأنه أن يمنع اعتماد السلوك المفرط في المخاطرة. وهناك أفكارٌ أخرى تدور حول تعزيز صلاحيات مجالس الإدارة؛ إذ إنه من الواضح أن معظم حالات الفشل تعود إلى الإقدام على أعمالٍ غير محسوبة النتائج، والإفراط في التفاؤل، وجنون العظمة لدى أصحاب النفوذ.

### هل يمكن اعتبار القطاع المصرفي «واحدًا من الموارد الطبيعية»؟

قد يكون هناك مسارٌ بناءً آخر بالنسبة إلى سويسرا، ينطلق من الفكرة التي تقول إن القطاع المصرفي هو واحد من «المصادر الطبيعية» السويسرية القليلة والنفيسة. كما يمكن القول إنه بمكانةٍ مماثلة للنفط في دولٍ أخرى. وعلى أي حال، إن القطاع المصرفي — على عكس القطاعات الصناعية السويسرية الأخرى، ربما باستثناء قطاع السياحة — هو قطاع يزدهر بفضل كونه «سويسرياً». <sup>١٩</sup> فلولا حُسن أداء البنك الوطني السويسري، وقرورٌ من الحياض السياسي، وإخفاقات حكوماتٍ أجنبية، وإنجازات أناسٍ عملوا بجدٍّ مقابل أجورٍ متواضعة مثل إيشر وشيفر وهولزاخ ولويتفيلر؛ لما كان لهذا القطاع أن يحظى بالأرباح التي ينعم بها اليوم. ولربما على سويسرا أن تستلهم من تجربة النرويج؛

## صناعة سويسرية

حيث إن صندوق الحكومة النرويجية للتقاعد — وهو أحد أكبر صناديق الثروة السيادية في العالم — يقوم باستثمار عائدات النفط والغاز وادخارها تحسباً للفترة التي ستبدأ فيها هذه الموارد في النفاد. وبإمكان السويسريين إنشاء صندوق مماثل، وفرض ضريبة «مورد طبيعي» خاصة على أرباح البنوك، واستخدام هذه العائدات لإنشاء احتياطي تحسباً للأوقات العسيرة، أو بإمكانهم إيجاد وسائل أخرى لادخار «القرش الأبيض للأيام السوداء» لمواجهة الفترات الشحيحة، تمامًا كما فعل عددٌ لا يُحصى من عملاء المصارف السويسرية الذين جذبتهم البلاد وقطاعها المصرفي.

## أعمال صناعة المال

بالرغم من أن أسماء مثل كريدي سويس وسويس ريه ويو بي إس قد حققت شهرةً واسعة على مستوى العالم، فإن هناك عددًا من الشركات السويسرية التي نشأت وبرزت بفضل النظام المالي الاستثنائي في سويسرا الذي يتحلّى بمقومات حرية التصرف والانضباط والجدارة بالثقة، إضافةً إلى أن قدرة السويسريين على العمل بصمت وتكتم قد ساهمت في تمكينهم من الهيمنة على مجالات تخصصهم في أرقى محاور القطاع المالي.

أكبر المؤسسات المالية السويسرية في ٢٠١١.\*

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
					<b>بنك يو بي إس (١٩٩٨)</b>
١٣٦٦٠٠٠	١٠٨٧١٢٣	٤٢٤٥٦٨	٥٨٣١٨	٥٠٥٨	إجمالي الأصول
٦٤٨٢٠	٧١٠٨٠	٤٣١٨٠	١٧٩٠٠	٦٣٣٠	مجموع عدد الموظفين
٢٨١٠٠	٣٠١٠٠	٣٧٠٠٠	٩٧١٠	٢٨٢٠	عدد الموظفين في سويسرا
					<b>بنك كريدي سويس (١٨٥٦)</b>
١٢٢٩٠٠٠	٩٨٧٤٣٣	١٢٥٧٦٧	٢٨٠٣٢	٢٢٦٥	إجمالي الأصول
٤٩٧٠٠	٨٠٥٤٠	١٦١٠٠	٦٥٤٠	٢٣٩٠	مجموع عدد الموظفين
٢٠٩٠٠	٢٨٢٤٠	١٤٧٠٠	٦٤١٠	٢٢٩٠	عدد الموظفين في سويسرا

الحسابات المصرفية المُرقَّمة: أرباحٌ لا تُحصى

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
<b>شركة سويس ريه</b>					
<b>لإعادة التأمين (١٨٦٣)</b>					
٢٨٨٠٣	٢٦٠٥٧	٤٧٧٧	٢١٥١	٥٦٨	إجمالي الأصول
١٠٧٨٨	٩٥٩٠	-	٨٢٠	٤١٠	مجموع عدد الموظفين
٣٤٩٠	٢٨٤٠	١٣٢٠	-	-	عدد الموظفين في سويسرا
<b>شركة زيورخ للتأمين</b>					
<b>(١٨٧٢)</b>					
٥٠٢٠٠	٥٧٢٨٨	١٢٤١٧	١٨٦٠	٢٩٨	إجمالي الأصول
٥٢٦٤٨	٦٥٠٠٠	٣٣٩٨٠	-	-	مجموع عدد الموظفين
٧٦٠٠	٨٠٠٠	-	-	-	عدد الموظفين في سويسرا

\* المصدر: مجلة فورتن.

وعلى سبيل المثال، فإن شركة إم إيه تي في مدينة بازل تؤمّن خدمات أجهزة الصراف الآلي، وتوفّر مرافق تخزين الذهب لشركاتٍ كبرى مثل جيه بي مورجان، كما أنها تحتلّ مكانةً مرموقة بين الشركات الرائدة المتخصصة بنقل وتخزين الأعمال الفنية القيّمة (وأصولها المالية هي من الأصول القليلة التي ما زال بالإمكان شراؤها بسرية وبأموالٍ غير معلن عنها). وشركة أوريل فوسلي تأسّست في عام ١٥١٩ - أي منذ ما يقارب ٥٠٠ سنة - بطلبٍ حكومي بصفتها شركةً مختصة بالطباعة، ولعبت دورًا بارزًا في نشر أفكار تسفينغلي التي بعثت الحماس في صفوف المناادين بالإصلاح البروتستانتي، ثم في وقتٍ لاحق، تخصصت في إنتاج الوثائق ذات الحساسية الأمنية العالية مثل شهادات الأسهم، وهي اليوم الشركة الوحيدة التي تنتج الأوراق النقدية للبنك السويسري. أما شركة كاي بي أي نوتاسيس KBA Notasis في مدينة لوزان فتصنع المال «بالمعنى الحرفي للكلمة»؛ إذ إنها الشركة الرائدة عالميًا في صنع الآلات التي تُنتج الأوراق النقدية للبنوك المركزية في جميع أنحاء العالم.

هناك محورٌ هام آخر ضمن هذه المجموعة الكبيرة والتمتيز من الشركات السويسرية الرائدة في مجال توفير مقومات الأمان، وهي شركة سيكبا التي بدأت مغامرتها في مجال الصناعة في عام ١٩٢٧ عندما أسّس موريس آمون مصنعًا لخدمة الصناعات الزراعية

والغذائية في مدينة لوزان. وفي عام ١٩٤٣ قام واحدٌ من ابنيّ موريس أمون بوضع الأسس لمبادراته في مجال إنتاج الأبحاث الأمنية، من خلال تزويد إسبانيا بأول دفعة من أبحاث سيكبا لإنتاج أوراق البزيتا النقدية. وفي العقود القليلة التالية وسّعت شركة سيكبا نطاق عملها على الصعيد الأوروبي، وأصبح نشاطها مكرّساً كلياً تقريباً لإنتاج أبحاث الطباعة. وخلال فترة الستينيات التي شهدت نشأة العديد من البلدان الجديدة، باتت الحاجة ماسةً لإنتاج مجموعة من العملات الجديدة؛ مما أدى من ثمّ إلى تأسيس عددٍ كبير من المطابع المتخصصة بطباعة الأوراق النقدية. ومع التحرر التدريجي للتجارة العالمية، واستمرار تطور تقنيات الطباعة، أصبح من الضروري وضع معاييرٍ نوعيةٍ موحّدة للأوراق النقدية. وكانت شركة سيكبا سباقةً في وضع معاييرٍ جديدةٍ لجودة الطباعة وضمان بقاء الرموز المطبوعة صالحةً للتداول في بيئاتٍ ذات ظروفٍ مناخية صعبة وثقافة متنوعة. وقد اعتمدت هذه المعايير وعُمل بها في كافة مطابع الأوراق النقدية في جميع أنحاء العالم، ولا تزال صالحة حتى اليوم.

وقد استثمرت شركة سيكبا باستمرار في مجال التطوير والابتكار؛ لكي تحافظ على قدرتها التنافسية على نطاقٍ عالمي في هذه السوق العالمية التخصص، ومن بين ابتكاراتها: حبرٌ ذو تأثيرٍ بصري يُسمّى أوفي OVI؛ فقد اكتشف فريقُ البحث التابع لشركة سيكبا منهجيةً جديدةً تجعل لونَ الحبر يتغير بحسب الزاوية التي يُنظر منها للرمز المطبوع، وهذه تقنية أثبتت جدارتها وصلابتها وصمودها في وجه مرور الزمن، وحبر أوفي الذي استُخدم في طبع العملات للمرة الأولى في عام ١٩٨٧ لا يزال يشكّل سمةً جوهريةً مهيمنةً لضمان صحة الأوراق النقدية، كما أنه يوفر عوامل الأمان لمعظم جوازات السفر ووثائق الهوية في العالم. وفي عام ٢٠٠٦ أطلقت شركة سيكبا ابتكاراً تكنولوجياً آخرَ باسم سبارك، وهو جيلٌ جديد من الأبحاث الأمنية البصرية التي تجمع بين المؤثرات الدينامية وتحول الألوان لتأمين صحة الأوراق النقدية ووثائق الهوية. واليوم تشمل نشاطات شركة سيكبا المواد الأساسية الخاصة بتأمين الوثائق، بدءاً من الأبحاث التي طوّرت لعمليات الطباعة، وصولاً إلى إيجاد حلولٍ كُيفت لتطبيقاتٍ تقنيةٍ أطلية الصقل (الورنيش) وأنظمة الردع ضد السرقة.

في منطقة الشرق الأوسط، اعتمدت الأبحاث الأمنية لشركة سيكبا ومهاراتها الأخرى منذ عقودٍ في إنتاج الأوراق النقدية المطبوعة من قِبَل مطابعٍ أمنيةٍ دولية. ومع بداية عام ٢٠١٧ بدأ استخدامها في أحدث مطابع الأوراق النقدية في العالم التي افتتحت في



أبو ظبي. واليوم تُستخدم الأبحار الأمنية أوفي — على سبيل المثال — في الأوراق النقدية المتداولة في عُمان وفي الكويت، واستُخدمت أبحارٌ سبارك لأول مرة في إنتاج سلسلة الأوراق النقدية الجديدة في عُمان عام ٢٠١٠. كما أنها تظهر اليوم أيضاً على مختلف الأوراق النقدية المتداولة والتذكارية في كلٍّ من الكويت ولبنان والعراق والبحرين والمملكة العربية السعودية.

ومنذ مطلع القرن، وسَّعت الشركة أيضاً خبراتها لتشمل مراقبة سلاسل التوريد وضبط إجراءات التعقُّب والتتبع لمسار السلع، كما استثمرت في دمج المهارات التي اكتسبتها في مجال صناعة الأبحار مع التقنيات الرقمية الحديثة، لتقديم حلول وخدمات للحكومات والقطاعات الصناعية المختلفة لضمان صحة وأصالة المنتجات، وتتبع مسار السلع وإثبات مصادرها، وكذلك تسوية المسائل الضرائبية. وعلى سبيل المثال، في عام ٢٠١٦ قامت شراكة بين شركة سيكبا وبلدية دبي لإطلاق نظام تعقُّب وتتبع، بفرض تطبيق نظام الطوابع الذكية على بائعي قوارير المياه والمنتجات الحلال، لضمان صحة السلع وتمكين المستهلكين والسلطات من التثبت من مصادرها.

ومع توسُّع نطاق تقنيات الأمن والتتبع المطبَّقة في مجال حماية الهوية، وتأمين المعاملات وسلامة المنتجات، عمَّلت سيكبا على تعزيز دورها بصفقتها شركة موثوقاً فيها لتقديم الاستشارات للحكومات والبنوك المركزية والصناعات والمطابع ذات المستويات الأمنية العالية. ويكمن نجاح الشركة — بلا شك — في طابعها السويسري الذي يجمع بين التميز والجودة العالية، والشراكات القائمة على الثقة، والحرص على خدمة العملاء بإتقان، وروح التجديد والابتكار، والاستقلال الذي توفره اللامركزية، والحرية المطلقة في اتخاذ القرارات.

## قطاع التأمين أيضاً يزدهر

تعدُّ سويسرا المحورَ الرئيسي لخدمات التأمين العالمية، وشركة سويس ريه هي ثاني أكبر شركة لإعادة التأمين في العالم، وتأتي بعد الشركة الألمانية ميونيخ ريه، بينما تُعدُّ شركة زيورخ للخدمات المالية من ضمن أكبر خمس شركات للتأمين المباشر في جميع أنحاء العالم. وعلى الرغم من أن قطاع التأمين قد عرف مسيرة متميزة كُُلِّ خلالها بالنجاح أحياناً، وشكا فيها من بعض الخيبات أحياناً أخرى، فإن هذا القطاع لم يتشكل إلا في وقت متأخر، وظلَّ لسنواتٍ عديدة عبارةً عن خليط من شركات تأمينٍ متخصصة لكنها

محلية ورأس مالها ضعيف، حتى ليلة من ليالي شهر أيار من عام ١٨٦١؛ ففي تلك الليلة نشب حريقٌ في إسطنبول في جلاروس التي كانت آنذاك بلدةً صناعية مزدهمة في شرق سويسرا، وخلال فترةٍ قصيرة انتشر الحريق في جميع أنحاء البلدة، حتى إن أضواء النيران كان يمكن مشاهدتها من مدينة بازل التي تبعد ٩٥ ميلاً، ومع طلوع فجر اليوم التالي، كان ثلثا البلدة قد تحوّل إلى رماد، وهذا ما خلّف ٣ آلاف شخص دون مأوى، كما بلغت قيمة الأضرار ١٠ ملايين فرنك سويسري، وهو مبلغ كان يُعدُّ آنذاك هائلاً. وإثر الصدمة أصبح جلياً أن سويسرا في حاجة ماسّة وسريعة إلى قطاع تأمينٍ بإمكانه مواجهة المخاطر التي تنتج عن الكوارث. وتظهر القيمة الحقيقية لأهمية التأمين على وجه التحديد عندما يكون احتمال وقوع كارثة نادراً وغير متوقَّع وتكون عواقبها وخيمة.

### حل مشكلة الثقة

في تلك المرحلة، دخل على هذا المشهد ألفريد إيشر، مؤسس بنك كريدي سويس، وأحد صانعي الاقتصاد السويسري في القرن التاسع عشر، كان إيشر أيضاً طبيباً نفسياً فذاً وذا بصيرة نيرة، وأدرك أن هناك مشكلة ثقة، وبالتعاون مع مصرف كريدي سويس بصفته شركة «لإعادة التأمين»، وقّر رأس المال الأولي لإنشاء شركة غير معروفة — هي «مؤسسة التأمين على الحياة ومعاشات التقاعد» — باتت تُعرّف اليوم باسم سويس لايف. كما أسّست شركاتٌ أخرى أكثر أهميةً في أعقاب الحريق المذكور الذي نشب في مدينة جلاروس، ومنها الشركة السويسرية للتأمين البحري في زيورخ، والشركة السويسرية للتأمين ضد الحوادث في فينترتور، وكذلك الشركة التي أصبحت لاحقاً «سويس ريه» لإعادة التأمين. هذا وقد نمّت شركتا التأمين زيورخ وفينترتور في وقتٍ لاحق لتصبحا أهمّ مجموعتي تأمين بالتجزئة في سويسرا.

وكانت سويسرا أول بلدٍ أوروبي أدخلَ تشريعاتٍ خاصةً بالتأمين وأنشأ مكتباً لتنظيم هذا القطاع في عام ١٨٨٦. كانت التشريعات وطريقة العمل في مجال التأمين في سويسرا صارمتين بصفةٍ غير معهودة؛ مما أدى إلى ارتفاع قيمة رسوم التأمين وتشجيع تشكيل اتحادٍ احتكاري «كارتيل». وبقي الحال كذلك حتى تسعينيات القرن المنصرم.

بدأ هذا الوضع يتغير عقب انتهاء سنوات الطفرة التي شهدتها فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وبدأت سلسلة من مُطالبات التأمين الكارثية بإعادة رسم معالم قطاع التأمين. كان التسرّب الكيميائي السام في سيفيزو في عام ١٩٧٦، وكارثة بوبال في

عام ١٩٨٤، وكارتتا تشيرنوبيل وشفايزر هاليه في عام ١٩٨٦، وتسُرْب النفط من ناقلة النفط إكسون فالديز في عام ١٩٨٩؛ كلها حوادث أدَّت إلى سلسلةٍ لا نهايةَ لها من عمليات الاستحواذ وتشكيل الشركات الجديدة في جميع أسواق التأمين الكبرى في العالم تقريباً. وهذا ما حداً بشركات التأمين المباشر للجوء إلى شركات إعادة التأمين، مثل شركة سويس ريه؛ لكي تتخلَّص من أعباءٍ ما يُسمَّى المخاطر «التي يصعب التنبؤُ بها»، مثل الكوارث الطبيعية التي تمثِّل مخاطرَ لا تستطيع إمكانياتها المادية أن تتحمل عواقبها. بدأت شركة التأمين السويسرية تتوسع وتنتشر أكثر فأكثر على الصعيد الدولي، كما قامت بتطوير إجراءاتٍ وأساليبٍ جديدةٍ ومعقَّدة لتقييم المخاطر، وشركة سويس ريه التي أُسِّست في عام ١٨٦٣ باتت اليومَ تشغَلُ أكثرَ من ١٠ آلاف شخصٍ في ٢٠ بلدًا، وتوظِّف خبراءَ في عددٍ من فئات مخاطر الكوارث الطبيعية، ومنها الأعاصير والزلازل والتسربات النفطية. ويعتقد المراقبون في هذه الصناعة أن قدرة السويسريين على قياس مستوى المخاطر هي سببُ النجاحات التي حقَّقوها على مدى فترةٍ طويلةٍ من الزمن، وكانت هذه المهارة هي التي جعلت من شركة زيورخ — بكل بساطة — أكبرَ شركةٍ في العالم للتأمين ضد الحوادث والمسئولية الشخصية بحلول عام ١٩٢٨ (وفقًا لصحافة التأمين البريطانية)، وسمحت لشركة سويس ريه بالتفوق على شركة لويدس اللندنية؛ لتصبح ثانيَ أكبر شركة لإعادة التأمين خلال النصف الثاني من القرن العشرين.

### ضحية التوجهات الجديدة

إلا أن شركات التأمين السويسرية — ومنها شركة سويس ريه — انقادت بلا وعي وراء أسلوب التآزر الذي نشأ من مفهوم التأمين المصرفي (أي الجمع بين الخدمات المصرفية وعمليات التأمين) خلال الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي. وكمثال على ذلك، أصبحت شركة التأمين فينترتور جزءًا من كريدي سويس، في حين انطلقت شركة زيورخ في حملةٍ طمُوحةٍ من عمليات الاستحواذ. وهذا السلوك الذي بدأ بشكلٍ سباتٍ نحو زيادة الحجم والأرباح، من خلال السعي إلى إنشاء شركاتٍ قادرة على تقديم جميع الخدمات المالية التي يمكن تصوُّرها، تحوَّلَ في نهاية المطاف إلى عملٍ فاشل كليًّا؛ نظرًا إلى أن هذا المزج بين مجاليَّ عملٍ لا يتوافقان كان مكلفًا ومحفوفًا بالمخاطر.

كانت عيوب هذه الممارسة عديدة؛ فاحتياجات العملاء والثقافة اللازمة للإيفاء بها هما أمران مختلفان كليًّا، كما أن طبيعة الأرباح هي أيضًا مختلفة. ولطالما أخفى تكوينُ

الاتحادات الاحتكارية الحقيقية القائلة بأن شركات التأمين تحقّق عوائد منخفضة على أصولها، غير أن ذلك بات ظاهراً للعلن من خلال تنامي المنافسة، ولاحقاً من خلال أزمة سوق الأسهم التي تلت انفجار فقاعة الإنترنت في عام ٢٠٠١. ولا تزال شركات التأمين السويسرية الكبرى بصدد التقاط أنفاسها والتأقلم مع الواقع الجديد.

غير أن الجدير بالملاحظة هنا هو أن قطاع التأمين — على الرغم من كبر حجمه المعروف — يستمر بالسير قُدماً في توسيع حضوره في الأسواق الخارجية الرئيسية؛ إذ إن أكثر من ٧٠ في المائة من الدخول التي يجنيها من رسوم التأمين، والتي بلغت ١٧٦ مليار فرنك سويسري في عام ٢٠٠٨، حُققت في الخارج. ويشكّل قطاع التأمين أكثر من ٥ في المائة من حجم الناتج المحلي الإجمالي للبلاد، ويمثّل واحداً من أكبر ستة قطاعات في الاقتصاد السويسري. إن بعض الأخطاء الإدارية المنعزلة والصدمات المالية الاستثنائية لم تُغيّر من حقيقة أن العلامة التجارية السويسرية ذات الملاءة المالية والجدارة بالثقة والاعتماد ما زالت تحوز على قدر كبير من الأهمية لدى الكثيرين في قطاع عمل تُعتبر الثقة فيه العامل الأهم.

## الفصل السادس

# صناعة الغزل والنسيج وأرباحها

إن اسم بلدة هورجن ليس بالاسم الذي يلمع حالياً في أفق الصناعة العالمية؛ فهذه البلدة القابعة على ضفاف البحيرة أصبحت الآن ضاحيةً من ضواحي مدينة زيورخ، لا يعكّر صفوها شيء، ويحلو فيها العيش، ويتخذ منها المديرون التنفيذيون من أصحاب الرواتب العالية ملاذاً لهم، وهي كما وصفها مكتب السياحة المحلي هناك: «إنها ببساطة منطقة يقصدها الناس للسلام والهدوء.» غير أنها قبل أكثر بقليل من مائة عام كانت واحدةً من مراكز القوى الصناعية الهامة في سويسرا، ومكاناً كان يحوي كمّاً هائلاً من القدرات الصناعية، لدرجة أن الولايات المتحدة شعرت بضرورة الحفاظ على قنصلية خاصة بها هناك طوال عدة عقود من الزمن.

\* \* \*

إن مزايا الموقع الجغرافي والتكلفة المنخفضة التي جعلت من سويسرا سابقاً مركزاً لصناعة النسيج على مستوى العالم، لم تُعد لها قيمة اليوم؛ إذ إن الإنتاج المكثف للمنسوجات قد تحوّل إلى بلدان أخرى، يمكن لأصحاب المشاريع فيها دفع أجورٍ منخفضة، وتتوافر فيها التكنولوجيا الملائمة بسهولة، إلا أن مثل هذه التحديات تُفضي دائماً إلى ردود فعلٍ خلّاقةٍ للتعامل معها؛ فهناك اليومَ جيلٌ جديدٌ من الشركات السويسرية الناشئة لصناعة المنسوجات التي تحقّق نجاحاً في مجال المنتجات ذات القيمة المضافة العالية بين صفوف أكبر الشركات ومنتجات منسوجات العلامات التجارية المرموقة.

إن تاريخ قطاع صناعة المنسوجات السويسري قد تشكّل هو أيضاً من نفس العوامل التي حدّدت معالم النجاح السويسري وإخفاقاته في العديد من القطاعات الأخرى، التي تشمل أيضاً قدومَ المهارات بأعدادٍ كبيرة بسبب التعصّب السياسي والديني في البلدان

المجاورة، وكذلك الموارد المتوافرة من الطاقة المائية والعمالة الرخيصة نسبياً في المفاصل الزمنية الحاسمة، واعتماد التكنولوجيات المتجددة المستوردة من الخارج، إضافة إلى كافة الاضطرابات التي تسببها التكنولوجيات الجديدة، وكذلك الأرباح والمخاطر التي تصاحب نظامي حماية مكاسب الوطن والتجارة الحرة على حدٍ سواء (وهما نظامان تبنّتهما سويسرا خلال فترة الازدهار التي شهدتها قطاع المنسوجات).

### النسيج نقطة بداية المعجزة الاقتصادية

يحظى قطاع النسيج بمكانة فريدة في تاريخ الصناعة السويسرية؛ فهو القطاع الذي وُضِعَ أسس التحول الصناعي للبلاد، ودونَ التعرف على تاريخ قطاع صناعة النسيج، لا يمكن فهم المعجزة الاقتصادية السويسرية. كانت صناعة الغزل والنسيج والتطريز في البداية عملاً يدوياً غالباً ما تقوم به شبكة تتكوّن من العاملين في البيوت، وكان هذا النوع من النشاط يندرج ضمن نظام اليد العاملة خارج المصنع، وعندما حلّت الآلات محلّ العمل اليدوي، تحوّلت مثل هذه الجرف إلى صناعةٍ أوجدت العديد من الفرص التي أدّت لاحقاً إلى ظهور قطاعٍ هندسيٍّ نما تدريجياً ليصبح رائداً على مستوى العالم. على سبيل المثال، حوّلت شركة إيشر فيس نفسها من شركة منسوجات إلى شركة لصناعة آلات النسيج في بداية القرن التاسع عشر، وفي نفس الوقت انتقلت عائلة ريتز من الاستثمار في قطاع الغزل إلى صناعة آلات النسيج، وقبل عام ١٨٣٠ بنّت الشركة مسبكاً خاصاً بها وبدأت بتصنيع أنواع مختلفة من الآلات تتعدّى نطاق أعمالها التجارية في قطاع النسيج، وبعد مرور بضعة عقود، تحوّلت شركة ساورر من صناعة آلات التطريز التي كانت أولى منتجاتها، إلى تصنيع المركبات التجارية، وعند النظر إلى ماضي الأحداث، قد يبدو تسلسل هذه التطورات حتمياً ولا مفرّ منه، لكن ذلك لم يحدث في بلدانٍ كثيرةٍ أخرى كانت فيها صناعة النسيج هامةً أيضاً.

### من حرفة يدوية منزلية إلى صناعة دولية

تعود جذور قطاع النسيج السويسري إلى العصور الوسطى، وكما كان الحال في تلك الفترة في معظم مناطق أوروبا، كان نساجو الصوف والكتان يعملون في عددٍ كبير من المدن والبلدات السويسرية، ولم تكن صناعة الملابس من الصوف والكتان تتطلب الكثير

## صناعة الغزل والنسيج وأرباحها



الملابس الداخلية النسائية لعلامة فوجال تتمتع بما يكفي من الأناقة والجاذبية لتعويض المستوى المرتفع نسبياً للتكلفة في سويسرا.

من التكنولوجيا؛ إذ كان يكفي أن تكون هناك يدٌ عاملة مدربة وطلبٌ محلي منتظم. ولكن حتى في ذلك الوقت، بدأت تظهر في الأسواق مادةٌ جديدة أدت لاحقاً إلى تحويل قطاع النسيج من حرفة يدوية منزلية إلى صناعةٍ شكّلت القاعدة الأساسية لانطلاق الموجة الأولى من الإنتاج الصناعي المكثّف في سويسرا.

لم تُقبل أليافُ القطن القادمة من إيطاليا ومن جنوب ألمانيا في القرن الخامس عشر بسهولةٍ لتحلّ محلّ الصوف والكتان التقليديين، إلا أن الانتشار الكبير للقطن يعود إلى

بداية القرن الثامن عشر، عندما جلب اللاجئون الفرنسيون من الهاجينوت إلى زيورخ مهارات عالية في الغزل الممتاز وحياسة النسيج القطني، فاتحين بذلك الأبواب أمام نشوء تجارة جديدة انتشرت بسرعة في الكانتونات المجاورة وفي شرق سويسرا. وفي منطقة سانت جالن كان بيتر بيون — اللاجئ الفرنسي المتحدّر من الهاجينوت — أول من قام بغزل ونسج ألياف القطن في عام ١٧٢١، وبذلك وضع الأسس لقطاع صناعة المنسوجات في تلك المنطقة.

وفي زيورخ التي كانت قد دأبت على إنتاج وترويج الأقمشة الحريرية منذ القرن الثالث عشر، لم يكن الهاجينوت اللاجئ الوحيدين الذين وجدوا في سويسرا ملاذًا لهم؛ إذ إن المدينة البروتستانتية كانت ملاذًا أيضًا لأفراد عائلات أتوا من منطقة تيشينو (الجزء الناطق بالإيطالية من سويسرا) ومن شمال إيطاليا، وكانوا مضطهدين بسبب إيمانهم بمعتقدات كانت قد نتجت عن حركة الإصلاح الديني. وبهذه الطريقة جلب هؤلاء اللاجئون حرفة إنتاج الحرير الخام إلى المنطقة الناطقة بالألمانية من سويسرا خلال القرن السادس عشر، على الرغم من أن المهاجرين أنفسهم قد ظلوا ممنوعين من ممارسة التجارة في هذا المجال، وبقي الحال كذلك حتى عام ١٥٦٥ عندما أنهت السلطات في زيورخ عهد الحماية النقابية، وسمحت لشخص يُدعى إفانجيليستا زانينو بزراعة أشجار التوت وتشغيل أول مصنع للحرير بجانب نهر ليمات.

### مدينة زيورخ في مواجهة مدينة بازل

لا شك أن صناعة الحرير المبكرة في مدينة زيورخ كانت منذ بدايتها عملاً يسبق ما يمكن تسميته نطاقاً صناعياً، وبموجب «النظام الحمائي القديم»، كانت تجارة الحرير — مثل الكثير من الميادين التجارية الأخرى في سويسرا — قد أصبحت بعد إعلان الكونفيدرالية تخضع لدرجة عالية من التنظيم. وعلى سبيل المثال، في عام ١٧١٧ كانت التشريعات تنص على أنه لا يمكن نسج الحرير إلا من طرف تجار ينتمون لنقابة التجار المقيمين في زيورخ؛ إذ كانت المدينة حريصة على حفظ تفوقها في هذا الميدان، وأجبرت جارتها مدينة فينترتور على إغلاق مصانع الحرير التابعة لها.

وإلى جانب مدينة زيورخ، كانت مدينة بازل أيضاً قد نصبت نفسها مركزاً لصناعة الحرير؛ ففيها أيضاً توفرت عوامل النجاح من التمويل اللازم، وشبكات المواصلات الجيدة، وسهولة إيجاد شبكة من العاملين في بيوتهم. وحتى نهاية القرن الثامن عشر، كانت تجارتها



القطن والحريير — على حدٍ سواء — تعتمدان على نظام اليد العاملة في البيوت؛ حيث كان رجال الأعمال في زيورخ وبازل، ولاحقًا أيضًا في سانت جالن يوظفون عددًا كبيرًا من هؤلاء العمال. وفي أوج ازدهارهم، كان لدى سادة صناعة الحريير في زيورخ أكثر من ١٥٠٠ ماكينة غزلٍ تعمل بعقودٍ ترخيصٍ في المدينة وضواحيها، وكذلك وفّرت صناعةُ القطن فرصَ عملٍ وأجورًاٍ لعددٍ كبيرٍ من السكان. وحوالي عام ١٧٧٠ كانت هذه الصناعة تشغل أكثر من ١٠٠ ألف عاملٍ متمركزين خاصةً في زيورخ وأرجاو وفي شرق سويسرا.

### الثورة الصناعية تأتي على حين غرّة

غير أن ذلك لا يمنع من أن مكانة سويسرا الرائدة التي جعلتها في المقدمة أمام منافسيها، مثل بريطانيا في أواخر القرن الثامن عشر، قد بُنيت على أُسسٍ ضعيفة؛ فقد أخفق سادة الحريير في مواكبة التطورات التقنية، وكانت رؤيةً أولى آلات النسيج الميكانيكية التي بدأت العمل في بريطانيا مفاجأةً غير سارةٍ بالنسبة إليهم، وبين عَشِيَّةٍ وضحاها وجدّ السويسريون أنفسهم في مواجهةٍ منافسين لهم قدرةً إنتاجيةً أفضلُ من ذي قبل، وبسرعةٍ أصبحت الملابس البريطانية تُباع بأسعارٍ وجودةٍ لا مثيلَ لهما؛ ومن ثمّ كان السباق — الذي غالبًا ما يميّز كلَّ صناعةٍ ناشئةٍ — للحصول على أكبر حصةٍ في الأسواق، قد ترك السويسريين عند خط الانطلاق. تزامنت هذه الأزمة الاقتصادية مع اندلاع الاضطرابات السياسية في جميع أنحاء البلاد؛ فعندما وطئت أقدام القوات العسكرية الثورية الفرنسية ترابَ سويسرا في عام ١٧٩٨، تفكّكتُ بنيةُ السلطة القائمة، وكان على الحكّام التنازل عن السلطة، كما فقدت النقابات قوتها. ولم تتغير الأمور إلا بقدم الثورة البرجوازية في عام ١٨٣٠، التي مكّنت رجال الأعمال والتجار والصناعيين من فرض وجودهم بعد أن نصّ أولُ دستورٍ اتحاديٍّ سويسريٍّ دَخَلَ حيزَ التنفيذ في عام ١٨٤٨، على أن حرية التجارة والتبادل التجاري يندرجان ضمن حقوق المواطنين الأساسية.

### حلول عصر الآلات

خلال السنوات الأولى من القرن التاسع عشر، عندما اجتاحت الحروب النابليونية جميع أنحاء أوروبا، نشأت فرص للتجارة لم تكن تخطر على بال. وقد أدرك رجال الأعمال

الذين يتمتعون بحدس عالٍ أن النظام القائم قد أوشك على النهاية، وأن استخدام الآلات وتعميمها بات أمرًا لا مفرَّ منه، وعندما بُني أول مصنعٍ مجهَّزٌ بآلاتٍ ميكانيكية في عام ١٨٠١ في أحد الأديرة في سانت جالن، كانت الثورة الصناعية قد بدأت فعليًا.

كانت آلات الغزل الأربع والأربعون في فينترتور تعمل بالقوة الهيدروميكانيكية عبر نظامٍ معقّد لنقل القدرة، وكان المصنّع يُعدُّ معجزةً تكنولوجيةً آنذاك. ومما لا شكَّ فيه أن تداعيات هذا التطور على حرفة الغزل اليدوي في المنطقة كانت مدمرة؛ إذ إن ثمانية آلاف شخص من رجالٍ ونساءٍ كانوا يعملون في مجال الغزل في بيوتهم قد خسروا أسباب رزقهم، وانتشر الخوف والعوز على نطاق واسع، إلا أن المصنّع كان قد أصبح مَعْلَمًا بارزًا في تاريخ الاقتصاد السويسري. وبعد ذلك انتشرت المصانع في كل مكان؛ كانت اليد العاملة رخيصة، وكانت الأنهار والجداول توفر القوة المحرّكة الكافية. كما أن النظام المُعتمَد في القارة الأوروبية ساهم في منع السلع البريطانية من دخول البلاد، وبذلك ضَعُفت منافسةُ صانعي المنسوجات البريطانيين بشكلٍ كبير. وبحلول عام ١٨٣٠ كان هناك أكثر من ٤٠٠ ألف مغزلٍ للقطن، وأكثر من ١٠٠٠ آلة نسيجٍ تعمل في سويسرا، وكانت بعض هذه الآلات قد وُرِدَ من بريطانيا عبر طُرُقٍ غير مشروعة (فقد كانت بريطانيا تمنع تصدير آلات النسيج حتى عام ١٨٤٣)، وكان البعض الآخر نَسْخًا مقلدًا من صنع محلي أقيمت على التلال الشرقية لمدينة زيورخ، وهو ما وصفه المؤرخ هانس مارتن جويلر كالتالي: «أكبر وأهم كثافة صناعية». وحوالي عام ١٨١٥ — تاريخ هزيمة نابليون — عرِفَتْ بلدة فينسيكون وبلدة أوستر طفرةً كبيرة، وبعد مرور عشر سنوات كان هناك على ضفافِ جدولِ أباخ وحده، البالغ طوله ٦ أميال، عشرةُ مصانعٍ للغزل والنسيج.

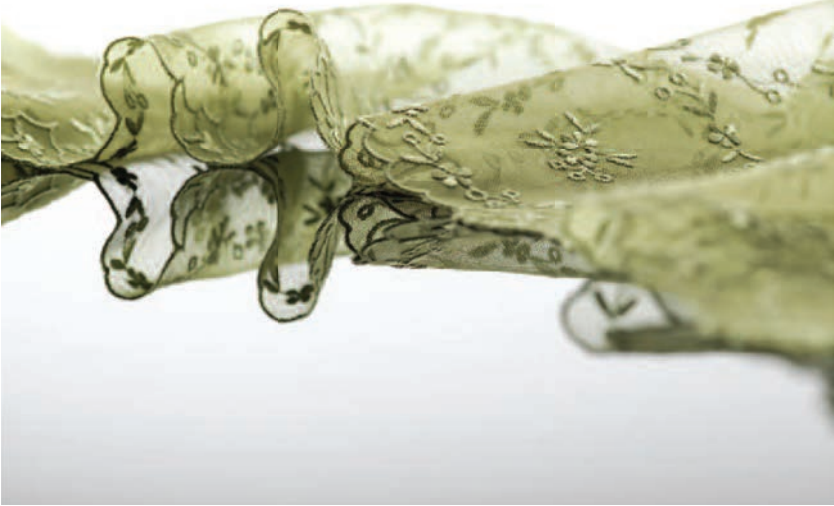
### حدث إحراق الآلات

لقد جلب التصنيع معه النموَّ السريع والتفكُّك الاجتماعي؛ ففي ربوع زيورخ — حيث كان العمل في البيوت منتشرًا — أدَّى التصنيع الآلي إلى دمار العديد من العائلات، وكان إدخالُ أنواعٍ جديدةٍ من الإنتاج الميكانيكي قد لاقى معارضةً انتشرت في العديد من المناطق. وفي صباح يوم ٢٢ نوفمبر عام ١٨٣٢ في مدينة أوبر أوستر، تجمَّع حشدٌ من نحو ٣٠٠ شخص أمام مصنع الغزل كورودي وفيستر؛ هرب عمالُ المصنّع، وألقى المعارضون الحجارة عليه،

وحطّموا زجاجَ نوافذه، ووضعوا القشَّ وأغصان الأشجار في المبنى وأضرموا فيه النار لتأكل ألسنة اللهب مصنعَ النسيج الذي كان يعمل بالآلات الميكانيكية. كان هذا الحدث مفاجأةً بالنسبة إلى السلطات السويسرية، وكانت قوات حفظ النظام بطيئةً في التدخّل، ونتيجةً لحريق مصنع أوستر، لم تُبنَ عِقَبَ ذلك مصانعُ نسيجٍ ميكانيكية في المنطقة طوال ١٥ عامًا. غير أن النّسّاجين الذين يعملون في بيوتهم لم يكونوا قادرين على تحسين أوضاعهم، كما أن أصحاب المصانع لم يرضخوا لتحويل انتفاضة المعارضين فاستمرّ التوسّع. وبحلول عام ١٨٦٦ كانت صناعة القطن تضمُّ أكثرَ من ١,٦ مليون مغزل، وحوالي ١٥ ألف آلة نسيج؛ وبذلك أصبحت سويسرا في تلك الفترة واحدًا من أكبر المنتجين في أوروبا، وطرفًا دوليًا هامًا في شراء القطن الخام وبيع المنتجات النهائية الجاهزة على حدِّ سواء.

### الابتكار يأتي فقط بالتأني

كانت الأعمال في صناعة الحرير تزدهر بدورها أيضًا؛ فبينَ عامَي ١٨٢٤ و ١٨٤٢ نما عددُ المصانع في كانتون زيورخ وحدها من ١٧ إلى ٦٨ مصنعًا، بينما في مدينة بازل كانت تجارة الحرير وأشرطة الحرير تمثّل حوالي ٢٠ في المائة من دخول المدينة والكانتون المحيط بها بحلول عام ١٨٤٧. وفي منتصف القرن التاسع عشر، باتت سويسرا أكبر منتج للحرير في العالم، لكن المؤكّد هو أن ظهور التصنيع لم يجعل الأمور سهلةً أمام مصنّعي الحرير ولا أمام نظرائهم من مصنّعي القطن؛ فخيوط الحرير كانت أدقّ من أن تتلاءم مع تجهيزات الآلات القديمة الجلفة وحركتها غير المنتظمة. وفي عام ١٨٢٤ فُتح أولُ مصنع ميكانيكي أوروبي لغزل الحرير أبوابه في بازل، ولكن كان لا بد من الانتظار حتى عام ١٨٦٠، عندما استورد مخترعٌ من مدينة زيورخ اسمه إميل دورر أربع آلاتٍ للغزل من بريطانيا وحولها إلى آلاتٍ لغزل الحرير وشغّلها بنجاح، ولكن حتى بعد هذه الانطلاقة الناجحة كان اعتماد الآلات الميكانيكية يشهد تقدّمًا يشوبه التردّد. وبحلول عام ١٨٨١ كانت الآلات الميكانيكية لا تمثّل سوى عُشر آلات النسيج المستخدمة في زيورخ، كما أن نظام العمل في البيوت قد استمر حتى نهاية القرن التاسع عشر تقريبًا. وعلى النقيض من ذلك، كانت هناك حِرْفَةٌ تقليدية صغيرة لكنها بنفس أهمية حرفة غزل الحرير، وهي حرفة التطريز، التي استفادت مبكرًا استفادةً كبيرة من قدوم التصنيع؛



أشغال تطريز لمصممي الملابس الفاخرة من إنتاج شركة فوستر روهنر، التي لا تزال تزخر بلازدهار تحت إدارة العائلة، بعد مرور أكثر من قرن على بدءِ مزاولة نشاطها.

حيث ارتبط تاريخها ارتباطاً وثيقاً بتطوير آلات التطريز، هذا على الرغم من أن هناك أدلةً على وجود حرفيي تطريز في زيورخ حتى قبل عام ١٨٠٠. وحوالي عام ١٨٣٠ كانت أولى آلات التطريز اليدوي التي اخترعها رجل ألماني يُدعى جوشوا هايلمان، والتي صنّعت في سانت جالن، قد لاقت نجاحاً هائلاً، ولكن نجاح هذه الآلات يرجع بشكلٍ خاصٍ إلى شركة ساورر في مدينة آربون، كما أن ظهور التجارة الحرة وتأثير الموضة كان لهما أيضاً دورٌ هام؛ كانت الطبقات الراقية والعائلات الحاكمة تُعدُّ الملابس المطرزة أنيقةً جدًّا، فارتفع الطلبُ على أشرطة مخرمات الزينة المصنوعة في سانت جالن، كما زاد الإنتاج لتلبية الطلب، وبحلول عام ١٨٨٠ بلغت قيمة صادرات هذا القطاع إلى أمريكا وحدها ٢١ مليون فرنك سويسري. وحتى اليوم ما زالت مدينة سانت جالن تحمل آثار الأرباح التي

حققتها من صناعة التطريز بوفرة بنايات الفن الحديث ووجود فن العمارة الذي يرجع إلى عصر النهضة، كما لا تزال المدينة تحتفظ لنفسها بمكانة في أسواق التطريز العالمية بالرغم من تزايد الضغوطات على الأسعار.

### أرباح التصنيع تتوافق مع حجمه

نظرًا لتطور صناعة المنسوجات التي أصبحت صناعةً قائمة بذاتها في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، بدأت الشركات باستغلال مزايا التصنيع الواسع النطاق بجعل أعمالها ذات صبغة دولية وبتنظيم الجمعيات التجارية وإقامة مجموعات من الشركات المصنعة. وعلى سبيل المثال، سافر إميل شتیهلي هيرت — تاجر الحرير الشاب — من زيورخ إلى مدن: ليون وباريس ولندن ونيويورك، وأقام علاقات مع شركات كبيرة في تجارة الحرير هناك؛ ومن ثم وضع أسس التوسع على الصعيد الدولي. وبحلول عام ١٩٢٠ كانت شركة شتیهلي وشركاؤه تشغل مصنعين لحياكة الحرير في أمريكا الشمالية يضمّان ١٨٠٠ آلة نسيج وثلاثة آلاف للّف الحواشي، وفُتحت فروع لها في البلدان الأوروبية المجاورة، كمغزل حرير في مدينة جيرميناجا في إيطاليا، ومصنع نسيج في مدينة آرتسينجن الألمانية. كما توسّع آخرون بإنشاء مصانع حريرٍ أخرى خارج حدود سويسرا مثل تلك التابعة لشركات سفارتسينباح وشتوزي وسير أند فيهرلي. وفي نفس الوقت نمت هذه الصناعة داخل حدود سويسرا، وحوالي نهاية القرن التاسع عشر كان في مدينة هورجن وحدها — التي لُقبت بـ «ليون الصغيرة» — عشرة مصانع حريرٍ توظّف أكثر من ١٠٠٠ شخص.

وخلال تلك الفترة كان أربابُ العمل في مجال صناعة الحرير في زيورخ يدرسون إمكانيات الجمع بين مصالحهم، وكان العامل المحرّك لهذه الرغبة هو تأسيس الدولة الفيدرالية السويسرية في عام ١٨٤٨، الذي أحدث ثورة عميقة في الحياة الاقتصادية للبلاد. وفي العديد من الأمور أصبحت القرارات النهائية في يد الحكومة الفيدرالية عوضًا عن المدن والكانتونات؛ ونتيجة لذلك وُحّدت العملة وحُررت تجارة السلع، وما لم يكن يخطر على بال أحد قبل أعوام قليلة أصبح حقيقة ملموسة؛ فقد أصبح لسويسرا بالفعل اقتصادًا موحد.

## قوة تنظيم الصفوف

وللمساعدة على رسم ملامح هذه المنطقة الاقتصادية والدفاع عن مصالح صناعتها، وُحِّدَتْ مجموعة من رجال الأعمال قواها لتشكّل «جمعية صناعة الحرير» في كانتون زيورخ في عام ١٨٥٤. لم يسبق أن نظّم أيُّ فرعٍ آخر من فروع الصناعة السويسرية صفوفه للدفاع عن مصالحه والمشاركة بنشاط في الحياة السياسية بمثل السرعة التي عرفها قطاع صناعة الحرير. ومنذ البداية اضطلعت هذه المؤسسة اللامعة بوظائفٍ مهمّةٍ داخل البلاد أيضًا؛ إذ أنشأت محكمةً تحكيمٍ للبتِّ في دعاوى المطالبة بالتعويضات ضد الشركاء التجاريين الذين يروّجون خيوطًا ذات جودةٍ منخفضة، أو يصبغون خيوطًا أو لفائفًا من الأقمشة بطريقةٍ غير صحيحة. كما تولّت الجمعية تدريبَ وتطويرَ مستوى العاملين في القطاع، وكانت هذه ممارسةً جديدةً تمامًا في ذلك الوقت، وفي عام ١٨٨١ أسّست الجمعيةُ مدرسةً زيورخ لنسج الحرير.

وفي نفس الوقت تقريبًا، أدرك صانعو القطن أيضًا أن علاقتهم لا تقتصر على المنافسة فقط، بل إن لديهم أيضًا مصالحَ مشتركةً مع سادة صناعة الحرير، وما دفع بالمصنّعين إلى توحيد قواهم هو عدم رضاهم عن الموردّين الذين كانوا يزيدون وزن بالات القطن بطرقٍ مشينة، مثل إضافة الرمل أو تعبئة أليافِ قطنٍ أقلَّ جودةً مما هو مذكور على السطح الخارجي للبالة. وبحلول عام ١٨٧٤ ضاق عملاؤهم ذرعًا من هذه الممارسات، واتفقوا على فرضِ شروطٍ موحّدةٍ لشراء المواد الخام، كما طلبوا من مورديهم احترام التزاماتهم، وبذلك تكوّنت أول مجموعة «كارتيل» فعلية في سويسرا، وكان النجاح باهرًا لدرجةٍ أن الشركات المنضوية في هذا الاتفاق ذهبت إلى أبعد من ذلك، وشكّلت «الاتحاد السويسري لمغازل القطن» الذي أصبح بدوره عضوًا مؤسسًا في اتحاد التجارة والصناعة السويسري (فور أورت) في عام ١٨٧٩، والذي بقيَ لعقودٍ عديدةً قوةً سياسيةً رئيسيةً في سويسرا (وفي عام ٢٠٠٣ غُيِّرَ اسمه إلى «إيكونومي-سويس»، وهو ما يعني حرفيًا «الاقتصاد السويسري»).

## رؤاؤ القطاع، كان عليهم إمّا التسول أو الاقتراض

إن الطفرة التي عرفها قطاعُ صناعة الغزل والنسيج تحقّقت بقيادة أفرادٍ كانوا على استعداد لمواجهة المخاطر، وهذه سمة لم يكن يتحلّى بها الإطارُ المحافظُ لعالمِ التجارة

## صناعة الغزل والنسيج وأرباحها



حوالي عام ١٨٦٠، شيد الأخوان كاسبر ويوهان هونيغر واحدًا من مصانع النسيج السويسرية الأولى في فالد قزب هيفيل في إحدى ضواحي زيورخ (يظهران في صورة تعود لعام ١٩١٣)، وسرعان ما أصبح المصنع موردًا هامًا لصناعة النسيج المزدهرة في شمالي إيطاليا، وبات يُطلق على بلدة هينفيل لقب «مانشستر سويسرا».

السويسري؛ حيث كانت النقابات الحرفية في المدن وسكان الأرياف على حدٍ سواء ينظرون بعين الريبة لكل ما هو جديد، ولم تكن هناك سوى نخبة قليلة نسبيًا ممن أدركوا أن هناك فرصًا متاحةً في عالم التصنيع، وكان معظم هؤلاء الأشخاص من التجار الذين توسعت علاقاتهم التجارية لتمتدّ إلى أبعد من المناطق المجاورة، وكذلك من رجال الأعمال الذين كانوا أكثر إدراكًا للوضع الاقتصادي من العمال والحرفيين الذين كانوا مكتفين بالعمل التقليدي. غير أن إنشاء المصانع والمرافق التابعة لها وإدارتها كان أمرًا يتطلب رأس مالٍ أكبر مما يحتاجه إنشاء ورشات العمل أو الشركات التجارية، وكان الصناعيون الناشئون يراهنون بأخر سنت في جيوبهم لبناء مشاريعهم.

على سبيل المثال، كان فريتز شتراف ميثلر — الذي أسس مصنعَ غزلٍ ناجحًا يحمل اسمه في منطقة آتال في عام ١٩٠١ — لا يملك إلا مبلغ ٣٠ ألف فرنك سويسري في البنك عندما قرَّر أن يدخل مجال الصناعة، ولم يكن يرغب أن يفوت فرصة شراء مصنع كان معروضًا للبيع مع ما يتبعه من أبنية خارجية وأراضٍ، لكنَّ السعر كان باهظًا وناهز ١,٣ مليون فرنك سويسري، لكن شتراف ميثلر اقترض المالَ من أمه ومن عائلة زوجته، وكذلك باعتماده على الضمانات والتعهدات والرهن العقاري، استطاع شراء مصنعه ومباشرة أعماله بالرغم من ثقل ديونه. كان هناك رجلٌ آخر تحدَّى المخاطر وهو هاينريخ كونز، الذي كان يُعرف بلقب «ملك حرفة الغزل»، كان والده رجل أعمالٍ صغيرًا وفَرَّ لابنه تعليمًا جيّدًا، ثم أرسله لتلقّي تدريبٍ مهنيٍّ لدى أحد غزالي القطن في منطقة الألزاس، وعندما رجع بعد فترةٍ تدريبه، أنشأ مشغلَ غزلٍ صغيرًا في مصنعٍ مُستأجرٍ في بلدة فيتسيكون، وفي عام ١٨١٦ انتقل إلى بنايةٍ خاصة به في أوستر حيث بنى مصنعه بتكلفةٍ بلغت ٢٠ ألف جولدن هولندي (٤٢ ألف فرنك سويسري)، وكانت أعمال هذا المصنع الذي أداره بصحبة والده قد تكلّفت بنجاحٍ منقطع النظير، وعندما توفّي والده في عام ١٨٢٥ ترك له مبلغ ٢٥٠ ألف جولدن (٥٣٠ ألف فرنك سويسري)، وهو مبلغٌ استخدمه لتمويل مشروع توسُّعٍ منقطع النظير، ورويدًا رويدًا قام بإنشاء أو بشراء شركاتٍ أخرى، وفي منتصف القرن التاسع عشر كانت إمبراطوريته تمتدُّ من آتال في كانتون جلاروس إلى فيندينش في كانتون أرجام، وتضم ثمانية مواقع إنتاجٍ تعمل فيها ١٥٠ ألف آلة نسيج، وعندما توفّي كونز كانت قيمة أعماله التجارية — بلا جدال — تتملُّ مبلغًا مذهلاً لذلك الوقت مقداره ١٨ مليون فرنك سويسري. ولم يكن نجاح «ملك حرفة الغزل» نتيجةً لتعليمه الجيد ووضعه المالي المريح في البداية فحسب، بل أيضًا إلى قوة حدسه في ميدان الأعمال وطاقته التي لم تعرف الكلل.

## المصانع وقسوة واقعها

بالرغم من ذلك، كان هناك جانبٌ مظلمٌ في قطاع أعمال الغزل في سويسرا، كما في أماكنٍ أخرى من أوروبا؛ فأصحاب المصانع مثل كونز وغيره كانوا يديرون مصانعهم بقبضة من حديد، وكان شعار هذه المصانع «اعمل حتى تنهار»، وكانت هذه السياسة تُطبَّق



حتى على الأطفال، وتؤدي إلى عواقب وخيمة (كما جاء في تقرير مفتش مدرسة يعود لعام ١٨٣٦)، فقد وجد المفتش في غرفة الدراسة «أطفالاً تتراوح أعمارهم بين ٦ و ٩ سنوات ينامون في فصل الدراسة؛ لأنهم كانوا مُجبرين على العمل في المصنع بين منتصف الليل والساعة السادسة صباحاً».

ولكن في الأيام الأولى لبداية عهد التصنيع، كان أسلوب كونز لإدارة شؤون الموظفين في مصنعه ظاهرةً شائعة في تلك الفترة؛ ففي المعادلة الاقتصادية لم يكن للعمال أهمية تُذكر؛ إذ كان أصحاب المصانع يعاملون عمالهم مثلما كان الأمراء الإقطاعيون يعاملون عبيدهم؛ ومن ثمّ كانت ظروف معيشة العمال قاسية، وكما قال كارل ماركس في عمله الشهير «رأس المال»: «لقد حرّمنا العمل من إيجاد الوقت الكافي لكي نعيش». وفي بريطانيا — وأكثر من ذلك في ألمانيا — أدّت الاضطرابات الاجتماعية إلى صراعٍ مرير، وفي سويسرا — التي غالباً ما تأخذ فيها الأحداثُ وقْعاً أقلّ حدةً — كانت هناك معارضةٌ من طرف المجتمع للظروف القاسية في القطاع الصناعي، ولكن باستثناء حريقِ أوستر لم تكن هناك أحداثٌ أعنف، غير أن المهنيّين — مثل الأطباء والكهنة — كانوا يطالبون باستمرارٍ بإدخال إصلاحاتٍ على القطاع الصناعي.

### القواعد وُضعت لتُكسر

بدأت السلطات تُدرك أن الإصلاح قد أصبح حاجةً ماسّة؛ ولذلك اتخذت حكومة زيورخ خطوةً رائدة في عام ١٨٣٧ بإصدار أمرٍ لحماية الأطفال الذين ما زالوا في سن الدراسة، غير أن هذا الإجراء لم يحقّق في البداية نجاحاً يُذكر لدى أشخاصٍ مثل كونز؛ لأنهم بكل بساطة تجاهلوه كلياً. وأخيراً عندما فرضت الحكومة غرامةً مالية — حتى ولو كانت متواضعةً جدّاً لا تتعدى ٨ فرنكات سويسرية — على كونز وأمثاله من الصناعيين، ساهم ذلك في إرساء الأسس لعهدٍ جديد. ولأول مرة كان موقفُ الدولة واضحاً، على الأقل من حيث المبدأ؛ إن تنصّل أصحاب المصانع من مسؤوليتهم الاجتماعية ستكون له عواقب.

وفي أماكنٍ أخرى من سويسرا أيضاً أثار سلوكُ أرباب العمل في قطاع النسيج المزيد من الانتقادات؛ ففي كانتون جlarوس — حيث بدأ التصنيع في وقتٍ مبكر — ندّد طبيبٌ يُدعى فريدولين شولر وآخرون غيره بسوءِ المعاملة علناً، وفي عام ١٨٥٦ أقنعت هذه المجموعة من المنذّدين السلطات المحليّة بحظرِ عملِ الأطفال تحت سن الثانية عشرة في

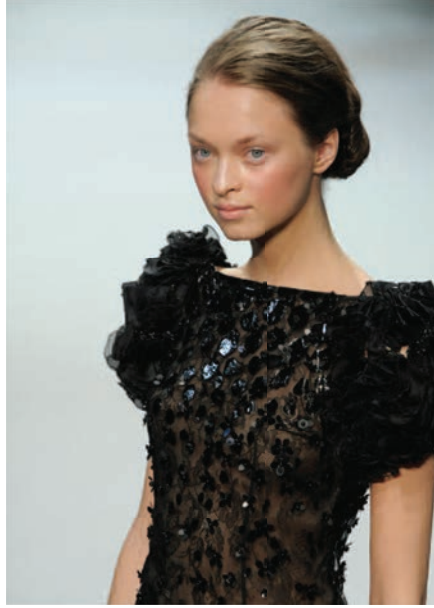
المصانع. وفي عام ١٨٦٤ كان كانتون جlarوس الكانتون الكونفيدرالي الأول الذي طَبَّقَ قانونَ إلغاء عمالة الأطفال في المصانع، وحدد ساعات العمل اليومي للراشدين، ونصَّ على تدابير لتأمين السلامة في أماكن العمل. وبعد مرور أربع سنوات فقط، دخل أيضًا قانون المصانع حيِّز التنفيذ في كانتون بازل، كما بُذلت جهودٌ مماثلة في شرق سويسرا وفي كانتون أرجاو، وتعلت الأصواتُ المنذرةُ أكثرَ من أي وقت مضى للمطالبة بتعميم هذه القوانين في جميع أنحاء سويسرا، وبعد ذلك — وتحديدًا في عام ١٨٧٧ — أقرت السلطة الاتحادية قانونًا اتحاديًا خاصًا بالمصانع يحدّد عدد ساعات العمل بـ ١١ ساعة في اليوم، وحظرت تشغيل الأشخاص تحت سن الرابعة عشرة.

### العمل لا يعني بالضرورة الرخاء

لقد ساهمت الإجراءات الحكومية المذكورة في وضع حدٍّ لتجاوزاتٍ معينة في قطاع النسيج، وكذلك في قطاعاتٍ أخرى، غير أن حياة العاملين في القطاع الصناعي بصفة عامة لم تكن سهلة؛ فمتوسط الدخل لمُعيل أسرة لم يكن يغطي سوى ٥٠ إلى ٧٠ في المائة من الاحتياجات المنزلية؛ فمثلًا في مدينة بازل، كان دخلُ حائِك الأشرطة الحريرية لا يتجاوز ٩٠٠ فرنك سويسري في السنة في عام ١٨٧٥؛ مما كان يستوجب عمل الزوجة والأولاد أيضًا. كانت «الامتيازات» التي أصبحت شيئًا فشيئًا جزءًا من نظام الأجور في الربع الأخير من القرن التاسع عشر تمثل تحسینًا مرحبًا به، فبات أصحاب المصانع يوفرون أماكن سكن منخفضة الإيجار وضروريات العيش والأكل، كما كانوا يضعون غرفَ استشفاءٍ بتصرّف العمال المرضى. وفي العديد من المناطق السويسرية التي عرفت نشاطًا صناعيًا في وقتٍ مبكر، فإن المباني الأولى لغرف العمال — التي اندمجت لاحقًا ضمن مشاريع الإسكان العامة — لا تزال قائمةً كشاهد على تلك الحقبة.

إلا أن الدافع الرئيسي من وراء الرعاية التي كان أصحاب العمل يقدمونها للعمال هو خلق روابطٍ وثيقةٍ قدر الإمكان بين العامل والشركة، وهذا أمرٌ أصبح حاجةً مُلحةً ومرتفعةً نظرًا لظهور صناعاتٍ جديدة وسريعة التوسُّع في القرن التاسع عشر (مثل صناعة الساعات والمعادن والهندسة الميكانيكية) باتت تتنافس مع صناعة النسيج من أجل استقطاب اليد العاملة، وشيئًا فشيئًا بدأ الأشخاص يأتون للعمل في المصانع من مناطق سويسريةٍ أخرى أقل تطورًا في المجال الصناعي، ولاحقًا بدأ العمال الأجانب في

## صناعة الغزل والنسيج وأرباحها



عارضة أزياء ترتدي ثوبًا مصنوعًا من منسوجات شركة جاكوب شلييفر.

الوصول إلى سويسرا، ولم يكتفِ أصحاب العمل بإعطائهم فرصًا للعمل فحسب، بل منحهم أيضًا بيوتًا للسكن.

في أواخر القرن التاسع عشر، كان هناك على الأقل ٨٠ ألف شخص يعملون في قطاع صناعة النسيج السويسري، وبحلول عام ١٩١٠ أصبح عددهم يفوق ١٠٠ ألف شخص، كما أن صناعة الملابس بدأت تتوسع في القرن العشرين مستخدمةً قرابة ٤٣ ألف عامل في بداية الخمسينيات، إلا أن ذلك كان بمثابة بلوغ القمة وبداية السقوط؛ إذ شهدت نهاية القرن العشرين تراجعًا حادًا، خاصةً في قطاع المنسوجات الذي بالكاد يشغل اليوم ١٠ آلاف شخص. وقد شاهدت سويسرا مزايا تفوقها النسبي في مجال التصنيع الواسع النطاق تتبخر تدريجيًا، وأدركت أن السبيل الوحيد المتبقي أمامها للبقاء والاستمرار هو التوجُّه الفعلي نحو صناعة الملابس الفاخرة.

## صناعة قيد التراجع

وبالعودة إلى تاريخ تلك الفترة، يمكن القول بأن التراجع قد بدأ في وقتٍ مبكر؛ فبين عامي ١٨٨٨ و١٩١١ كانت صادرات سويسرا من الغزل والنسيج قد انخفضت بنسبة ٣٠ في المائة بسبب ازدياد حدة نظام حماية التجارة المحلية في جميع أنحاء العالم، غير أن هذه الصناعة قد واصلت تحقيق نتائج جيدة في الداخل، وكانت قوتها العاملة تتزايد نتيجة لارتفاع الطلب المحلي، والتعريفات الجمركية الوقائية المفروضة على المنسوجات الأجنبية، ونظام الحماية الوطني الذي لم تتخلف فيه سويسرا عما كان مُعتمداً في البلدان الصغيرة الأخرى، وهكذا سُدَّت أبوابُ الأسواق فعلياً في كل مكان. وفي السنوات الخمس التي سبقت الحرب العالمية الأولى، خسرت التجارة الدولية لسلع القطن حوالي ٥٠ في المائة من حجمها، لكن في هذه الفترة نفسها ارتفع الإنتاج العالمي للمنتجات القطنية بمقدار الثلث تقريباً.

شهد النصف الأول من القرن العشرين عدداً من الحروب والأزمات، وكانت الحماية ضد المنتجات الأجنبية المستوردة تُعدُّ على نطاقٍ واسع السبيل الوحيد لاستمرار اقتصاد البلاد، كما أصبحت الحدود غير قابلة للاختراق أكثر من أي وقتٍ مضى. وبينما كانت سويسرا في بداية العشرينيات قادرةً على بيع ما يقارب نصف مُنتجاتها من النسيج في الخارج، تراجعَت نسبة التصدير إلى ٢٠ في المائة فقط بحلول عام ١٩٥٠؛ لقد خسرت هذه الصناعة مركزها المهيمن في التجارة الخارجية، كما كانت تفقد بسرعة أهميتها الداخلية أيضاً، وبينما كان هناك في عام ١٨٨٨ نسبة لا بأس بها تبلغ ١٨ في المائة من مجموع عمال المصانع يعملون في قطاع المنسوجات، تراجعَت هذه النسبة إلى ٧ في المائة بحلول عام ١٩٢٩، وإلى ٤ في المائة فقط بحلول عام ١٩٥٢. كان التركيز في النمو الصناعي والتنمية منصباً على صناعتيْن جديدتيْن وديناميكيَّتيْن، كان قطاع النسيج قد ساعد في إحداثهما، وهما الهندسة الميكانيكية (التي نتجت عن تصنيع آلات المصانع)، والمستحضرات الصيدلانية (التي تطوَّرت بفضل تصنيع الأصباغ)، وقد كان هذا الانفصال متوقَّعاً منذ وقتٍ طويل. وفي القرن التاسع عشر أُقيمت علاقاتٌ وطيدة بين قطاع صناعة المنسوجات وشركات تصنيع الآلات للمنسوجات، وهي علاقات أثبتت أنها دائمة ومثمرة، واستمرَّت حتى الربع الأخير من القرن العشرين.

## عندما أصبح الاستثمار غير كافٍ

كانت التحسينات التكنولوجية في آلات النسيج التي تحققت بفضل تلك العلاقات الوطيدة قد زادت القدرات الإنتاجية، التي بدورها مكّنت أصحاب المصانع من توظيف النساء اللواتي يقبلن أجوراً متدنية بدلاً من اليد العاملة المكلفة من الرجال، أو حتى التخلي عن اليد العاملة من الرجال والنساء على حدّ سواء، وفي نفس الوقت أصبح الإنتاج يتطلب المزيد من رؤوس الأموال ويستهلك قدرًا أكبر من الطاقة. وخلال السنوات الستين التي تلت عام ١٨٩٠، ارتفع متوسط القدرة الآلية المستخدمة في المصانع من ٢٠٠ إلى ٨٠٠ وحدة حصانية، في حين انخفضت أعداد القوى العاملة في مصانع الغزل بنسبة ٣٠ في المائة بحيث لم تعد تتعدى ١٣٥٠٠ شخص.



حفل تنصيب رئيس الولايات المتحدة في عام ٢٠٠٨، تظهر فيه ميشيل أوباما — زوجة الرئيس — مرتدية معطفًا مصنوعًا من قماش من إنتاج شركة فوستر روهنر.

وفي أواخر القرن العشرين أصبح تحدي إعادة الاستثمار في منهجيات إنتاج جديدة أكثر كفاءة أمرًا لا مفرَّ من الإيفاء به، وباتت الزيادة الضرورية في رءوس الأموال تعني أن العديد من مصانع الغزل الصغيرة إما استحوذَ عليها أو اضطرت إلى التوقف عن العمل. وقد تمكَّنت الشركات الكبيرة من التأقلم مع هذا التحول بسهولة أكبر من خلال الاستثمار في مصانع جديدة وتوسيع قدراتها الإنتاجية، وكانت معظم الشركات التي بقيت تزاوُل نشاطها مؤمنة بنفس المبدأ، ألا وهو تجديد المُعدَّات التقنية وزيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة وحدة الإنتاج.

### سويسرا خارج حلبة المنافسة

غير أن العائدات لم تكن في مستوى الاستثمارات والجهود المبذولة؛ فالمنافسة الأجنبية كانت قد نمت بشكلٍ متواصل، وكان بإمكانها الإنتاج بأسعارٍ منخفضة جدًّا، لا سيَّما في الاقتصادات الناشئة؛ حيث كانت المصانع تتزوَّد بالآلات مُستخدَمة لكنها صالحة للعمل، ومن المفارقة أنها كانت تشتريها من سويسرا ومن بلدانٍ أوروبيةٍ أخرى؛ مما مكَّنها من الادخار في رأس المال، كما أن تكاليف العمالة لديها كانت أقلَّ بكثيرٍ من تكاليف العمالة في سويسرا؛ وعلى سبيل المثال، في باكستان كان متوسط تكلفة العمالة أقلَّ خمسين مرة من التكلفة في سويسرا. وفي ذات الوقت، لم تكن قوانين العمل في الاقتصادات الناشئة متشددة؛ مما أتاح للشركات أن تعمل لساعات أطول بكثيرٍ مما تسمح به القوانين في سويسرا. وفي تايوان — مثلًا — تعمل مصانع النسيج ٨٥٠٠ ساعة في السنة؛ أي ما يعادل ٢٣,٣ ساعة في اليوم، بينما ينخفض هذا المعدل بنسبة ٤٠ في المائة في سويسرا بفضل قوانينها الأكثر صرامةً فيما يخصُّ السلامة وساعات العمل.

كانت الصحوَّة بالنسبة إلى معظم أصحاب مهنة الغزل والنسيج قد جاءت متأخرة نوعًا ما؛ فمن عام ١٩٨٠ حتى عام ١٩٩٠ كان الإنتاج يتراجع ببطء ولكن بشكلٍ متواصل، وعقب ذلك بدأ الهبوط السريع نحو الهاوية، وفي عام ٢٠٠٠ انخفض إنتاج الغزل والنسيج بنسبة ٧٥ في المائة بالمقارنة مع ما كان عليه قبل عشر سنوات، واليوم بات قطاع النسيج يشغل أقلَّ من ٢ في المائة من اليد العاملة الصناعية؛ وباختصارٍ فإن عهد الإنتاج الواسع النطاق لصناعة المنسوجات في سويسرا قد ولى ومضى.

## حفنة من الناجين

إلا أنه بالرغم من تراجع الإنتاج المكثف، فإن عددًا من الشركات التجارية المتخصصة في المنتجات ذات المكانة المرموقة والقيمة العالية لا تزال تمارس نشاطها بقوة ونجاح، كما أن العديد منها يشهد ازدهارًا بفضل التزايد الشديد في الطلب على السلع الفاخرة، وكذلك بسبب الحواجز الكبيرة التي تعترض الراغبين في ولوج هذا النطاق، والعديد من أنجح الشركات في هذه القطاعات هي شركات غزل ونسيج سابقة تحوّل بعضها إلى شركات أزياء فاخرة جدًّا، أو انضمت إلى شركات صناعية متخصصة في المنتجات الفاخرة، وكمثال على ذلك، هناك في زيورخ شركة فابريك فرونتلاين لإنتاج الحرير التي تزوّد مصممي أزياء بارزين مثل فيفيان ويستوود بالمنسوجات الفاخرة.

كما أن الأرضية الجيدة لتطوير شركات الأزياء قد توافرت من خلال قطاع التطريز في مدينة سانت جالن، الذي كانت له علاقات وثيقة مع عالم الأزياء الراقية. ويُعدُّ الدانتيل «المخرمات الزخرفية» الذي يُصنَع في سانت جالن مادةً أوليةً للتصاميم الرائعة والباهظة الثمن التي تستخدمها أرقى شركات الأزياء في باريس وروما. وعلى سبيل الذكر، فإن شركات مثل: أرمانى وديور وبرادا وأونجارو وجيفينشي، هي من بين زبائن شركات سانت جالن، ولم يمض وقتٌ طويل حتى أبدعَ عددٌ من هذه الشركات في سانت جالن في مجال تصميم الأزياء لحسابها الخاص، ومن بينها بيشوف تيكستائل، كريستيان فيشباخر، فورستر روهنر، جاكوب شليبير، إضافةً إلى شركة يونيون وشركة فيلتكس كأمثلة على ذلك. وفي عام ٢٠٠٩ خلال حفل تنصيب الرئيس الأمريكي باراك أوباما، كانت زوجته ميشيل ترتدي ثوبًا من صنع فورستر روهنر. ولكن ربما تكون أشهر شركات الأزياء هذه هي شركة أكريس التي أُنشئت في عام ١٩٢٢ على يد أليس كريملر شوخ، والتي يُشرف حفيدا ألبرت وبيتر كريملر اليوم على إدارتها، وهي تصمّم ملابس للمشاهير وكبار الشخصيات في جميع أنحاء العالم مثل وزيرة الخارجية الأمريكية السابقة كوندوليزا رايس، وشارلين ويتستوك خلال خطوبتها للأمير ألبرت أمير موناكو.

## الملابس الداخلية والرياضية والأزياء

تأسست العلامة التجارية «كاليدا» في عام ١٩٤١ على يد ماكس كيلينبيرج وهانس يواكيم بالمرز، وكان هذا الأخير نجل عائلة بالمرز النمساوية المتخصصة في مصانع الغزل والنسيج،

وقد بيعت هذه الشركة في عام ١٩٤٦ إلى شركة سويسيه للحياكة التي غيّرت اسم العلامة لاحقاً إلى كاليدا. وعلى الرغم من أن هذه العلامة قد عرّفت بالتأكيد أوقاتاً صعبة، وعانت طوال أربع سنوات من خسائرٍ جسيمةٍ في بداية القرن، فإنها حققت تحولاً خلال عام ٢٠٠٣، واستحوذت في عام ٢٠٠٥ على شركة أوباد الفرنسية للملابس الداخلية، وأعدت المجموعة تعديلً مسارٍ علامتيّهما التجاريّتين بنجاح، وهي تشغل اليومَ ١٣٠٠ شخص في جميع أنحاء العالم، كما أن سويسرا اليومَ هي موطن شركةٍ أخرى أكبر بكثيرٍ مختصة في صنع الملابس الداخلية، وهي شركة تأسست في عام ١٨٨٦ في المنطقة الألمانية بادن فيرتنبرج، التي كانت حتى عام ١٩٠٢ تحمل اسم تريومف، ويقوم مقرها الرئيسي في بلدة باد سورساخ في سويسرا. هناك أيضاً علاماتٌ تجارية أخرى رائدة نمت من قطاع صناعة المنسوجات، منها: شركة ماموت التي أصبحت اليومَ واحدةً من أكبر الموردين في العالم للملابس والمعدات الرياضية، وشركة شتريلسون السويسرية التي كانت في السابق شركة غير ناجحة لصنع المعاطف، وتبيع اليومَ منسوجاتها للأزياء المميزة في ٤٢ بلداً، وكذلك شركة فوجال التي بدأت أولى خطواتها كمتجر لبيع الجوارب والملابس الداخلية النسائية في زيورخ في عام ١٩٢٣، لكنها نمت على مدى عقود لتصبح علامةً تجارية تحظى باحترام دولي.

وهناك أيضاً بعض الشركات المختصة حصرياً في النسيج التي شهدت تحولاً إيجابياً مماثلاً، وإحداها شركة لانجنتال لصنع نسيج المفروشات؛ فحوالي سنة ١٩٥٠ أدرجت الإدارة العليا للشركة أن صناعة أغطيةٍ مريحة وفضفاضة للكراسي والأرائك المنزلية لا تكفي لتكوين أساسٍ نموّ ناجحٍ على المدى الطويل. كان فيلي باومان من سلالة الرجل الذي أنشأ شركة لانجنتال في عام ١٨٨٦، وقد قرّر أن يبدأ بصناعة أقمشة ذات جودة عالية وغير قابلة للاحتراق من أجل الحافلات والقطارات وخصوصاً للطائرات، وفي عام ١٩٥٤ وقّعت الشركة أولَ عقدٍ مع أول زبون لها: شركة الخطوط الجوية الملكية الهولندية KLM. واليومَ لا تُعدُّ شركة لاننتال للأقمشة — وهو الاسم الحالي للشركة — كبيرة الحجم (ففرق العمل لديها يتكوّن من ٤٠٠ شخص فقط، لكنها تحقّق مبيعات تصل إلى ٨٦ مليون فرنك سويسري تقريباً)، إلا أن قائمة عملائها تشمل أكثر من ٣٠٠ شركة طيران في جميع أنحاء العالم، وكذلك الشركات الرائدة في مجال تصنيع الطائرات وشركات صناعة المقاعد، كما تُعدُّ شركة رائدة في مجال صناعة الأقمشة ذات التقنية العالية.





تكلفة الإنتاج العالية دفعت صانعي المنسوجات السويسريين للتوجُّه نحو مجالات إنتاج تخصصية في الأسواق. وتنتج شركة لانثال للمنسوجات، التي كانت سابقًا شركة لانجينثال، أقمشةً مقاومةً للحريق وشديدةً التحمل لمقاعد الطائرات التجارية.

كان التركيز على صناعة الأقمشة ذات التقنية العالية بمثابة الاستراتيجية اللازمة لتأمين البقاء والاستمرار للشركة، وقد اعتمدت هذه الاستراتيجية بنجاح من طرف شركات غزلٍ ونسيجٍ أخرى، ولعل أحد الأمثلة على ذلك مجموعة سيفار التي تعود جذورها إلى عائلة بودمر العريقة في صنع الحرير في زيورخ، وكان أفرادها لاجئين من منطقة بيمون قد استقروا في المدينة في القرن السادس عشر، وحاليًا تنتج شركة سيفار أقمشةً ذات

تقنية عالية للاستخدام في طباعة الشاشات الحريرية ومعدات تصفية المواد (الفلترات)، وكذلك الصوتيات والإلكترونيات وصناعة المواد الغذائية وصناعة الأدوية والمستحضرات الصيدلانية ومجالاتٍ أخرى، وللشركة قوةً عاملة تتكوّن من ٢١٠٠ شخص، كما وصلت مبيعاتها السنوية في عام ٢٠١٠ إلى ٣٦٠ مليون فرنك سويسري.

### المنسوجات تؤدي إلى اقتصاد صناعي كلي

لا تختلف الصعوبات التي عرفها قطاع صناعة الغزل والنسيج في سويسرا كثيرًا عن تلك التي عانت منها قطاعات النسيج في غيرها من الدول الصناعية المتقدمة؛ ويتعبير حديث يمكن القول إن صناعة الغزل والنسيج كانت بمثابة «صناعة تمهيدية» أدت إلى إرساء الأسس لنشوء صناعاتٍ متفرعةٍ أخرى تتطلب رءوس أموال عالية وتزخر بالمهارات الحرفية، ولا تزال مزدهرة حتى اليوم. ولم يكن من المرجح أن تتطور المهارات الهندسية الميكانيكية السويسرية بالقدر والسرعة نفسيهما لولا وجود الطلب من طرف أصحاب مصانع الغزل والنسيج، الذين كانوا دائمًا بحاجة إلى آلاتٍ أكثر كفاءةً لمواجهة المنافسة الأجنبية المتزايدة باستمرار، كما لم يكن مرجحًا أن يكون قطاع صناعة الأدوية يمثل قوته اليوم لولا حاجة السوق السويسرية لمعالجة المنسوجات والأصباغ الاصطناعية؛ مما دفع مجال الكيمياء إلى التطور بسرعة. وكانت القدرة على إنتاج الألوان الاصطناعية قد أدت إلى فهمٍ أكبرٍ لعلم الكيمياء وكيفية معالجة المكونات لإنتاج تدرجات ألوانٍ مختلفة مع اختلاف درجات قوتها وتألقها؛ كانت هذه هي الجذور الأصلية التي أفضت إلى تطوير مجموعة من المجالات التجارية الأخرى، منها البلاستيك والمستحضرات الصيدلانية والمواد الكيميائية الصناعية.

### صناعة معاصرة

يمكن القول أخيرًا إن قطاع صناعة المنسوجات قد ساعد على دفع عجلة التجارة، وكمثال حديث على تركيز الثروة الصناعية وتراكم العقود التجارية الدولية، كان أصحاب مصانع الغزل والنسيج — منذ عصر النهضة وما بعده — مُموّلي النشاط التجاري السويسري، كما كانوا بمثابة القوة الدافعة له في كلِّ نوع من أنواع السلع، من بينها المنسوجات.

صناعة الغزل والنسيج وأرباحها

أكبر شركات الغزل والنسيج السويسرية في ٢٠١١\*.

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
<b>مجموعة سيفار (١٨٣٠)</b>					
٣٥٠	٢٩٥	١٧٧	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٢١٠٠	١٥٠٠	١١٥٠	-	-	عدد الموظفين الإجمالي
٨٣٠	٨٠٠	٩٠٠	-	-	عدد الموظفين في سويسرا
<b>كاليدا (١٩٤١)</b>					
٢١٣	٢٠٠	-	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
١٣٤٠	١٣٣٠	-	-	-	عدد الموظفين الإجمالي
٣٩٠	٥٢٠	-	-	-	عدد الموظفين في سويسرا
<b>لانتال للمنسوجات (١٨٨٦)</b>					
٨٦	١٢١	٢٠	٧	٢	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٤٠٠	٤٥٠	٢٠٠	١١٥	٤٠	عدد الموظفين الإجمالي
٣٤٠	٣٢٠	١٨٠	١١٥	٤٠	عدد الموظفين في سويسرا

\* يبين الجدول أرقامَ حجم المبيعات وعدد العمال (العدد الإجمالي وعدد العمال في سويسرا) للشركات السويسرية الرئيسية في مجال المنسوجات وصناعة الملابس خلال السنوات الستين الماضية، حيثما تكون متوافرة (وحيثما تكون غير متوافرة تتمثل بعلامة -). التاريخ الموجود بين قوسين هو تاريخ إنشاء الشركة (أو الشركة الأصل)، تظهر المبيعات بالمليون فرنك سويسري، أرقام المبيعات وأعداد العمال مقربة إلى الأعلى أو إلى الأسفل، وفي بعض الحالات قد تتفاوت بمقدار سنة لكنتا الحاليتين، العديد من الشركات الهامة مثل شركة أكريس وشركة فيشباخر وشركة ماموت لا تنشر أرقامًا.  
المصدر: مجلة فورتشن.

## صناعة سويسرية

### التواريخ الرئيسية.

قبل ١٨٠٠	
١٥٦٥	السلطات في مدينة زيورخ تصرّح لإفينجيليستا زانينو بزراعة أشجار التوت وتشغيل مصنعٍ للحريز سرعان ما اشتراه الإخوة فيردمولر.
١٧٢١	في سانت جالن، بيتر بيون ينسج لأول مرة ألياف القطن لأغراض تجارية.
حوالي ١٧٧٠	سويسرا تقود إنتاج القطن في أوروبا وتشغّل أكثر من ١٠٠ ألف موظف في هذه الصناعة.
١٨٠٠-١٨٩٩	
١٨٠٢	مصنع هارد للغزل، أول مصنع سويسري يبدأ العمل في فينترتور.
١٨٣٠	تبعًا لإرشادات هاينريخ بودمر — أحد صانعي الحرير — بدأ بيير أنطوان دوفور بإنتاج محافظٍ من أقمشة الحرير في بلدة تال، وأصبحت الشركة اليوم مجموعة سيفار.
١٨٣١	حريق أوستر: عاملو المنازل في قطاع النسيج بمنطقة زيورخ وأوبرلاند يُضرمون النار في مصنع للغزل.
١٨٤٧	كاسبر هونيغر يقوم بإنشاء مصنع لإنتاج آلات النسيج في بلدة روتي (في كانتون زيورخ).
١٨٥٩	وفاة هاينريخ كونز «ملك مصانع الغزل»، وهو مثال يُحتذى به بين أصحاب شركات الغزل.
١٨٦٢	كاسبر تانر يبدأ بصنع الحبال، وهذه كانت بداية شركة ماموت.
١٨٦٦	رودولف شولر يساعد على إقامة مصنع لغزل الصوف يحمل اسمه في شافهاوزن.
١٨٧٤	مغازل القطن الرائدة تتفق على شروط محدّدة لشراء القطن الخام، أول كارثيل سويسري.
١٨٨٦	تأسيس شركة لانجينتال لنسج أقمشة المفروشات، وهي اليوم شركة لانتال للمنسوجات.

## صناعة الغزل والنسيج وأرباحها

١٩٩٩-١٩٠٠	
١٩٢٢	تأسيس شركة أركيس في سانت جان.
١٩٢٣	ليون فوجال يفتح أول محلّ له لبيع الملابس الداخلية في شارع ليماتكيه في زيورخ.
١٩٤١	إطلاق العلامة التجارية «كاليدا».
١٩٨٤	إطلاق العلامة التجارية «شتريلسون».
منذ ٢٠٠٠	
٢٠٠٩	فيليب جايدول يشتري سلسلة محلات أزياء فوجال للملابس الداخلية.

لكن أداء دور حاسم في بناء اقتصادٍ حديث لا يضمن بالضرورة القدرة على البقاء والاستمرار؛ فقد دفعت اقتصاديات الإنتاج المكثف للمنسوجات أصحاب المصانع إلى البحث عن أماكن أخرى تكون فيها تكلفة الإنتاج متدنية؛ لأن قوانين العمل في سويسرا كانت صارمةً وتكلفة اليد العاملة لم تكن منخفضة، وفي سويسرا — كما هو الحال في الاقتصادات المتقدمة — كان زوال الإنتاج المكثف للمنتجات ذات القيمة المضافة المنخفضة أمرًا لا مفرّ منه، وما حلّ محلّ ذلك هو أعمالٌ تجارية ذات قيمة مضافة عالية؛ حيث إن كثافة رأس المال وارتفاع معدلات إعادة الاستثمار وحماية العلامات التجارية الفاخرة من شأنها أن تحقّق الأرباح، وليس هناك ما يشير إلى أن هذه الشركات سوف تُواجه في تقدّم مسارها المستقبلي أيّ شيءٍ آخر سوى الازدهار.



## الفصل السابع

# روائع التكنولوجيا الطبية: معجزات صغيرة

عند ذكر عمالقة عالم الأعمال في سويسرا، عادةً ما يكون الحديث عن شركاتٍ كبيرةٍ مثل شركة نستله وشركة روش أو مصرف كريدي سويس، وهذه شركاتٌ أصبحت معروفةً ومألوفةً في جميع أنحاء العالم، كما أن أسماء بعض الشركات السويسرية مثل مجموعة فنادق ريتز قد اعتُمدت في أكثر من لغةٍ كعنوانٍ للفخامة والامتياز، لكن هناك أيضًا شركات سويسرية ناجحة ومزدهرة على نطاقٍ عالمي في قطاعاتٍ أخرى يكاد أن يجهل وجودها الجميع، ومنهم الشعب السويسري، وواحد من أبرز هذه القطاعات هو قطاع التكنولوجيا الطبية، ولعل عددًا قليلًا من الأشخاص يعرفون أسماءً مثل سونوفا أو سينتيز، بالرغم من أنها شركاتٌ باتت تهيمن على الصناعات التي تتنافس فيها مع الآخرين.

\* \* \*

يُوجد في سويسرا نحو ٧٤٠ مُصنِّعًا لأدوات وتقنيات التكنولوجيا الطبية، وإذا عدتِ الأنشطة ذات الصلة مثل مخبرات الأسنان والبيع بالجملة والتسويق مُدرجةً في هذا المجال، يصبح عددُ الشركات أكثر من ٣٧٠٠ شركةٍ منتشرة في جميع أنحاء سويسرا، وخاصةً في كانتونات بيرن وسولوثورون وتيشينو وكذلك في ضواحي زيورخ، وأغلبها شركاتٌ صغيرة الحجم تنشط في أسواقٍ مُعينة، أو تزود الشركات بمكوناتٍ تخصصية، وثمة شركاتٌ أخرى بدأت بصفقتها مُصنِّعًا أو شركة تزويدٍ في مجالٍ خاص ثم ازدهرت

بشكل كبير. وقد أثبتت شركات مثل شركة سونوفا وشركة تيكان وشركة شنايدر، كيف يمكن أن تبدأ شركة في كراج، ثم تنمو لتصبح عنصراً قوياً في السوق.

## المهارات السويسرية في خدمة القطاع الطبي

على الرغم من أن تاريخ هذه الصناعة يعود إلى القرن التاسع عشر، فإن النمو الحقيقي الذي عرفه هذا القطاع يعود إلى بضعة عقود فقط عندما بدأت التكنولوجيات المتقدمة تلعب دوراً متزايد الأهمية في المجال الطبي. وبحسب «التقرير الخاص بصناعة التكنولوجيا الطبية السويسرية لعام ٢٠١٠»، فإن معدل النمو المتوقع لهذا القطاع في سويسرا كان ١٠ في المائة لعام ٢٠١٠، و١٢ في المائة لعام ٢٠١١، وإن القيمة المضافة الناتجة عنه بلغت ٢ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي لتلك الفترة. وفي عام ٢٠١٠ كان القطاع يوظف قرابة ٤٩ ألف شخص في سويسرا؛ أي ما يمثل ١,٤ في المائة من مجمل اليد العاملة، وهذا قطاع آخر من القطاعات الضخمة بشكل غير اعتيادي بالنسبة إلى حجم سويسرا؛ فعلى الرغم من أن الاقتصاد السويسري بأكمله يمثل ٣ في المائة فقط من حجم اقتصاد الاتحاد الأوروبي، فإن واحدة من أصل كل عشر وظائف في مجال صناعة التكنولوجيا الطبية في أوروبا موجودة في سويسرا.

وربما يعود جزء من هذا التفوق إلى المهارات التكنولوجية التي كانت متوافرة في سويسرا من ذي قبل، والتي أمكن تكييفها للتأقلم مع التكنولوجيا الطبية، وأكثر الأمثلة تعبيراً عن ذلك هي تلك التي سادت في قطاع صناعة الساعات من خلال التركيز على الدقة في التصنيع والمهارة في تصغير المكونات. وفي الخمسينيات من القرن الماضي، كانت مجموعة من جراح العظام السويسريين تبحث عن موردين لمكونات قابلة للزرع في الجسم لعلاج الكسور دون استخدام الجبس التقليدي، استعان هؤلاء الأطباء براينهارت ستراومان، وهو مهندس وتقني ساعات في فالدنبرج؛ مما أدى إلى وضع الأسس لإنشاء شركة ستراومان التي أصبحت فيما بعد المورد الرئيسي لمنتجات تقويم العظام.

وهناك عوامل عديدة أخرى تكمن وراء النمو الاستثنائي والنجاح السريع لقطاع التكنولوجيا الطبية، ومن بينها قدرة السويسريين الخارقة على التعاون، خاصة فيما بين العلماء والباحثين النظريين والتطبيين والمهندسين ورجال الأعمال المهتمين بالمجال العلمي، كما أن أحد العوامل الأخرى يتجسد في التفوق الذي كانت قد حققتة الشركات السويسرية في مجال صناعة الأدوية في بداية القرن العشرين، وهو ما جعل من شركات



التكنولوجيا الطبية المتحالفة وسيلةً طبيعية للاستثمار والنمو (هناك شركاتٌ أدويةٌ تمتلك شركاتٍ كبيرةً للتكنولوجيا الطبية، وعلى رأسها قسمُ التشخيص الخاص التابع لشركة روش).

لكن الأهم من ذلك كله أن قصة صناعة التكنولوجيا الطبية هي قصةُ أفرادٍ من باحثين وعلماء ورجال أعمال (وأحياناً تجتمع هذه الكفاءات الثلاث السابق ذكرها في شخصٍ واحد)، كانت لديهم رؤيةٌ واستطاعوا تحويلَ مسار اختراعاتهم الخاصة أو ابتكارات الآخرين ليجعلوا منها أعمالاً تجارية مُربحة.

### حرفة الشفاء

إن قصة تطوُّر التكنولوجيا في المجال الطبي حديثةُ العهد، إلا أن ذلك لا يمنع أن لها بعض الجذور الضاربة في القدم؛ فقد حدثت إحدى نقاط التحول الكبيرة في تاريخ الطب قبل ما يقارب ألف سنة من خلال ما يُعرف بمجمع تورز في عام ١١٦٣، الذي منعت على إثره الكنيسة الكاثوليكية رجال الدين من القيام بأي نوعٍ من أنواع العمليات الجراحية. كانت هذه نقطة بداية الفصل بين الشفاء الجسدي والشفاء الروحي، وأصبح الطب والجراحة يُعدَّان من المهن الحرفية، وهذا يعني أن الأدوات التي يحتاجها الجراحون لعملياتهم لا بد أن تُصنَّع على أيدي حرفيين أيضاً، وهذا ما أتقن الحرفيون السويسريون ذوو المهارات العالية القيام به، ولا شك أن هذه الممارسة ما زالت قائمة حتى اليوم.

تعود بدايات الأنشطة التجارية في مجال التكنولوجيا الطبية إلى ما لا يقل عن أربعة قرون خلت، عندما بدأ الجراحون بالتعامل مع صانعي السكاكين لتصنيع أدوات الجراحة، وكان أحد هؤلاء الجراحين ويلهيلم فابري الذي كان يعمل في كانتون بيرن وكانتون فود، والذي اخترع أداة خاصة في عام ١٥٩٥ لإجراء عملية جراحية لاستئصال ورمٍ في عين أحد مرضاه، فصبَّ الحديد في قالبٍ يتناسب مع شكل الجمجمة، وطلب من صانع سكاكين صياغة الأداة. وثمة رجلٌ آخر من كانتون فود أيضاً يُعدُّ من الرواد، وهو جون أندريه فينيل، الذي كان قد درس الجراحة والطب في مونبيلييه، وصقل علمه ومعرفته في باريس، وإثر تقلده العديد من المناصب في سويسرا وخارجها، فتح أول عيادة لتقويم العظام في العالم في عام ١٧٨٠ في مدينة أورب في كانتون فود، وكان مرضى فينيل من الأطفال الذين يعانون من تقوُّس في العمود الفقري وتشوُّه في الأقدام، وكانت وسائل علاجه مكوَّنة من مشدَّات الخصر ومقوِّمات الساق المصنَّعة.

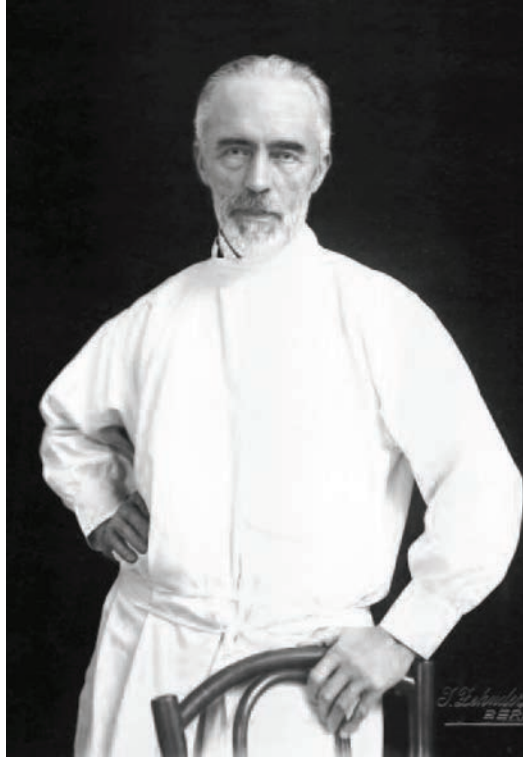
## من الحرفية إلى العلوم

لقد صادف أن وجدَ فينيل المهارات المطلوبة بين الحرفيين الفرنسيين، ولكن انتقال المعرفة كان سائداً في الاتجاه المعاكس أيضاً، كما ظهر من تجربة سويسريٍّ آخر يُدعى جوزيف فريديريك بينوا شارير، الذي هاجر إلى فرنسا في عام ١٨٢٠ ليتدرب على صناعة السكاكين، وأسَّس هناك شركةً للأدوات والأجهزة الجراحية. كان شارير يتمتع بموهبةٍ فريدة من نوعها لتحسين الأدوات الموجودة واختراع أدواتٍ جديدة تتميز بآلياتها المتطورة وجودة موادها، وخلال عقدين من الزمن أصبحت شركة ميزون شارير رمزاً للامتياز في الأوساط المهنية، وعندما تُوفِّي شارير، كانت أدواته الجراحية مشهورةً في العالم بأسره (كما أن اسمه — الذي تحمله وحدة قياس القطر في عيّنات الفحوصات البولية — لا يزال معروفاً حتى اليوم).

شهد القرن التاسع عشر أيضاً بداية الثورة الصناعية والتكنولوجية التي بدأت بتحويل التكنولوجيا الطبية من حرفةٍ إلى صناعة علمية، وكانت أنشطة هذه الصناعة تتمركز في مدينة بيرن؛ حيث كان تيودور كوخر — الحائز على جائزة نوبل — يعمل أستاذاً في علم الجراحة، وحيث عُيّن في عام ١٨٧٢ مديراً لقسم الجراحة في مستشفى إنيسل. ومن بين الأدوات العديدة التي اخترعها كوخر، هناك مشبك الشرايين الذي بقي يحمل اسمه حتى الآن، وهو عبارة عن مشبكٍ ذي فكّين مسنّنين وأسنانٍ محززة قطرياً عند الأطراف، ويمكن تثبيته في أيّ مكانٍ معين. ولصناعة أدواته تعاونَ كوخر مع خيرة العاملين في مجال التكنولوجيا، وبعد عام ١٨٨٢ صنّع مشبك كوخر من قِبَل صانع أدواتٍ من بيرن هو جورج جوتلوب كلوفر، ومنذ بداية عام ١٨٩٥ بدأت شركة موريس شيرر أيضاً بتسويق عددٍ كبير من الأدوات تحت شعار «ما بعد كوخر».

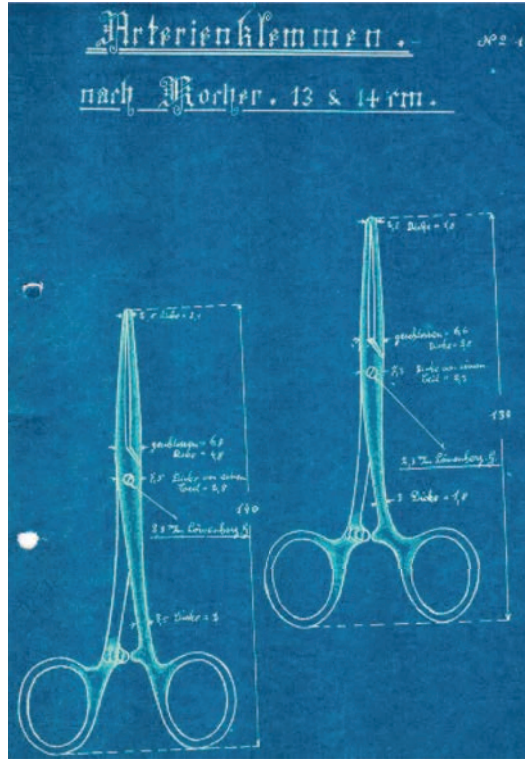
## بيرن تبرز بصفتها مركزاً أوروبياً للمهارات

كانت اختراعات كوخر العديدة قد سارعت إلى جعل ممارسة هذه الحرفة ترتقي إلى مستوى العمليات الصناعية؛ فعندما نُشرت الطبعة الخامسة من ثمره بحوث كوخر في مجال العمليات الجراحية في عام ١٩٠٧، قامت شركة شيرر — التي لديها اليوم فروعٌ في مدينة لوزان ومدينة بروكسيل — بإدراج المجموعة الكاملة لأدوات كوخر في نشرتها التقنية، وفي سعيها الدائم إلى الابتكار، قامت الشركة بدعم فريتز دو كيرفان — الذي



تيودور كوخر، رائد في مجال التعقيم وفي العلاقة بين الجراحة ومخاطر العدوى، فاز بجائزة نوبل للطب في عام ١٩٠٩.

كان مساعد كوخر وخليفته فيما بعد — لتطوير وتحسين طاولة عمليات، ثم قدّمت هذا الابتكارَ بمناسبةٍ أولٍ مؤتمرٍ دولي للجراحين في بروكسيل، كما أقنع فريتز دو كيرفان شركة شيرر بصناعةِ مُعدّاتٍ تعقيمٍ للمستشفيات، وبذلك تطوّرت هذه الصناعة لتصبح فرعًا هامًا في الشركة، ولا تزال الشركة قائمةً حتى الآن تحت اسم شيرر ميديكال، وتُعتبر رائدةً في إنتاج طاولات العمليات وغيرها من الأجهزة الطبية المتخصصة التي تُصدّر إلى ٩٠ بلدًا.



ملقط للشرايين صمّمه تيودور كوخر في عام ١٩١٤.

وبفضل تألّق أعمال كوخر، أصبحت بيرن مهدّ التكنولوجيا الطبية بحلول القرن العشرين، كما برز وجهٌ جديدٌ في تلك الفترة وهو هيرمان ساھلي، الأستاذ في الطب الداخلي ومدير القسم الطبي في مستشفى إنسل، الذي قام بتطوير جهازٍ جديدٍ لتحليل النبض وقياس ضغط الدم، كما حسّن الهيموميتر، وهو أداةٌ صُنعت منذ ١٨٨٦ من طرف شركة من بيرن اسمها سي هوتز لتحليل الهيموجلوبين، وبحلول عام ١٩٦٠ أصبح من النادر القيام بأيّ ممارساتٍ طبية دون الاستعانة بهذه الآلة.

## كَمْ كَبِيرٌ مِنَ الْاِخْتِرَاعَاتِ

كانت بيرن رائدة أيضًا في طب العيون، وكان إرنست فلوجر — أستاذ ومدير قسم العيون بين عامي ١٨٧٦ و ١٩٠٣ في مستشفى إنسل أيضًا — قد استغلَّ علاقته بزوج شقيقته الذي كان شريكًا في المصنع الطبي هيرمان آند فيستر، ليحثَّ المصنَّع على إنتاج جهازٍ لفحص البصر، وفي عام ١٨٨٩ التَّحَقَّ بشركة هيرمان آند فيستر شخصٌ اسمه ألفريد سترايت كان قد تدرَّبَ لدى شركة بوخي للبصريّات، وكان سترايت مخترعًا متميزًا حظي باهتمامٍ دولي في عام ١٩٠٦، عندما قام بتحسينِ جهازٍ لقياس البصر مزوّد بإضاءة كهربائية لقياس تقوُّس القرنية والقدرة الانكسارية للضوء، وبحلول عام ١٩١٣ كانت شركة هيرمان آند فيستر قد باعت ما يقارب ألف نموذج من هذه الآلة، وهذا ما كان يُعدُّ في تلك الأيام عددًا كبيرًا لآلةٍ بذلك التعقيد. وبعد الحرب العالمية الأولى طرحت الشركة ابتكاراتٍ جديدةً في السوق بعد أن اشترى نسيب سترايت، فيلهيلم هاج، الشركة وأعاد تسميتها لتصبح شركة هاج سترايت، كما ساهم هاج في خدمة العلوم الطبية بأشياء عديدة أخرى من بينها مجهرٌ بمصباحٍ طويلاً لقياس مجال الرؤية ومقدار التوتر العضلي في العين لتحديد الضغط الداخلي فيها.

تُبَيِّنُ هذه الأمثلة أن مجال التكنولوجيا الطبية شهدَ تطورًا كبيرًا خلال العقود التي سبقت مباشرةً بداية القرن العشرين، ويعود الفضل في ذلك إلى زيادة الاحتراف في المجال الطبي وتقدُّم موادِّ وتقنيات التصنيع التي ظهرت عندما تطوَّرت الثورة الصناعية وتحوَّلت إلى ثورةٍ تكنولوجية. كانت العوامل التي قادت إلى هذه التطورات في سويسرا متعددة، أوَّلًا: كانت هناك عقول خَلَّاقة لبعض الأشخاص المميِّزين — مثل كوخر — الذين كانوا يمثلون طبقة المهنيين في مجال التكنولوجيا في أواخر القرن التاسع عشر، والذين لم ينكفئوا أمام المشكلات الفنية التي نشأت مع تطوُّر الطب الحديث (وخاصة طب الجراحة)، بل كانوا دائمًا على ثقةٍ من إمكانية إيجاد الحلول التقنية لها. ثانيًا: كانت هناك براعةٌ سويسرية في مجال الهندسة، وخاصةً عندما يتعلق الأمرُ بأجهزةٍ صغيرة تتطلب دقةً كبيرة واهتمامًا بالتفاصيل. ثالثًا: كان هناك عزمٌ لا يعرف هوادهٍ وروحٌ مبادرةٍ من طرف المخترعين ذوي الخبرة الذين حوَّلوا هذه الأفكارَ إلى مُنتجات. غير أن روح الابتكار العالية هذه كلها لم تنجح في إنشاء شركةٍ «كبيرة» بأتم معنى الكلمة؛ فالسوق كانت مجردًا للغاية، كما كانت الأدوات شديدة التخصص، وكان لا بد لدى التطور وحجم السوق — على حدِّ سواء — أن يمرَّ بمرحلةٍ معينة قبل أن يصبح بالإمكان إنشاء شركاتٍ

كبيرة، وكان لا بد من انتظار الحرب العالمية الثانية لتتوافر لذلك الشروط اللازمة عندما أدى ارتفاع مستويات المعيشة إلى إنفاق نسبة متزايدة باستمرار من الناتج المحلي الإجمالي على الصحة، وكذلك عندما وفّرت التطورات الجديدة في مواد التصنيع وفي مجال تصغير المكونات فرصاً تجارية جديدة.

وقد استغلّت إحدى الشركات القائمة في زيورخ هذه الفرصة وأصبحت منذ ذلك الحين واحدة من الشركات الرائدة في السوق العالمية في مجال الأدوات المساعدة للسمع. تأسست شركة آي جي إليكترو أكوستيك في الأربعينيات نتيجة شراكة بين سويسري وبلجيكي وفرنسي في زيورخ، وكانت أولى آلاتها للمساعدة على السمع تُباع تحت علامة «توريكوم» (وهو اسم مدينة زيورخ في أيام الإمبراطورية الرومانية). كانت الأجهزة لا بأس بها من الناحية التقنية، إلا أن تطوّر أعمال الشركة كان بطيئاً، ولم تكن شركة إليكترو أكوستيك بأي حالٍ من الأحوال الشركة الوحيدة التي تصنع آلات المساعدة على السمع؛ ففي أواخر الخمسينيات كان هناك ستّة علامات تجارية في سويسرا، وضِعفاً هذا العدد في ألمانيا والدنمارك، كما كانت هناك في المملكة المتحدة أكثر من عشرين شركة، وكانت كلها — ومن ضمنها إليكترو أكوستيك — تواجه مشكلةً تقنيةً جوهريّة، ألا وهي كَبْر حجم ووزن صمام مُكَبِّر الصوت الذي يعمل بالبطارية، والذي كان على مستخدميه أن يعلّقوه حول العنق، أو أن يضعوه في الجيب الأمامي للصدرية.

### كيف غيّرت الترانزستورات قواعد اللعبة؟

حصل تقدّم مفاجئ في هذا المجال في أوائل الخمسينيات بفضل تطوير الترانزستورات، ولم تُدرِك شركة إليكترو أكوستيك أن في إمكانها الاستعاضة عن الصمامات بالترانزستورات فحسب، وإنما أدركت أيضاً أنه نظراً لصِغَر حجم الترانزستورات وخفّة وزنها، أصبح بالإمكان تثبيتها مع مصدر طاقتها في إطار للنظارات، كانت الفكرة التالية هي أنه — عوضاً عن دمج مُكَبِّر الصوت في إطار للنظارات — كان يمكن تزويد الآلة بعناصر اهتزاز تنقل تضخيم الصوت عبر العظام إلى الأذن. لا شك أن هذه الفكرة كانت جيدة إلا أن تحقيقها لم يكن سهلاً، فالأجهزة الموضوعة وراء الأذن بدتْ مثل قطع الموز الضخمة، كما فشل نظام التحكم في تأمين الأداء المتواصل لدى إنتاجه على نطاق واسع، وظهرت كذلك مشكلةٌ إضافية تتمثل في الكسر المتكرّر للمكونات البلاستيكية، وفي بداية الستينيات قرّر مديرو الشركة أنه قد طُفح الكيل، وقرّروا وقف التصنيع ورفع دعاوى قضائية ضد

مزودى المكونات. في ذلك الوقت لم يتبقَّ من الشركة سوى محلِّ بيعٍ واحد. سُلمت أسهُمُ شركة إيكيترو أكوستيك مجاناً إلى أرنست ريس، الذي كان مكلِّفاً من طرف مجلس الإدارة بمتابعة القضية في المحكمة ثم بتصفية الشركة، غير أن ريس كان لا يزال مؤمناً بالجهاز بالرغم من أن فخره به لم يكتمل بعدُ، ولم يكن يرغب فقط في أن يُثبت للعالم أن فكرة صنع جهاز المساعدة على السمع وتثبيته في إطار نظارات هي فكرة جيدة، ولكنه أراد أن يُثبت أيضاً أن شركة إيكيترو أكوستيك قادرةٌ على صنع ذلك الجهاز. استحوذ ريس على كافة أسهم الشركة، ولحسن حظه جاء أحدهم في هذا الوقت بالذات ليَطْرُقَ بابَه، وكان يُدعى بيذا ديتهيلم.

كان ديتهيلم قد شَغَلَ منصباً رفيعاً بصفته مصمماً لآلات المساعدة على السمع وتقنيّاً لدى شركة منافسةٍ هي شركة بومر، إلا أنه اختلف مع رئيسه في العمل وأنشأ شركته المستقلة لآلات السمع، وفي غضون سنتين من تاريخ إنشاء الشركة، كان قد طوّر أجهزةً جديدة ومختلفة، ولأنه كان يفتقر إلى المال لصنع آلاته، اتصل بريس عندما سمع أن الشركة تعتزم بيع مخزوناتِها المتبقية من المكونات كجزءٍ من عملية تصفيتهَا. تم التوصلُ بسرعةٍ إلى اتفاق، واستطاع ريس إقناعَ ديتهيلم بعدم المضي قدماً في تصنيع الأدوات التي طوّرَهَا بنفسه، بل باستخدام الأجزاء والمكونات الموجودة للقيام بتصميم جديد لآلة السمع المثبتة في إطار نظارة. كان ديتهيلم يعمل بحماس واندفاع منقطعِي النظر، كما رحّب بإدخال أندري ابن ريس في الشركة، وبعد فترة دُشِّنَ التصميم الجديد للنظارات المساعدة على السمع باسم «فيزاتون»، وبالرغم من أن «المصنَع» كان مجرد شقة من الدرجة الثانية تقع فوق سينما بيكاديلي في زيورخ، فإن المكان كان كافياً لكي يُثبت أنه باستخدام المكونات البلاستيكية الملائمة، كان من الممكن إنتاج آلة سمعٍ ممتازة مُدمجة ضمن إطار نظارات، وكان ذلك أمراً ساعداً الشركة على ربح قضيتها في المحكمة ضدَّ مزودها السابق بالأجزاء البلاستيكية.

### في مواجهة العمالقة

في أواخر ستينيات القرن العشرين تبعت آلة «فيزاتون» آلةً جديدة أخرى مزودة بنظام تحكُّمٍ مُدمجٍ تُنْبِتُ وراء الأذن، ورُوِّجت تحت اسم «فونات»، وكانت الإلكترونيات فيها تسمح بتعديل تضخيم الصوت وفقاً لقوة الإشارة الصوتية الواردة. كان ذلك اختراعاً

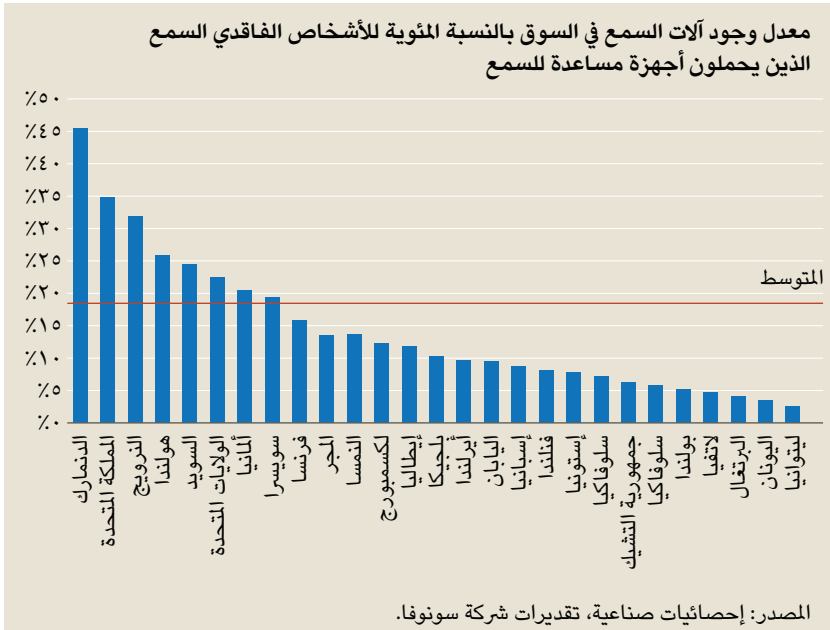
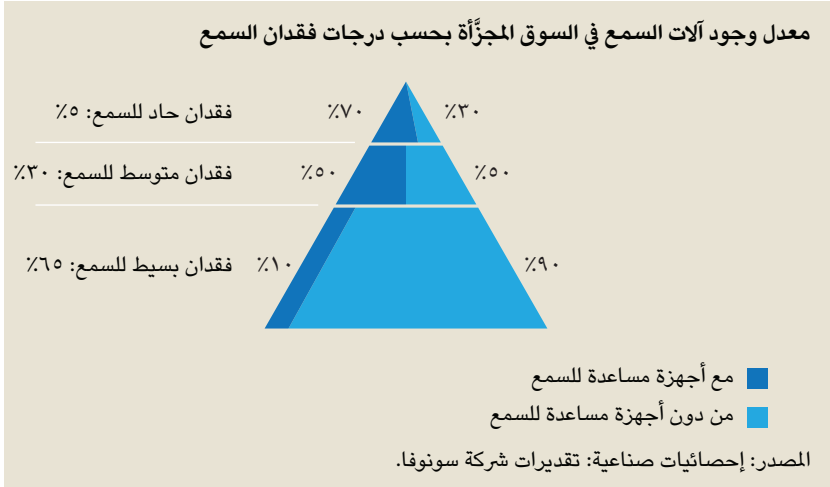
جديدًا تمامًا في حينه، وقبل ظهور هذا الاختراع كان يُثبَّت الصوت بمستوى معين لا يمكن تغييره، ونتيجةً لذلك يكون الصوت لدى مستخدمي الآلة منخفضًا في الأماكن الخارجية الصاخبة ومرفعًا جدًّا في الأماكن الداخلية الهادئة. لقي الاختراع الجديد الذي يسمح بتعديل الصوت كلما اقتضت الحاجة قبولًا عاليًا، وشيئًا فشيئًا بدأت الأعمال تزدهر، وبدأت الشركة تُصدِّر منتجاتها إلى فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة وحتى اليابان، وكان دخول الشركة إلى عالم المنافسة أمام عمالقة السوق — مثل شركتي سيمنز وفيليبس — قد تحقَّق في بداية السبعينيات من خلال «سوبر فرونت»، وهي آلة للأطفال الذين يعانون من تلف عميق في السمع يمنعهم من مُتَابَعَةِ الدروس في المدارس العادية، وتتخصص العملية بأن تُحوِّل كلمات المعلم إلى جهاز راديو ينقلها بدوره إلى جهاز استقبال إف-إم صغير ينقل الصوت إلى آلة السمع، وقد أصبحت «سوبر فرونت» أكثر الآلات مبيعًا، ورأت الشركة أن اسمها لم يُعَدُّ مُوَكِبًا لتطورات العصر فغيَّرت إلى «فوناك».



آلة فوناك للسمع، الدقة السويسرية ومهارة الهندسة المصغرة التي نشأت في قطاع صناعة الساعات انتشرت بعد ذلك في قطاعات أخرى، مثل آلات السمع.



## ثورة رقمية في تقنية وسائل السمع



كان ظهور التكنولوجيا الرقمية الصوتية قد غيّر الشركة بشكلٍ جذري؛ إذ أصبح بالإمكان صناعةُ أجهزة بحسب الطلب تتلاءم مع أوجه القصور المحدّدة لدى الشخص عبر المجال الكامل لترددات الصوت، فعادةً ما يعاني كبار السن من انخفاض القدرة على سماع الترددات العالية، وبإمكان برمجة الأجهزة الجديدة أن تعزّز هذه الترددات دون سواها. في البداية لم تكن شركة فوناك في الطليعة، ولكنها أصبحت بسرعةٍ قادرةً على تجاوز منافسيها بأجهزة سمع رقمية قابلة للبرمجة تمكّن المستخدم من اختيار مستويات مختلفة للصوت في أماكن مختلفة، وهذا أمر مهم خاصةً بالنسبة إلى كبار السن الذين يجدون صعوبةً في تصفية الضوضاء المحيطة بهم خلال حفلٍ أو في مقهى، وهناك أيضًا جهاز آخر قد طوّرتَه الشركة، وهو جهاز يُزرع في الأذن، وقد أسّست له الشركة فرعًا تابعًا متخصصًا يقع في مدينة لوزان.

وبموازاة كلِّ واحدٍ من هذه التطورات، حقّق مجالُ تصغير المكونات خطواتٍ جديدةً حدّت بالشركة إلى الاستعانة بخبرات قطاع صناعة الساعات السويسري، لا سيّما فيما يتعلّق بمحركات التيار المباشر المصغّرة. وبما أن الكثير من الناس يشعرون بنوعٍ من الخجل عند ارتداء الآلات المساعدة للسمع، تُصبح إمكانية إخفاء هذه الآلات ميزةً تسويقية حاسمة، وتقدر شركة فوناك أن حوالي ٢٠ في المائة من سكان العالم يُعانون من قصور أو فقدان للسمع الذي يبقى دون معالجة، إمّا بسبب جهل المصابين به، أو بسبب رفضهم الاعتراف به.

في بداية التسعينيات كانت شركة فوناك على استعداد لدخول سوق الأسهم للمرة الأولى بهدف تمويل المزيد من النموّ وحلّ مشكلات الخلافة التي بدأت بالظهور. ولم يكن اتخاذ القرارات في الشركة بخصوص الخلافة أمرًا يسيرًا؛ نظرًا لتشارِك ثلاث عائلاتٍ في الشركة، وهي عائلة أندي ريس وعائلة أخيه هانس أولي ريس وعائلة بيدي ديتهيلم. ومع أن دخول الشركة إلى سوق الأسهم قد تكلّل بالنجاح في عام ١٩٩٤، فإن الشركة لم تحقّق نفس النجاح في الفترة التي تلت ذلك التاريخ، فقد أخفق الرئيس التنفيذي الأوّل للشركة بيتر فلوجر — الذي استنقذ من الخارج — في فهم ثقافة الشركة المنفتحة، التي كانت لسنوات عديدة سمةً فريدةً من سمات شركة فوناك؛ ونتيجةً لذلك وبالرغم من أن أداء الشركة لم يكن سيئًا، فإنها فشلت في تطوير منتجاتٍ تلبي التوقّعات، وبذلك غادرها عددٌ من خيرة الموظفين. وأخيرًا وجدت الشركة مرشّحًا لإدارتها كان في استطاعته استعادة الازدهار في جو الاسترخاء الذي دأبت عليه، وكان هذا الشخص هو فلاننتين شابيرو الذي



لجنة الإدارة في شركة فونك المحدودة في عام ١٩٩٥.

شغل سابقاً منصبَ مديرِ قسمِ السمع في شركة سيمنز. ازدهرت الشركة من جديدٍ على يد شابير، وأطلقت سلسلةً من المنتجات الرائدة، وفتحت مصانع إنتاجٍ في الصين وفيتنام.

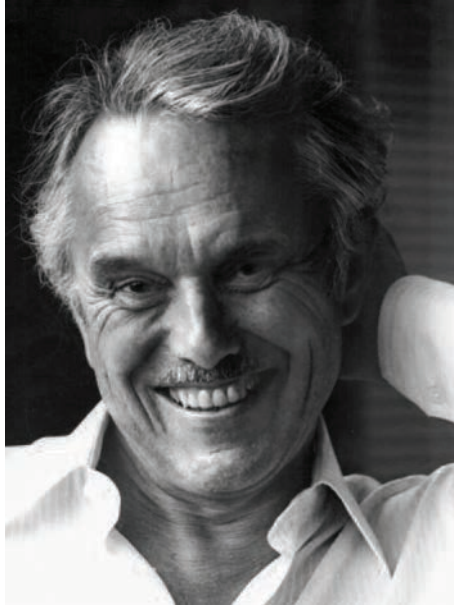
### المظهر هام بقدر أهمية الصوت

وحالياً تُعدُّ الشركة — التي أُعيدت تسمية شركتها القابضة باسم سونوفا في عام ٢٠٠٧ — أكبرَ منتجٍ لأجهزة السمع في العالم، ولها حصّة في السوق تفوق ٢٥ في المائة، وعائدات بلغت ١,٦٢ مليار فرنك سويسري في ٢٠١١/٢٠١٢، كما أن عائدات سونوفا التي بلغت تقريباً ٢٠ مليون فرنك سويسري في عام ١٩٨٠ قد نمت بشكلٍ لافتٍ للنظر لتسجّل نسبة ٢٠,٥ في المائة سنوياً حتى عام ٢٠١٠. وبالمقارنة فإن عدد السكان في العالم (كمتوسّطٍ مجرد لحساب عدد الزبائن المحتملين) قد نما بمعدّل ١,٤ في المائة سنوياً خلال نفس المدة. وتحتلُّ شركة فونك مرتبةً الصدارة في العديد من المجالات أمام نظيرتيها (شركة سيمنز

(شركة أوتيكون)، وأحد هذه المجالات هو تقنية «نقل الصوت» المتمثلة بنظامٍ مخصَّص لفائدي السمع تمامًا في أذن واحدة؛ إذ يعمل الجهاز على التقاط الأصوات الواردة إلى أذن لينقلها إلى الأذن الأخرى، وبالرغم من أن منافسي الشركة بإمكانهم القيام بذلك عن طريق الأسلاك، فإن فونك هي الشركة الوحيدة في السوق التي بإمكانها نقل الصوت عبر التكنولوجيا اللاسلكية. كما أن هناك مجالاً آخر تتفوق فيه فونك أيضاً على سواها، وهو آلات السمع التي لا يدخلها الماء؛ إذ لديها نموذجٌ لآلةٍ سمعٍ يمكن تركُّها داخلَ الأذن لمدة تصل إلى ثلاثة أشهر. وتضم مجموعة منتجات سونوفا حالياً أنظمةً سمعٍ وأدواتٍ قابلةً للزرع، وكذلك تكنولوجيات أجهزة لا سلكية وأجهزة راديو وأدوات لحماية السمع في أماكن العمل، وعلى الرغم من التغيرات الديموغرافية وازدياد صخب الحياة العصرية الذي يؤدي إلى تزايد عدد الأشخاص المصابين بفقدان السمع، لا تزال بعض الأحكام المُسبقة قائمة؛ حيث إن مظهر الآلة الخارجي بدأ يحوز على اهتمامٍ يُوازي الاهتمامَ بمدى إتقانها وتطور تقنياتها، ويبقى الدمجُ بين جميع هذه العوامل في قلب الاستراتيجية التي تعتمدُها شركة سونوفا. وابتاع نموذج شركة سواتش، تُصنَع فونك آلاتٍ للسمع بألوانٍ وموادٍ مختلفةٍ (مثل الكروم) لاستقطاب مواكبي الموضة، ولطالما كان الهدف الأساسي حتى اليوم في تصميم آلات السمع هو جعلها غير مرئية كلياً، إلا أن فونك بصدد تغيير قواعد اللعبة. لدى سونوفا الآن أكثر من ٨ آلاف موظف في جميع أنحاء العالم، لكنها تبقى شركة سويسرية في جوهرها، فتقريباً جميع أنشطتها في مجال البحث والتطوير والتسويق تقع في سويسرا، كما أنها تقوم بتصنيع كمية كبيرة من مكونات منتجاتها أيضاً في البلاد.

## الأفكار والقناعات

إن قصة شركة سونوفا تكاد لا تخرج عن المسار النموذجي لتاريخ الشركات التكنولوجية السويسرية الأخرى في هذا المجال؛ إذ إنها غالباً ما نشأت جميعها من مجرد فكرةٍ لرجلٍ ما مصحوبة بالكثير من الاقتناع بها ولا شيء سوى ذلك. لكن هناك فكرةً رئيسيةً أخرى تُلوح في أفق تاريخ الشركات السويسرية، ألا وهي أهمية التعاون؛ ففي مجال جراحة العظام الذي يهتمُّ بتشخيص أسباب العيوب الخلقية أو المكتسبة في العظام والعضلات والتعرُّف عليها والوقاية منها ومعالجتها، لمعت أسماءٌ عددٌ من الشركات السويسرية في هذا المجال، ويرجع كثيرٌ من الفضل في ذلك إلى سلسلة هامة من عمليات التعاون.



موريس إدمون مولر. رائد سويسري في التكنولوجيا المبتكرة لتقويم العظام.

لقد بدأت قصة انخراط الشركات التكنولوجية السويسرية في تكنولوجيا تقويم العظام في أواخر الخمسينيات عندما توصلت مجموعة من الجراحين وأطباء العظام السويسريين إلى القناعة أنه بدلاً من معالجة الكسور بالجبس والمشدّات، يجب زرع أدوات خاصة لتقويمها، وفي عام ١٩٥٨ أسّسوا في دافوس مجموعة عملٍ غيرٍ رسميةٍ باتت معروفةً فيما بعدُ باسم مجموعة العمل الخاصة لمسائل تجبير وتقويم العظام، وكانت بمنزلة نادي للعلماء والجراحين المهتمين بكلِّ ما يتعلّق بتقويم العظام، وأصبح هذا النادي سمةً مميزةً في قطاع الصناعة السويسرية لتقويم العظام. كان مجلس أمناء النادي يضم أكثر من ١٧٠ جراحًا متميزًا في مجال الحالات المرضية الناجمة عن الصدمات من جميع أنحاء العالم، وكان الجراحون يقدّمون من كل مكان إلى دافوس للمشاركة في المناقشات حول التطورات الجديدة في مجال أدوات الجراحة وأدوات التقويم القابلة للزرع، كما

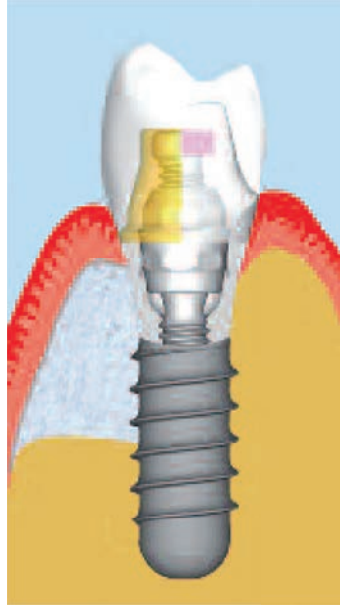


أول مفصل اصطناعي من تصميم وإنتاج مولر في عام ١٩٦٦.

لا يزال النادي حتى اليوم يقدم أرقى وأحدث أساليب الإرشاد للجراحين، ويُعدُّ مرجعًا ومثالًا يُحتذى به في إنجاح تطبيق التقنيات الجديدة في الميدان الطبي.

### مهارات صانعي الساعات

كان أحد الجراحين، ويُدعى موريس مولر، يبحث عن شركة لديها الرغبة والقدرة على صنع مجموعة من الأدوات التي يحتاجها قطاع جراحة تقويم العظام عندما التقى بشركة هندسية تُسمى رو-ما في مدينة بيولا في عام ١٩٥٨. وقد أدرك صاحب الشركة روبيرت ماتيس البالغ من العمر ٣٧ عامًا بسرعة أن هناك فرصة عليه استغلالها لإظهار المهارة التي يمتلكها في صنع المكونات المتخصصة للزرع والأدوات المصنوعة من الفولاذ المقاوم للصدأ، وكانت مجموعة العمل الخاصة لمسائل تجبير وتقويم العظام أيضًا تبعث



رسم لأداة من صنع توماس ستراومان في مجال زراعة الأسنان.

باستفساراتها بخصوص مواد أدوات العمل إلى معهد البحوث الذي أنشأه راينهارد ستراومان في عام ١٩٥٤، وبالتعاون مع ماتيس أصبحت شركة ستراومان المتخصصة في سبائك الخلائط المعدنية غير القابلة للصدأ، المزود الثاني للمنتجات الخاصة بتقويم العظام.

كان ستراومان قد بدأ أبحاثه لتطوير سبائك معدنية جديدة لصناعة الساعات في عام ١٩٢٠، وفي وقت لاحق، باتت هذه السبائك تُستخدم في صناعة ساعات فاخرة لشركات معروفة مثل شركة رولكس وشركة آي دبليو سي، كما كان لهذه السبائك أهمية خاصة في تطوير أنواع جديدة من زنبرك الساعات. بعد ذلك انكبَّ ستراومان على عددٍ من الأعمال بما يشمل إنتاج سبائك تُستخدم لمُعَدَّاتِ رياضةِ القفز التزلُّجي، وكان لا بد من الانتظار



توماس ستراومان. شركة ستراومان الرائدة في قطاع زراعة الأسنان الجديد والمربح للغاية، هي دليلٌ على أن جسَّ المبادرة يُمكن أن ينشأ حتى لو كانت الشركة قد اكتسبت عن طريق الوراثة.

حتى عام ١٩٦٠ عندما شرع ابنه فريتز ستراومان بتكليف السبائك لاستخدامها في عمليات تثبيت العظام داخل جسم الإنسان، وفي عام ١٩٧٤ صنع أول أداة لزرع الأسنان حققت نجاحًا بعد إخضاعها للاختبارات الطبية في جامعة بيرن، ولقد أدت وفاة فريتز ستراومان في عام ١٩٩٠ إلى تغيير كبير في الشركة التي أسسها والده قبل أقل من ٤٠ عامًا؛ إذ قرَّرت عائلة ستراومان بيَّع الشركة إلى أعضاء إدارتها.



## الطريق نحو الشفاء

بدلاً من التخلي عن قسم أنشطة زرع الأسنان الذي كان صغير الحجم ولكنه واعدٌ في الشركة، قام توماس ستراومان (ابن فريتز ستراومان) بتنظيم عملية شراء ثانية لهذه الوحدة، واحتفظت الشركة الجديدة باسم العائلة ليُصبح اسمها معهد ستراومان، وتحت إدارة ستراومان الشاب الذي كان في منتصف العشرينيات من عمره، أعادت الشركة تركيز أنشطتها بصفقتها مُنتجاً متخصصاً في أنظمة زرع الأسنان. اهتم ستراومان بحل مشكلة كبيرة كانت جراحة زرع الأسنان تعاني منها، ألا وهي طول فترتي الشفاء والنقاهة اللازمتين لكي يتأقلم العظم مع عملية الزرع، وكانت الأدوات التي تعتمد عليها المنافسة تستوجب فترة تأقلم تصل إلى ٢٤ أسبوعاً، إلا أنه في منتصف التسعينيات، استطاع ستراومان تخفيض تلك الفترة إلى ١٢ أسبوعاً فقط، وفي عام ١٩٩٧ حققت الشركة انطلاقةً جديدة بإطلاق نظام إس إل إيه لزرع الأسنان، كان سطح الكون الأساسي لهذا النظام أملس ومعالجاً بسفع الرمل ومصقولاً بالحوامض؛ مما خفّض فترة الشفاء إلى ما بين ٦ و٨ أسابيع فقط، وهو ما دفع بستاومان في ذلك الوقت إلى أن يحتلّ مركز الريادة في تكنولوجيا زرع الأسنان.

لقد تمتعت الشركة التي يقع مقرها في بازل بفترة توسّع طويلة المدى، وكجزء من هذا التوسّع، دخلت الشركة إلى سوق الأسهم في عام ١٩٩٨، وأدرجت أسهمها في البورصة السويسرية، وفي بداية العقد الأول من الألفية الجديدة اكتشف ستراومان سوقاً أخرى مُحتملة، وهي سوق الموارد الحيوية التي يُمكن استخدامها في تجديد الأنسجة الرخوة والصلبة التي تتعرّض للتلف بسبب أمراض اللثة وغيرها، وتُعتبر إعادة بناء هيكل الدعم للعظام عنصراً أساسياً لنجاح عمليات زرع الأسنان.

واليوم تُحقّق شركة ستراومان هامش ربح إجماليّ يوازي ٨٠ في المائة على الرغم من الأجور السويسرية المرتفعة والعملة القوية، كما حققت بصورة مستمرة عائداً على حقوق المساهمين يزيد عن ٢٠ في المائة. ومنذ دخولها سوق الأسهم عام ١٩٩٨، تمكّنت الشركة من زيادة عائداتها بشكلٍ مُثير للإعجاب بنسبة ١٧ في المائة سنوياً (كانت عائدات الشركة في عام ١٩٩٨ تعادل ١١٠ ملايين فرنك سويسري، وفي عام ٢٠١٠ وصلت إلى ٧٢٨ مليون فرنك سويسري)، وأرقامٌ كهذه لا يُمكن تحقيقها في المجال الطبي إلا عن طريق الابتكارات المتفوقة.

لقد أظهرت التوقعات أن المستقبل سيكون زاهراً لقطاع زراعة الأسنان، فمن ناحيةٍ هناك عددُ المسنين الذي يتزايد بشكلٍ كبيرٍ في البلدان المتقدّمة، والذي سيقود حتماً إلى نموٍّ كبير. ومن ناحيةٍ أخرى هناك الأسواق الجديدة — مثل البرازيل والهند والصين — التي بدأت لتوها تهتمُّ بعلاج الأسنان، والتي يتزايد فيها باستمرارٍ عددُ الأشخاص القادرين على دفع الثمن اللازم لمثل هذا العلاج.

### ثورة تشارنلي

وتقريباً في نفس الفترة التي دخلت فيها شركة ستراومان لأول مرة مجال التكنولوجيا الطبية، ظهرَ ابتكارٌ جديد في مجال تقويم العظام هو بمثابة تطويرٍ حديثٍ لعملية استبدال مفصل الورك على يد جرّاح بريطاني يدعى جون تشارنلي، الذي اخترع جيلاً جديداً من المفاصل الاصطناعية باستخدام الفولاذ المقاوم للصدأ ومادة البولي إثيلين. وفي عام ١٩٥٩ أدخل شارنلي استخدام ما يُسمّى إسمنت العظام لضمان تثبيت مفصل الورك المُستبدل، وكان ذلك علامةً فارقة جعلته يحظى بلقب فارس في منظومة الشرف البريطاني. وفي عام ١٩٦٢ قام الجرّاحان موريس مولر وزميله برنهارد فيبر من مستشفى سانت جالن بزيارةٍ ودية لتشارنلي، وهناك أُعجباً كثيراً بالتقنية التي كان يستخدمها في عملياته، إثر ذلك قاما بتطبيق ما تعلّماه، وطوّرا مجموعةً متكاملةً ومنظمةً من الأدوات، وكان من المقرر أن تكون شركة ماثيس هي الشركة المصنّعة لكن على نطاقٍ ضيقٍ نسبياً، وخلال بحثهما عن شريكٍ إضافي، اتصل فيبر ومولر بشركة هندسةٍ كبيرةٍ اسمها سولزر في فينترتور، وكانت النتيجة النهائية التي أفضت إليها هذه الشراكة هي مفاصل الورك الاصطناعية من إنتاج سولزر.

### طفرة في مجال تقويم العظام

لم يكن مولر جرّاحاً ممتازاً فحسب، بل كان كذلك رجل أعمالٍ فذاً، ففي عام ١٩٦٥ أنشأ مؤسسة بروتيك لدفع تطوير عمليات استبدال المفاصل، وبعد مرور عامين أُطلق بروتيك بصفتها شركةً لتسويق المفاصل الاصطناعية التي تُنتجها سولزر وماثيس بأكبر قدرٍ ممكن من الفعالية، وفي غضون ذلك، ذهب زميله فيبر للعمل بمفرده، وفي عام ١٩٦٨ أنشأ شركة ألو برو في مدينة خام (في كانتون تسوج)، التي انتهت بلعب دور هام في

صناعة أول مفصل اصطناعي خالٍ من الإسمنت (مادة التثبيت اللاصقة) ومزوّد بجذع مصنوع من سبائك التيتانيوم؛ مما قلّل من خطر الحساسية.

لقد عكست هذه الطفرة الرائدة مدى التطور السريع الذي شهدته جراحة تقويم العظام خلال الستينيات والسبعينيات، وفي عام ١٩٧٠ أصبح لشركة سولزر قسمٌ خاص للتكنولوجيا الطبية قائمٌ بذاته، كما ازدهرت شركة بروتيك لدرجة أنها كانت قادرةً على تمويل مؤسسة موريس إي-مولر، التي كانت تدعم أنشطة التدريب والبحوث والتوثيق لجراحة تقويم العظام في جامعة بيرن، وفي الوقت نفسه كان ماثيس وستراومان — اللذان اتّفقا منذ أوائل الستينيات على تقسيم جغرافي للسوق — يُلاقيان نجاحًا كبيرًا، كما توسّعا في الخارج ونصّبا نفسيهما الموردين الدوليين الرائدَيْن في مجال زرع أدوات تقويم العظام.

في الوقت نفسه، كانت شركة سولزر قد اعتمدت خطةً تهدف إلى دعم الصناعة وتوحيدها، وكان يُمكن أن تُكلّل استراتيجيتها بالنجاح لولا تعرّضها لفشلٍ في الإنتاج قادها إلى كارثة تجارية.

### ثمن غلطة صغيرة

في عام ١٩٨٨ استحوذت سولزر على شركة ألو برو، وفي العام التالي اشترت شركة بروتيك أيضًا إلى جانب مجموعة أمريكية اسمها إنتر ميديكس، وبعد عقدٍ من الزمن واصلت سولزر التوسّع بالاستحواذ على الشركة الأمريكية سباين تيك المتخصصة في تقويم عظام العمود الفقري، وفي عام ١٩٩٩ في مصنع الشركة في تكساس الذي كان آنذاك يُسمّى سولزر ميديكا، تسبّبت مخلفات زيوت التزليق خلال عملية الإنتاج بتلويث السطح المسامّي للأدوات المخصّصة للزرع، وأدّت إلى منع العظم من النمو والتلاحم مع الأداة المزروعة في العديد من العمليات، وتُعين على الشركة التي أُدرجت في سوق الأسهم منذ عام ١٩٩٧ أن تواجه سيلاً من المطالبات القضائية التي قُدّرت تعويضاتها بعدة مليارات من الدولارات. وللحد من الأضرار المالية، توصلت شركة سولزر إلى تسويةٍ مع المدّعين خارج المحكمة، ودفعت لهم مبلغًا إجماليًا وصل إلى ٧٨٠ مليون دولار أمريكي، غير أن الشركة لم تستطع رأب الصدع الذي أصاب سمعتها، وبعد مرور عام استحوذت عليها شركة زيمر الأمريكية الرائدة في مجال تقويم العظام مقابل ٣,٢ مليارات دولار أمريكي.

يُعدُّ فشلُ شركة سولزر حلقةً مريرةً في سلسلة القصص الناجحة عمومًا للتكنولوجيا السويسرية في مجال تقويم العظام، وبصرف النظر عن هذه الواقعة، هناك العديد من الشركات الأخرى التي واصلت تحقيق الازدهار، ففي شركة ستراويمان، وبعد أن بيَعَ قسْمُ المكوّنات الاصطناعية لتقويم العظام إلى أعضاء الإدارة، والذي أصبح لاحقًا شركة ستراتيك ميديكال، تحوّلت الأقسام الأخرى في الشركة من جديدٍ إلى تركيزٍ اهتمامها على زراعة الأسنان وتجديد الأنسجة الفموية، واليومَ تبلغ مبيعات الشركة ٧٤٠ مليون فرنك سويسري، وتشتغل ١٥٠٠ شخص، كما لها حصةٌ مُهيمنة في السوق؛ إذ إنها تسيطر على نسبة ٢٠ في المائة من قطاع زراعة الأسنان، وهي متفوّقة على شركاتٍ منافسةٍ مثل بيوميت ونوبل بيوكير وزيمر.

### هانس يورج فيس: أعمال لا تُحصى

من جانبها، احتفظت شركة ماثيس بقسم جراحة العظام، وفي عام ١٩٩٦ غيّرت اسمها لتُصبح «ماثيس للتقنيات الطبيعية»، وبدأت بتسويق منتجاتها تحت اسم «ماثيس لأدوات جراحة العظام»، وفي عام ٢٠٠٢ استحوذت على الشركة الألمانية كيراميد، وأصبحت من بين مصنّعي أدوات تقويم العظام القلائل الذين يُنتجون موادَّ السيراميك الخاصة بهم، إلا أنه — بعد ذلك بوقتٍ قصير — أصبحت الشركة تحت رعاية هانج يورج فيس، وهو مديرٌ ناجح في مجال الأعمال، كان قد بدأ مسيرته بعمليات إنقاذ شركة سينثيز التابعة لستراومان في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتهى به الأمر إلى شرائها.

لقد أثبتَ فيس أنه أحدُ أكبر رجال الأعمال السويسريين الناجحين من الجيل الماضي. كانت عائلته متواضعة، ونشأ في شقةٍ صغيرة لا ماءٍ ساخن فيها ولا ثلاجة، تقع فوقَ مخبزٍ في بيرن، كان والده يبيع آلات حاسبة ميكانيكية لحساب شركة بيتني بووز، وكان هانس يورج يُغطّي الأحداث الرياضية لحساب الجريدة السويسرية *neue zürcher zeitung* لتغطية مصاريف دراسته حين كان طالبَ هندسةٍ في المعهد الاتحادي للدراسات التقنية العالية، كما كان من بين أوائل المتخرجين السويسريين من كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد (في عام ١٩٦٥)، والتحقَ بشركة كرايسلر وعمل مهندسًا في مصانع الشركة في باكستان وتركيا والفلبين، إلا أنه — بسبب انزعاجه من قلة اهتمام شركة كرايسلر بتوسيع أعمالها خارج حدود الولايات المتحدة — انتقل إلى شركة مونسانتو التي لم يتأثر فيها ببيروقراطية الشركات الكبيرة. ومن محاسن الصدق أنه — خلال رحلة جوية طويلة في



قام هانس يورج فيس بدعم وتوسيع صناعة تقويم العظام السويسرية، وأصبح بذلك أحد أنجح وأغنى رجال الأعمال في سويسرا، وهو أيضًا واحد من أهل الخير الأكثر سخاءً في البلاد، كما صنّف أكبر مانح على الإطلاق لجامعة هارفارد.

طريق عودته إلى سويسرا — جلس بجانب صاحب شركة ماثيس، وعند انتهاء الرحلة كان فيس قد وافق على محاولة إنقاذ أعمال الشركة المتعثّرة في الولايات المتحدة مقابل حصوله على حصة فيها.

كان فيس مُدرِّكًا أن السوق الأمريكية هي سوق كبيرة ومتنامية، وبالرغم من أن هذه الشركة السويسرية كانت لديها المنتجات المناسبة، فإنها كانت تتبع منهجًا تسويقيًا خاطئًا. كانت بقية مسيرة فيس عبارة عن مغامرة لدخول السوق الأمريكية من بابها الواسع، تمكّن بعدها من تعزيز وتوحيد صناعة أدوات تقويم العظام، مستحوذًا في طريقه على منافسيه واحدًا تلو الآخر مع الاحتفاظ دائمًا بالحصة المسيطرة.<sup>٢</sup>

## عبقرية الياباني الخفي

في حين كان فيس يعهد بأغلب العمليات إلى أشخاص كان يصفهم بأنهم «غير بارعين لكنهم جديرون بالثقة وقادرون على أداء العمل المطلوب»، فإنه لم يسمح بحدوث أي شيء في عمليات التصميم أو الإنتاج دون مباركته شخصياً. أما بطل الشركة الخفي فكان بروفيسوراً يابانياً يُدعى كاي أبي، تمكّن من إنجاز تصاميم جديدة باستمرارٍ طوال ثلاثة عقود. كان البروفيسور أبي قد عمل في العديد من الصناعات، وزار ما يقارب من ٢٠٠٠ مصنع في جميع أنحاء العالم، مُقدِّماً أفكاراً جديدةً للكثير من هذه المصانع، مثل نظام تسليم المواد فور احتياجها من أجل الحد من تكاليف التخزين، وإحدى الشركات التي استفادت من خدماته هي شركة تويوتا التي اعتمدت هذا النظام في إنتاجها. وفي وصفه للطريقة التي ساعد فيها أبي شركة سينثيز قال فيس: «كان أبي باستمرار يدفع إلى التغيير في عمليات التصنيع بتقديم أفكارٍ ومفاهيمٍ جديدةٍ لإنتاج الآلات؛ مما أتاح لنا أن نكون دائماً في الطليعة من حيث التكنولوجيات الجديدة، وبذلك حقّقنا أفضل هوامش ربح في صناعة الأجهزة.»

أما بخصوص الاستراتيجية العامة، أضاف فيس: «كان المنافسون يعدّوننا غير متعلّقين، إلا أن هذه الاستراتيجية هي التي جعلت الشركة دائماً في المقدمة، ومكّنتها من تحقيق هوامش ربح أعلى من المنافسين بنسبة ١٠ في المائة.» ولكسب المزيد من العملاء، استقطب فيس جرّاحين من الولايات المتحدة وغيرها إلى مجموعة العمل الخاصة لمسائل تجبير وتقويم العظام في دافوس، ومكّنهم من إجراء العمليات الجراحية بالأساليب الأكثر تقدُّماً بالاقتران مع استخدام منتجات شركة سينثيز. وبالنسبة إلى المشاركين كان قضاء أسبوعٍ في دافوس خلال فصل الصيف بمثابة فرصةٍ ثمينة التّقوا فيها بأشهر الجراحين في العالم، وفترة راحة من ثقل العمليات الجراحية اليومية في أمكنة نائية مثل ماديسون في ولاية ويسكونسن. كانت هذه الاستراتيجية مُثمرة؛ إذ نما متوسط عائدات شركة سينثيز منذ عام ١٩٨٠ بمعدل ٢١ في المائة سنوياً (ويشمل ذلك عملية الاستحواذ على شركة ستراتيك ميديكال في عام ١٩٩٩، وشركة ماثيز للأدوات الطبية في عام ٢٠٠٤).

## مبلغ ضخّم يناهز ٢١ مليار دولار أمريكي

في عام ٢٠١١ باع فيس شركة سينثيز إلى شركة جونسون آند جونسون بمبلغ ٢١,٣ مليار دولار أمريكي، وكانت حصته فيها تُساوي ٥٠ في المائة؛ ومن ثمّ كان نصيبه من الصفقة

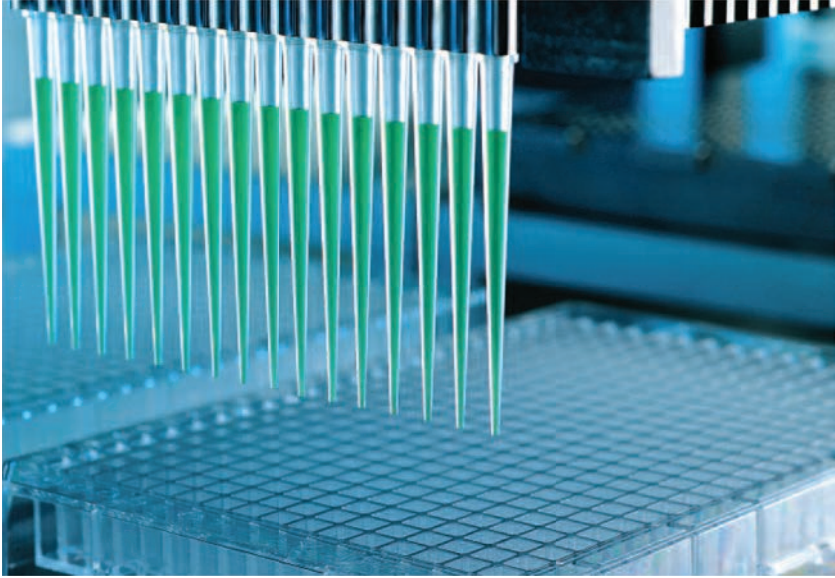
بعد موافقة لجنة التجارة الاتحادية الأمريكية يُعادل ١٠ مليارات دولار أمريكي<sup>٤</sup>. وهذا إنجازٌ لا بأسَ به لرجلٍ نشأ وترعرع فوق مخبز، وهو ما زال يقود سيارةً مُستخدمةً من نوعٍ أو بل ستيشن، وينزل ضيفاً على أخته التي تسكن في شقةٍ مؤلفةٍ من غرفتين عندما يزور زيورخ.

ولعلَّ أحدَ الدلائل على استمرار حيوية قطاع أدوات تقويم الأعضاء هو أنه بالرغم من التوسُّع المستمر لشركات عملاقة مثل شركة سينثيز، لا يزال هناك متسعٌ كبيرٌ يُتيح لشركات ناشئة جديدة أن تظهر إلى الوجود وأن تتنافس، وكأمثلة على ذلك عبر السنوات العشرين الماضية في مجال صناعة الأطراف الاصطناعية، هناك شركة بلاس إندوبروتيتيك وشركة إنترا بلانت التي اندمجت في النهاية مع شركة بريسيجن إنبلانتس تحت اسم بلاس أورويديكس؛ لتصبح أكبر شركةٍ أوروبية على الإطلاق لصناعة أدوات استبدال المفاصل، وقد تمَّ الاستحواذ عليها في النهاية في عام ٢٠٠٧ من طرف الشركة البريطانية للتكنولوجيا الطبية سميث أند نيفيو. وثمة قصةٌ نجاحٍ أخرى في مجال التشخيص الطبي تتمثل في شركة تيكان التي تصنِّع أجهزةَ قياسٍ وتحليلٍ، إضافةً إلى مُعدَّاتٍ مخبريةٍ آلية للاستخدام في مجالات علم الصيدلة الحيوية والطب الشرعي والتشخيص السريري. وبعد بدايتها المُضطربة أصبحت الشركة اليومَ رائدةً في مجال الأدوات المخبرية، وفي عام ٢٠١٠ كانت شركة تيكان توظِّف ١٢ ألف شخص في جميع أنحاء العالم، وتقدَّر مبيعاتها بمبلغ ٣٧٠,٦ مليون فرنك سويسري.

## شركات متخصصة صغيرة وأرباح كبيرة

كان فيلي ميشال قد أنشأ خلال العشرين عاماً الماضية شركاتٍ بارزةً في مجالينٍ آخرَين سريعَي النمو من مجالات التكنولوجيا الطبية، إحدى هذه الشركات هي شركة إيبسوميدي المتخصصة في أنظمة الحقن الذاتي، وحالياً تتجاوز مبيعاتها السنوية ٢٧٠ مليون فرنك سويسري، وثمة شركة أخرى هي ديسترونيك المتخصصة في نظام نقل السوائل أو الدم، وقد استحوذت عليها شركة روش في عام ٢٠٠٣.

هذا بمنزلة تذكيرٍ بأن مجموعات الشركات الكبيرة قد سارعت هي أيضاً إلى ولوج مجال التكنولوجيا الطبية، وقد أصبح قسمُ التشخيص التابع لشركة روش رائداً في السوق العالمية في مجال التشخيص المختبري (تحليل الدم والبول للبحث عن آثار الأمراض ومعرفة الحالة الصحية للشخص). ولو كان قسمُ التشخيص التابع لشركة روش شركةً مستقلة



ماسة أوتوماتيكية للسوائل من صنِّع مجموعة تيكان.

بذاتها لَحَجَبَ بظُلْمٍ كُلَّ شركات التكنولوجيا الطبية السويسرية الأخرى مجتمعة؛ ففي عام ٢٠٠٩ حَقَّقَت مبيعاته مبلغاً هائلاً فاق ١٠ مليارات دولار أمريكي، وهذا يعني أن حصة الشركة تساوي حوالي ربع إجمالي حجم السوق في مجال التشخيص المختبري الذي يُقَدَّر بمبلغ ٤٠ مليار دولار أمريكي، ويبلغ عدد العاملين في هذا القسم ٢٦ ألف شخص في جميع أنحاء العالم.

### الازدهار بالرغم من احتدام التنافس

تُقدَّر مداخيل قطاع التكنولوجيا الطبية اليومَ في جميع أنحاء العالم بحوالي ٣٣٦ مليار دولار سنوياً. ° ولهذا السبب لا غير، أصبح دخول هذه السوق أمراً جذاباً للشركات العالمية القوية التي تسعى إلى التوسع والتنويع في منتجاتها. إلا أن القطاع يتميز أيضاً بعوامل جذابة أخرى، من ضمنها تطوُّرٌ تكنولوجي سريع، وحدُّ أدنى من حواجز الحماية،



وظائف مناسبة للعاملين، وتأثُرُ متدنٍ بالعوامل البيئية، وسوقٌ عالمية مضمونة للمنتجات الجيدة في هذا القطاع. ولكنَّ يتَّبَعُ مما سبق أن الشركات السويسرية بقيت تُسيطر على الحصة الكبرى في السوق، ولا يوجد أيُّ مؤشرٍ يدل على إمكانية تراجعها في المستقبل، بل على العكس، فالشركات الصناعية السويسرية تحتلُّ مركزَ الطليعة في السوق العالمية في مجالات أدوات الزرع الطبية وآلات المساعدة على السمع ومعدات التشخيص وأدوات المختبرات وأجهزة العمليات الجراحية الصغيرة. وكما ذكرنا من قبل، فإن شركة سونوفا رائدةٌ في مجال آلات المساعدة على السمع على مستوى العالم، في حين أن شركة ستراومان تحتلُّ المركز الأول في العالم في مجال زراعة الأسنان، وشركة سينثيز هي — بلا منازع — الشركة الرائدة في مجال زرع مكُونات علاج الكسور الناجمة عن الصدمات (الذي يُمثَلُ ثلثي عائداتها)، وإذا جُمِعَ هذا المجال مع القسم المختص بالأدوات الطبية للعمود الفقري، تصبح الشركة رائدةً عالمياً في مجال التكنولوجيا الطبية بأكمله. وعموماً لا يوجد أيُّ منافسٍ يقدِّم نفس المنتجات في السوق، وهذا ما يدعم مكانة الشركة ويُعزِّزها.

من الواضح أن السويسريين يتحلَّون بالعديد من الخصائص التي تتطلَّبها قطاعات التكنولوجيا الطبية، مثل: الحرص على تأمين الجودة، والاستعداد للاستثمار، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة التي يعملون فيها، إلا أن الشركات الأخرى هي أيضاً تتمتع بمثل هذه المميزات، غير أن الثقافة الصناعية السويسرية تتميز عن غيرها تحديداً بالخبرة الطويلة في مجال تطوير وإنتاج الأدوات الدقيقة (مثل الساعات) وهندسة تصغير المكُونات، ويُمكن إيجاد مثل هذه الصفات لدى اليابانيين مثلاً، إلا أن اليابان ليست لاجباً أساسياً في سوق التكنولوجيا الطبية.

## اختلاط التكنولوجيا بالعلم والأعمال

لربما كان العامل الأكثر حَسَماً لتحقيق النجاح يتمثَلُ في العقلية السويسرية المُفتحة على العالم، وكما سبقَ عرضُه، فإن واحداً من العناصر الرئيسية في تنمية قطاع التكنولوجيا الطبية — سواء في مجال تقويم العظام أو السمع أو التشخيص — هو العثورُ على العلماء والمهندسين وأصحاب المِهَن الطبية وحثُّهم على العمل معاً بتعاون وثيق. ومنذ أيام مجموعة العمل الخاصة لمسائل تجبير وتقويم العظام حتى اليوم، وبدعمٍ من المؤسسات الأكاديمية مثل المعهد الاتحادي للدراسات التقنية العليا في مدينة زيورخ، وكذلك المدرسة

الاتحادية للفنون التطبيقية في مدينة لوزان، كانت سويسرا دوماً قادرةً وحريصة على استقطاب أفضل العلماء في العالم.

وبالمثل، فعلى مستوى إدارة الأعمال والتكنولوجيا الريادية في قطاعٍ يتطوّر بسرعةٍ فائقة، يجد السويسريون سهولةً كبيرةً في استقبال الشركات الأجنبية، وبيع شركاتهم لأطراف خارجية، واستقطاب مهارات أجنبية، وكذلك تصدير المواهب المحلية. كلُّ هذا هو جزءٌ من عملية النمو والتطور التي لا يُعارضها أحد، ولم يحدث هذا؟ فالفوائدُ تتزايد وتتعرّز كلُّ يوم، ومنذ منتصف التسعينيات، شهد قطاع التكنولوجيا الطبية السويسري نموًّا ملحوظًا كان أسرعَ من المتوسط السويسري العام، ووصل تقريبًا إلى ٩٠ في المائة، واليوم تمثل هذه الصناعة أكثرَ من ٥ في المائة من الصادرات السويسرية المرئية، و٣,٢ في المائة من إجمالي الصادرات من السلع والخدمات؛ وهكذا فإنه في غضون بضعة عقود فقط حققت هذه الصناعة رويديًا رويديًا قوةً اقتصادية تضاهي تلك التي حقّقها قطاعًا الصيدلة والغذاء.

وربما يكون وجود قطاعٍ تكنولوجي متطور في بلدٍ صغيرٍ ميزةً تفوقٍ بحد ذاته، هذا إضافةً إلى أن التعاون الوثيق بين رجال الأعمال والمتخصّصين في التكنولوجيا الطبية سهّل التحقيق من الناحية اللوجستية؛ فالبلد برُمته يُشبه إلى حدٍّ كبير التجمّعات الصناعية، كما أن المنتجات الصناعية أخذت في الصّغر، ويمكن إنتاجها بشكلٍ غيرٍ ملحوظ داخل وحدات إنتاج صغيرة نسبيًا تُشابه في حجمها حجمَ البلد الصغير وتتوافق مع سياقه الاجتماعي، ولا شك أن كبار رجال الأعمال في سويسرا يُدركون أن اهتماماتهم لا تقتصر على أعمالهم فقط، بل تتعدّاهما إلى مسؤوليتهم في الحفاظ على التماسك الاجتماعي.

## رفض الاستسلام

لعلّ شركة شنايدر تُقدّم مثالًا آخر على ما تقدّم، فهي شركة صغيرة كانت تُتاجر بثمرة أعمال أحد المخترعين الهواة، وهو طبيب قلب ألماني يُدعى أندرياس رولاند جرونزيج، كان قد طوّر أول قسطرة بالون هي عبارة عن جهاز يُمكن بواسطته توسيع ضيق الشريان التاجي؛ ومن ثمّ تجنّب المريض الخضوع لعملية جراحية تحت التخدير الكامل. ولقد باشر رجل أعمال سويسري يُدعى هوجو شنايدر بصناعة هذا الجهاز يدويًا في كاراج في فيتيكون — إحدى ضواحي زيورخ — وفي وقتٍ لاحق، سلّم إدارة شركته شنايدر ميدينتاج إلى سيده نمساوية تُدعى هيليان كانيبا في عام ١٩٨٠، عندما كان عدد العاملين

## روائع التكنولوجيا الطبية: مُعجزات صغيرة

فيها لا يتعدى خمسة أشخاص. وعندما ارتفع الطلب على قسطرة البالون، حَقَّقَتِ الشركةُ نتائجَ باهرةً لدرجة جعلتها تحظى باهتمام الباحثين عن عملياتِ إدماجِ ناجحةٍ من كافة أنحاء العالم. وفي عام ١٩٨٤ استحوذت عليها شركةٌ أمريكيةٌ عملاقةٌ في مجال الصيدلة هي شركة فايزر بمبلغ ٤٠ مليون فرنك سويسري. كان الطلب كبيراً على قسطرة البالون بشكلٍ جعل الشركةَ تنتقل إلى مصنع ومكاتب بُنيت خصيصاً لها في منطقة بيولاخ الواقعة على بُعد ٢٠ كم شمالي زيورخ. وفي عام ١٩٨٨ أخذت كانيبا على عاتقها أيضاً مسؤولية إدارة الشركة النظرية في أمريكا، وفي ذلك الوقت حَقَّقَتِ الشركةُ مبيعاتٍ بمئات الملايين من الفرنكات، وسجَّلت بانتظامٍ أرباحاً تفوق ١٠٠ مليون فرنك سويسري، وسارت الأمور على أحسن حالٍ طوال عشر سنوات، ولكن في عام ١٩٩٨ قرَّرت شركة فايزر التركيزَ على تجارتها الأساسية في مجال الأدوية، وباعت شركاتها الأخرى ومن ضمنها شركة شنايدر ميدينناج، كما أنها رفضت عرضَ كانيبا لبيع الشركة إلى مجلس إدارتها؛ ومن ثمَّ باعتها بمبلغ ٣ مليارات فرنك سويسري إلى شركة بوسطن سيانتييفيك، التي نُقلت في عام ١٩٩٩ كافة معدات إنتاجها إلى أيرلندا، وأقفلت مصنع بيولاخ، وتسبَّبتُ بذلك في خسارة ٥٥٠ وظيفة.

\* أكبر الشركات السويسرية في مجال التكنولوجيا الطبية في ٢٠١١.

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
<b>سينثيز (١٩٧٥)</b>					
٣٩٠٠	٧٩٠	-	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
١٠٧٠٠	٣٠٠٠	-	-	-	عدد الموظفين الإجمالي
٢٨٠٠	١٠٠٠	-	-	-	عدد الموظفين في سويسرا
<b>سونوفا (١٩٤٧)</b>					
١٥٤٨	٤٦٠	٥١	١	١>	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٧٨٥٦	٢٩٣٠	٣٢٠	٣٠	٢٠	عدد الموظفين الإجمالي
١٠٣٠	٧٣٠	٢٥٠	٣٠	٢٠	عدد الموظفين في سويسرا

## صناعة سويسرية

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
					<b>نوبل بيوكير (١٩٨١)</b>
٥٦٩	٣٧٥	١٢٠	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٢٤٧٢	١١٧٠	-	-	-	عدد الموظفين الإجمالي
١٠٠	١٠	-	-	-	عدد الموظفين في سويسرا

\* يُبيّن الجدول المبيعات وعدد العمال (العدد الإجمالي والعدد في سويسرا) للشركات السويسرية الرئيسية في التكنولوجيا الطبية حيثما تكون متوافرة (وحيث لا تكون متوافرة يُكتَب «غير متوافر»). التاريخ الموجود بين قوسين هو تاريخ إنشاء الشركة (أو الشركة الأصل)، تظهر المبيعات بالمليون فرنك سويسري، أرقام المبيعات والعمّال مقربة إلى الأعلى أو إلى الأسفل، تأسست شركة سونوفا تحت اسم إيه جي فير إلكتروأكوستيك، وشركة ستراوامان تحت اسم فورشوجس إنستيتوت در. إنج. آر، ونشأت شركة إيبسوم عن شركة ديسترونك التي تأسست عام ١٩٨٤. (المصدرة: مجلة فورتشن).

## التواريخ الرئيسية.

	<b>قبل ١٨٠٠</b>	
١٧٨٠	جون أندريه فينيل يؤسس أولَ عيادةٍ طبية لتقويم العظام في العالم في منطقة أوروب.	
	<b>١٨٠٠-١٨٩٩</b>	
١٨٢٠	جوزيف فريديريك بينوا شاريير يهاجر إلى باريس حيث أسس شركة ميزون شاريير.	
١٨٧٢	تعيين تيودور كوخر مديرًا لقسم الجراحة في مستشفى إنسل.	
	<b>١٩٠٠-١٩٩٩</b>	
١٩٠٢	جهاز الهيمومتر من ابتكار هيرمان سيهلي يصبح معيارًا عالميًا.	
١٩٤٦	روبرت مائيس يؤسس شركةً يُديرها رجلٌ واحد هي شركة رو-ما، وهي الشركة السلف لشركة مائيس.	
١٩٤٧	تأسيس الشركة المساهمة للصوتيات إيه جي فير إلكتروأكوستيك في زيورخ.	

## روائع التكنولوجيا الطبية: مُعجزات صغيرة

رينهارد ستراومان يؤسس معهد الأبحاث الذي يحمل اسمه ويُعتبر نواة مجموعة ستراومان.	١٩٥٤
موريس إدمون مولر وآخرون يقومون بتأسيس مجموعة العمل الخاصة لمسائل تجبير وتقويم العظام (بداية نشأة تقنية استبدال الورك (شركة ماثيس وشركة سينثيز وشركة سولزر مديسينال تكنيك).	١٩٥٨
فصل قسم التكنولوجيا الطبية في شركة سولزر الذي أصبح فيما بعد شركة سولزر ميديكا (١٩٨٩).	١٩٧٠
شركة ستراومان في أمريكا تنفصل عن شركة هانس يورج فيس، وتصبح شركة سينثيز للولايات المتحدة.	١٩٧٥
نشأة شركة تيكان.	١٩٨٠
نشأة شركة نوبل فارما، التي أصبحت لاحقاً نوبل بيوكير.	١٩٨١
نشأة شركة ديسترونك في مدينة بوردورف.	١٩٨٤
مجموعة ستراومان تؤسس ستراتيك ميديكال وشركة ستراومان لزراعة الأعضاء الاصطناعية.	١٩٩٠
إنتر شراء شركة بوهرينجر مانهايم، تُنشئ شركة روش قسم تشخيص خاصاً منفصلاً عن المجموعة.	١٩٩٨
<b>منذ عام ٢٠٠٠</b>	
نشأة شركة إبسوميد التي تفرّعت عن شركة ديسيترونك.	٢٠٠٣
فيس يبيع شركة سينثيز إلى شركة جونسون آند جونسون.	٢٠١١

أحدث هذا الإجراء ضجةً في الصحافة السويسرية رداً على قرار فايزر غير الصائب، واقتضى الأمر أن تطرق كانيا كل الأبواب أملاً في إيجاد من يهّمه اقتناء مبنى جميل مع قوة عاملة ماهرة وملتزمة، وفي النهاية وجدت شركة في برلين هي شركة بيوترونك المختصة في صنع أجهزة إلكترونية صغيرة لرصد الحالة الصحية للأشخاص في منازلهم، ومن خلال ذلك، بدأت كتابة فصل جديد من فصول قطاع صناعة التكنولوجيا الطبية في سويسرا.



## الفصل الثامن

# الآلات الصناعية السويسرية الجبارة

بحلول القرن الثامن عشر، بدأ عصرٌ جديدٌ في أوروبا، عصرٌ اجتمعت فيه قطاعات العمالة ورعوس الأموال والأسواق والتكنولوجيا لكي تُغيّر جذرياً وإلى الأبد نمطَ النشاط البشري وتحوّله من مجتمع ريفي يجاهد لتحصيل رزقه إلى مجتمع حضري يعتمد على صناعة منظمّة. ولقد ساهم العديد من العوامل في تسيير عملية التصنيع من خلال سلسلةٍ معقّدة من المسبّبات والنتائج. كان الناس ينتقلون بشكلٍ مُتزايد من الريف إلى المدن، وجرى استغلالُ أشكالٍ جديدةٍ من الطاقة، وبدأت وسائلُ نقلٍ جديدة في الظهور، كما أصبحت رعوسُ الأموال المتراكمة متاحةً للاستثمار، وكانت الآلة هي التي حفّزت بداية هذا العصر الجديد وجعلت منه حقيقة قائمة.

\* \* \*

في البداية، كانت دول أوروبية أخرى قد بدأت في تطوير الآلات التي دفعت عجلة التحوّل الصناعي في أوائل القرن الثامن عشر، أمّا سويسرا فلم يكن لها باعٌ كبير في مجال مهارات صناعة الآلات ولا في مجال الاختراعات، ومع ذلك كان مُقدّراً لها أن تلحق بالركب بسرعة ملحوظة، وبمجرد أن فهمت قواعد اللعبة، بات في استطاعتها البقاء في الطليعة طوال المراحل اللاحقة من الثورة الصناعية، وهي مكانة لا تزال تحتفظ بها في العديد من المجالات الصناعية المتخصّصة.

إن قصة تطوّر القطاع الهندسي في سويسرا تتجسّد في مزيجٍ من النضال والانتصار؛ ومن ثمّ التكيّف في مرحلةٍ لاحقة.

## ثورة صناعية مستوردة

في عام ١٧٦٠، عندما صرَّحَ عضو مجلس مدينة زيورخ يوهان كاسبر هيرتسل قائلاً: «لا يمكننا أن نفتخر بأي اختراع ما عدا أننا نُنْتَقِنُ التقليدَ بذكاءٍ وبأسعار معقولة»، كان مُصِيبًا في تشخيصه لوضع سويسرا في المرحلة الأولى من الثورة الصناعية. كانت هذه الثورة السويسرية قد بدأت مسيرتها متشبَّهةً بأذيال التقدُّم الصناعي الذي شهدته بريطانيا في بادئ الأمر، وذلك بالتقليد عوضاً عن الابتكار. فعندما جاء تشارلز براون إلى فينترتور للعمل لحساب شركة سولزر، كان قد جلب معه النُّسخَ الأصلية للمحرِّك البخاري الذي صمَّمه جيمس وات، كما أن شركة ساندوز (حالياً نوفارتيس) تحالَّقت على قواعد حماية الملكية الفكرية الفرنسية لدعم انطلاقة قطاع صناعة الأدوية الحديث في سويسرا، وفي الواقع، تجاهلَ السويسريون تماماً — ولفترة طويلة — قواعدَ حماية الأفكار والاختراعات الصناعية، وربما كان ذلك بسبب إدراكهم أنهم يفتقرون إلى عناصرٍ معينة تحُول دون قدراتهم على إحداث التحول الصناعي.

ولكن بمجرد أن تطوَّرَ السويسريون من مقلِّدين إلى مُخترعين في فترة وجيزة جدًّا، أصبحت حماية الملكية الفكرية ميزةً تفوُّقٍ لا عائقاً، ولما بدأ المبدعون السويسريون في أخذ زمام المبادرة في الصناعات الغنية بالتكنولوجيا مثل الهندسة الميكانيكية، أصبح المُخترعون السويسريون يُقبَلون بنحوٍ متزايدٍ على تسجيل براءاتِ اختراعاتِ منتجاتهم في الخارج، وبعد ذلك كانوا يجلبون هذه الاختراعات إلى أرض الوطن. وأخيراً في عام ١٨٨٧، وبعد قليل من المقاومة، صوّتَ الناخبون السويسريون لصالح قانون حماية براءات الاختراع (على الرغم من أن هذا القانون لم يُطبَّق إلا في عام ١٩٠٧ على المواد الكيميائية، وكان لا بد من الانتظار حتى عام ١٩٥٧ لتطبيقه على قطاع المنسوجات). لقد كان السويسريون على صواب في ذلك؛ لأنهم مع مرور الوقت، باتوا بحاجة إلى حماية اختراعاتهم، فقد تضاءلت شيئاً فشيئاً قدرة السويسريين على المنافسة أمام تقنيات الإنتاج الضخم والمنخفض التكلفة، التي تطوَّرت في الولايات المتحدة واعتمدها بلدانٌ أوروبية كبيرة؛ ومن ثمَّ كان على السويسريين إذاً اللجوء إلى صناعةٍ منتجاتٍ متفوّقة تعتمد على الابتكار، ولا تزال هذه الاستراتيجية قائمةً حتى اليوم في القطاع الهندسي السويسري، إلا أن هذا النهج (كما سيُعرض لاحقاً) يشابه إلى حدٍّ بعيد مسابقات اللياقة البدنية التي غالباً ما تكون مزايا التفوُّق فيها مؤقتة، ومن المُحتمَّ تقريباً أن تنجح المنافسة في اللحاق



بركّب التقدم أو في إيجاد بدائل أقل تكلفة، ويتوقّف مستقبلاً النجاح السويسري على قدرة الاستمرار بالفوز في سباق التنافس الذي لا يعرف هوادة.

## ماذا عن براءات الاختراع؟

كان قطاع صناعة النسيج أصعب اختبار عرفته التنمية الصناعية السويسرية؛ إذ كانت هناك حاجة ماسّة إلى تحقيق التقدم التكنولوجي الذي أصبح لا غنى عنه في أواخر القرن الثامن عشر. كان السويسريون قد بنّوا بالفعل قدرتهم على الإنتاج، ووضعوا أسس شبكة تسويق عالمية واسعة النطاق، كما كانوا يتمتّعون بسمعة جيدة في مجالي الحرير والتطريز، إلا أنه خلال العقود الأولى من الثورة الصناعية، كانت معظم الابتكارات التي حوّلت قطاع الحرير والتطريز إلى صناعة فعلية تعتمد الإنتاج الآلي تأتي من بريطانيا؛ ففي عام ١٧٣٨ اخترع لويس بول من مدينة برمنجهام آلة غزل، وحوالي عام ١٧٦٠ أنتج جيمس هارجريفز «آلة جيني» للغزل، التي حسّن ريتشارد أركرايت أداءها في عام ١٧٦٩، وكان هناك عددٌ من المُبدعين في مجال الهندسة في سويسرا من أمثال ليونارد أويلر، وهو عالم الرياضيات الذي استمر في استخدام نظريات التوربين التي وضعها حتى وقتٍ متقدّم من القرن العشرين لإجراء الحسابات الخاصة بالمحركات الهيدروليكية. لا شك أن النظرية أمرٌ جيد، لكن البريطانيين هم الذين أنتجوا الآلات الصناعية وحققوا أرباحاً طائلةً من ورائها، وكما كان الحال لدى اليابانيين في منتصف القرن العشرين، ولدى الصينيين بعد بضعة عقود لاحقة، تعلّم السويسريون تقليد الآلات الأجنبية دون الاهتمام كثيراً بأمرٍ إلى من تعود براءات الاختراع، وبهذه الطريقة كانوا قد شقوا طريقهم في غضون بضعة عقود قصيرة إلى مرتبة الصدارة في التطور التكنولوجي لآلات النسيج.

بدأ عصر الآلة في سويسرا عندما بأشّر منتجو المنسوجات صناعة آلات الغزل والنسيج من أجل استخدامهم الخاص، وبعد أن اكتشفوا أنهم قادرون على جعل آلاتهم أكثر فعالية من آلات مورديهم، وجدوا أن بيع الآلات يمكن أن يكون مربحاً للغاية أيضاً. هكذا كان الأمر بالنسبة إلى هانس كاسبر إيشر، ابن تاجر الحرير الذي أنشأ بصحبة المصرفي سالومون فون فيس شركة لغزل القطن باسم إيشر فيس في زيورخ عام ١٨٠٥. كان إيشر ضابطاً في الجيش السويسري مما أتاح له زيارة شركة الغزل في مدينة سانت جالن، حيث كانت الآلات الأولى للغزل من صنّع مهندسين بريطانيين قيد الاستخدام منذ عام ١٨٠٠

في سويسرا، كان إيشر قد درس في أرقى مدرسة بريطانية للهندسة الميكانيكية، وبذلك كان على دراية تامة بأحدث التقنيات، استعار إيشر آلة من شركة الغزل في سانت جالن، وبمساعدة تقني من ولاية ساكسونيا، استطاع تقليد الآلة لاستخدامه الخاص (وكان كذلك قد جمَعَ معلومات كافية لتطوير معرفته بكيفية معالجة المعادن من خلال عدة رحلات استكشافية إلى فرنسا)، ثم بعد ذلك قام بتطبيق هذه المعرفة في مصنعه الخاص الذي كان عندئذٍ في عام ١٨١٠ يضم ٥٢٢٢ آلة غزل تعمل بالطاقة الإنتاجية القصوى.

### قرار عملي يتحلّى بالواقعية

كان عدد الموظفين لدى إيشر ١٢ عاملاً، لكنه لم يكن يحتاج إلا إلى ثلث هذا العدد لتشغيل آلاته، وفي ظل هذه الظروف، اتخذ قراراً عملياً يتسم ببُعْد النظر، فبدلاً من إقالة العمال الزائدين عن حاجته قام بتشغيلهم في تصنيع آلات غزل قام لاحقاً ببيعها لمصانع النسيج الأخرى، وبفضل هذا القرار الذكي، تحوّل أصحاب المصانع الأخرى من منافسين يخشونه إلى زبائن يُكُونون له الاحترام، وفي العام التالي أنشأ ابنه ألبرت إيشر مصنعاً لإنتاج الآلات، وسرعان ما بدأ بتصدير هذه الآلات إلى الخارج.

كانت أسرة ريتر في فينترتور قد اتبعت نفس المسار، فشركة ريتر التي أنشئت في عام ١٧٩٥ بصفتها مؤسسة تجارية، كانت بحلول عام ١٨١٠ قد اكتسبت حصصاً في العديد من شركات الغزل، وللمساعدة على صيانة المعدات، أنشأ هاينريخ ريتر - ابن مؤسس الشركة - مشاغل هندسية تحوّلت بسرعة لتصبح مصنعاً لإنتاج الآلات، وفي عام ١٨٢٦ بدأ هاينريخ ريتر بتصنيع آلات نسيج خاصة به وتطويرها من خلال التجسّس الصناعي في بريطانيا، وإدخال تحسيناته الخاصة عليها، وفي عام ١٨٢٩ بنى مصنعه الخاص لسباكة الحديد، وهذا أمر يُعدُّ شرطاً أساسياً للنجاح في مجال الهندسة الصناعية. أدرك أفراد الجيل التالي من عائلة ريتر أن الطلب على الآلات لا يقتصر على قطاع الغزل والنسيج، وبدعوا عندئذٍ بالتنوع، فإلى جانب المغازل وآلات النسيج والتطريز التي كانت منتجاتهم الأساسية، أضافوا وحدات نقل القدرة، ولاحقاً المولّدات والتوربينات والمحركات، وقد أظهر التنوع الذي قامت به عائلة ريتر أن المهارة الهندسية في تصنيع مُنتج ما كانت في تلك الفترة أكثر أهمية من امتلاك قنوات التوزيع، أو الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن.

## من مقلّدين إلى مبدعين

لم يكن ريتز الوحيد الذي أدرك أن وجود مصنع لسباكة الحديد هو شرطٌ أساسي للنجاح في مجال الهندسة، وبالرغم من افتقار سويسرا نسبياً إلى الموارد الطبيعية، فإنها كانت تمتلك مصدرًا من الحديد الخام القابل للاستخراج بكمياتٍ متواضعة، وكان يُستغل فعلياً في القرن الثامن عشر، بدأت مصاهر المعادن وأفران السباكة تظهر إلى الوجود خلال العقد الأول من القرن التاسع عشر. وفي مدينة شافهاوزن، حاول يوهان كونراد فيشر التمرّس في عملية صبّ الفولاذ في ورشة النحاس التابعة له، وكان أول شخص يقوم بهذا العمل خارج بريطانيا، وكان فيشر قد قام بزيارة مطوّلة إلى بريطانيا، وكانت النتيجة أنه بحلول عام ١٨٤٥ كان قد أتقن مهارة صبّ الفولاذ.

كان هناك رائدٌ آخر وهو كاسبر هونيغر الذي وُلِدَ عام ١٨٠٤ وترعرع في كنف عائلة متواضعة الدخل، وكان خامس أطفالها، وبالرغم من أنه كان مريضاً وحديث السن، إلا أنه اضطرّ للعمل في مصنع الغزل الذي بناه والده، وفي سن الخامسة عشرة أصبح هو المشرف على المصنع، ثم في سن السابعة عشرة أصبح المدير الفني. وعندما رأى - لأول مرة - آلات النسيج المستوردة عرف على الفور عيوبها التقنية، وشرع في بناء نسخ منها بعد إدخال التعديلات التي رآها لازمةً عليها. ونظرًا لافتقاره إلى التدريب التقني قرّر العمل في ضوء ما تعلّم من تجربته لكشف النقائص وتعديلها، وكانت النتيجة في عام ١٨٤٢ ظهور آلة النسيج «هونيغر» التي كانت في ذلك الوقت أحسن آلة من نوعها، وبين عامي ١٨٤٨ و١٨٦٧ صنعت شركة هونيغر ٣٠ ألف آلة نسيج، وبحلول خمسينيات القرن التاسع عشر كانت آلاتها قد حلّت محلّ الآلات البريطانية، وفي غضون ثلاثة أو أربعة عقود تحوّل المقلّدون السويسريون إلى مُبدعين صنعوا أحسن الآلات في العالم.

## الصناعة في حاجةٍ دائماً إلى الطاقة

كان المحرّك البخاري الابتكار الهندسي الأساسي الذي أحدث ثورةً في الاقتصادات للمرة الثانية بعد نصف قرن فقط من ظهور آلات الغزل الميكانيكية. فمن دون البخار ما كان ثمة وجودٌ لقطارات تنقل المواد الخام الحيوية ولا لأجهزة تشغّل آلات الإنتاج وتوفّر من ثَمَّ في القوى العاملة، إلا أنّ تقنية البخار قد جاءت في وقتٍ متأخر إلى سويسرا، التي تفتقر إلى المادة الحيوية الضرورية لإنتاج قوة البخار، ألا وهي الفحم، وكان افتقار سويسرا إلى

الفحم (والكميات المتواضعة التي لديها من الحديد الخام) أمورًا أعاقَت تطوير مصانع السباكة؛ إذ إن ما يتطلبه صهر المعادن وسبائك الفولاذ للصناعات الثقيلة من مصادر طاقة عالية وحرارة شديدة لم يكن متوافرًا أيضًا.

إن عدم توافر مادة الفحم في سويسرا قاد رؤادَ الصناعة في وقت مبكر إلى البحث عن مصادر بديلة للطاقة، وهذا ما ساعدَ البلادَ على تجنُّبِ اثنين من أكبر تحديات الرأسمالية وهما: نقابات العمال والتلوث.

حيثما توجد الجبال توجد أيضًا المياه، وسويسرا تتوافر فيها الائنتان معًا، فجبال الألب تحصر المياه، ثم تقوم بتسريع حركتها عبر مجارٍ لا تُحصى ولا تُعد تنطلق من أعلى قممها، وفي كل مكان تقريبًا — من منطقة أباخ في زيورخ أوبرلاند، مرورًا بشلالات نهر الراين بالقرب من نيوهاوزن، وصولًا إلى نهر الرون في جنيف — استغل أصحاب المصانع طاقة المياه، وسعوا منذ البداية إلى جعلها أكثر كفاءة. ففي عام ١٨٣٤، على سبيل المثال، طُوِّر إيشر فيس ناعورة مياه مجهزة بنظام نقل حركة يعمل بالتروس المسننة لزيادة قدرتها الإنتاجية، وكانت هذه بداية بناء التوربينات الهيدروليكية التي تخصصت فيها الشركة طوال عقود عديدة، وحاليًا توفر المياه ما يعادل ٥٦ في المائة من احتياجات سويسرا للطاقة، وهذه واحدة من أعلى النسب في العالم.

## في نهاية المطاف كان لا بد من اللجوء إلى البخار

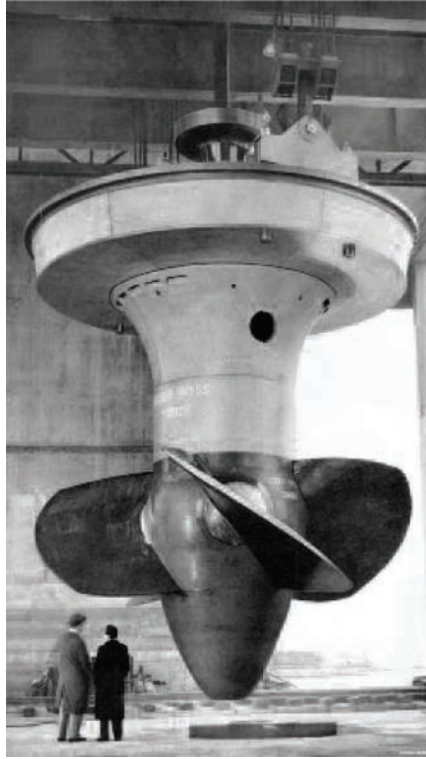
غير أن نواعير المياه لم تُعد تُوفّر الطاقة الكافية للمصانع التي كانت تكبر وتنتشر أكثر من أي وقت مضى، ولهذا السبب بدأ فيس في البداية بتطوير محرّكات بخارية بمساعدة مهندسين بريطانيين، وذهبت الشركة إلى أبعد من ذلك بتثبيت هذه الآليات في السفن الحديدية التي كانت قد بدأت بنائها في نفس الفترة. كانت السفن تُسلم جاهزة تمامًا، بدءًا من المحركات وصولًا إلى ستائر المقصورات، وكانت السفن الأولى قد صُنعت للاستخدام على البحيرات السويسرية الكبرى، لكن هذه الصناعة سرعان ما تحوّلت إلى قسم متخصص اكتسب شهرة عالمية، وبات ينافس شركات صناعة السفن في هامبورج وروتتردام وأوسلو، أمّا اليوم فالدليل الوحيد على النجاح الذي حققه إيشر فيس في هذا القطاع هو مسرح في مدينة زيورخ اسمه «شيفباو»؛ أي ما معناه (بناء السفن).

كان البخار ابتكارًا غير قواعِد اللعبة، وقد أدرك يوهان جاكوب سولزر أهمية المحرّكات البخارية عندما سافر إلى بريطانيا للمرة الأولى في عام ١٨٤٩. كان سولزر



سفينة صغيرة من صنع شركة سولزر إيشير فيس في حوض صناعة السفن التابع لها في فينترتور في عام ١٨٩٢.

واحدًا من أفراد عائلة من فينترتور، ناشطة في مجال المعادن، وكان والده قد أرسله بصحبة أخيه سالومون إلى فرنسا وألمانيا لتعلم تقنيات صب المعادن، وعندما كان في بريطانيا، قام بتوظيف رجل يدعى تشارلز براون، وهو مهندس كان له لاحقًا أثر ملحوظ في مجال الصناعة السويسرية.



توربينة مائية من نوع كابلان من مصنع سولزر في بلدة بيرسفيلدن، كانت تزن ٣٢٠ طناً.

كان براون قد ترعرع في وولويتش على ضفاف نهر التايمز في قلب منطقة أحواض السفن في لندن، وكان قد تدرَّب طوال ٦ سنوات على بناء المحركات البخارية، وعندما أتى إلى مدينة فينترتور في عام ١٨٥١، كان يبلغ من العمر ٢٤ عامًا، وجلب معه النُسخَ الأصلية لمحركات بخارية كان قد سرقها من مكان عمله في بريطانيا، إلا أنه لم يكتفِ بسرقة التصاميم، بل قام — بمجرد وصوله — بتوسيع ورش العمل، وقسم سبك المعادن، وقسم صناعة المراجل؛ ليجعل منها مصنعَ محركاتٍ متكاملًا. وفي عام ١٨٥٤ أنتجت الشركة أولَ محركاتها البخارية بقوة ثلاثة أحصنة، وخلال المعرض العالمي في باريس

في عام ١٨٦٧ عُرضَ اختراعُ رائد لبراون، وهو محركُ بخاري مزوّد بصمامات، ومرةً أخرى تحوّل السويسريون من مقلّدين إلى مبدعين. كان هذا الاختراع الهام الذي حاز على الجائزة الأولى في المعرض قد صنع الشهرة العالمية للإخوة سولزر، وخلال العشرين سنة التي عمل فيها براون لدى الشركة تضاعفت قوتها العاملة من ٥٠ إلى ١٠٠٠ شخص؛ أي بمقدار ٢٠ ضعفًا.

### كان على الإنجليز أن يكونوا أكثر حذرًا

لم تكن الطاقة البخارية التطور الوحيد الذي قاد نمو القطاع الهندسي السويسري، وهذا ما تؤكّده قصة النمو الملحوظ الذي حقّقه شركة ساورر، التي كوّنَت ثروتها من خلال تصنيع الآلات التي تعمل بالطاقة اليدوية. كان فرانس ساورر — ابن مزارع — قد قام بإنشاء مصنعه الخاص لسبك المعادن في عام ١٨٥٣؛ حيث كان يصنع أثاث الحدائق وأطر الأسيرة، ولكنه في عام ١٨٦١ تزوّج من أرملة رجل أعمالٍ متخصص بصناعة آلات النسيج ومكونات آلات التطريز في مدينة آربون. كان حرفيو مهنة التطريز في سانت جالن قد حاولوا جاهدين — ولفترة طويلة — الاستعاضة عن العمل اليدوي بآلاتٍ صناعية لكن دون جدوى، وكان ذلك يبدو لهم مستحيلًا تقنيًا حتى عام ١٨٦٦ عندما بعث فرانس ساورر ابنه أدولف إلى شركة وورين وهويكينسون في مدينة مانشيستر؛ حيث تمكّن من الاطلاع على كيفية صنع الآلات اليدوية للتطريز.

ولدى عودته إلى مصنع والده، وضع أدولف الأفكار التي تعلّمها هناك حيّز التنفيذ، وبعد مرور ثلاث سنوات أُنتجت أول آلة في ورشة آربون، وبحلول عام ١٨٧٠ كانت الشركة التي يديرها فرانس ساورر وابناه أدولف وأنطون قد أنتجت ٩٩ آلة تطريز تُشغّل يدويًا، وفي الأعوام الثلاثة التالية باعت الشركة ٢٧٧ آلة، ثلثها صُدّر إلى الخارج. وبعد وفاة فرانس تولى أدولف رئاسة الشركة وقادها نحو إنجازاتٍ تقنية جديدة؛ ففي عام ١٨٨٩ فازت الشركة بالميدالية الذهبية في المعرض العالمي في باريس، وفي المعرض التالي، أي في عام ١٩٠٠، حازت شركة ساورر على الجائزة الكبرى لآلة الحياكة المزدوجة التي كانت تعمل بالطاقة البخارية، وعند وفاة أدولف في عام ١٩٢٠ كانت الشركة في آربون تشغّل قرابة ٣ آلاف شخص، واستمرت في احتلال مركزِ الصدارة في صنع آلات النسيج والآليات طوال عقودٍ من الزمن.

## عقل السيد تشارلز براون الخلاق

قال نيكولاي كوندراتييف، رجل الاقتصاد الروسي المعروف، إن الابتكارات الأساسية غالبًا ما تُفضي إلى فترات طويلة من الازدهار الاقتصادي، ولعلَّ واحدًا من أمثال هذه الابتكارات هو المحرِّك البخاري، وكما سبق ذكره هنا، فإن المهندسين السويسريين لم يأخذوا زمام الأمور في هذا المجال ليُصبحوا في الطليعة إلا بعد انقضاء فترة من الزمن، وعلى النقيض من ذلك، ففي مجال الابتكار العظيم التالي — أي الكهرباء — كان السويسريون مُبدعين واحتلُّوا مركز الطليعة منذ البداية، ولتحقيق ذلك لجئوا مجددًا إلى عبقرية تشارلز براون. في عام ١٨٧١ كان براون قد صنع من شركة سولزر شركةً حديثةً ورائدةً في مجال إنتاج الآلات، ثم قرَّرَ بعد ذلك أن يُنجز شيئًا جديدًا، فغادر شركة سولزر ليدير مصنعَ المحركات والقاطرات السويسري. كانت هذه الشركة قد طوّرت أولَ قطارٍ للربط بين منطقة فيتزنאו وجبل ريغي، وكان هذا القطر مُجهَّزًا بعجلاتٍ مسنَّنة تتيح له تسلُّقَ الجبل الشديد الانحدار الذي يصل عُلوُّه إلى ٦ آلاف قدم. وفي عام ١٨٨٤ انتقل براون من جديد إلى شركة أورليكون بالقرب من زيورخ، وهي شركة مختصة في صنع المُعدَّات الآلية أنشئت في عام ١٨٦٣، وكانت في بادئ الأمر تعمل في مجال تحويل خردة الحديد، ثم تخصصت في صناعة آلات النجارة.

بقدم براون حوَّلت شركة أورليكون اهتمامها نحو مجال توليد الطاقة الكهربائية وتوزيعها، وكان هذا المجال يُمثِّلُ آنذاك أحدثَ التقنيات ومحطَّ أنظارِ أوساط الابتكار العلمي، وبالرغم من أن مهندسًا ألمانيًّا يدعى فيرنر فون سيمنز كان قد اخترع المغناطيس الكهربائي في عام ١٨٦٧، فإنه لم يتمكَّن من حلِّ مشكلة نقل تيار الجهد العالي المتردِّد عبر مسافات طويلة، وفي شركة أورليكون، أنشأ براون قسَمًا مختصًّا بالكهرباء لمعالجة هذه المشكلة، وبالرغم من أنه ترك العمل في شركة أورليكون بعد بضعة أشهر فقط ليتولى وظيفةً في بلده الأم، فإنه كان قد عبَّنَ بديلًا يوازيه في المهبة، وهو ابنه تشارلز يوجين لانسيلوت براون، الذي لم يكن عمره آنذاك يتجاوز ٢١ عامًا.

## تشارلز براون واحد لا يكفي

رُقِّي براون الابن بسرعة إلى مديرٍ قسمٍ في شركة أورليكون، حيث استطاع في العام الثاني فقط من تاريخ تولِّي منصبه حلَّ المشكلة التي استعصت على شركة سيمنز. وفي



عام ١٨٨٦ قام بمد كبل (حزمة أسلاك) يصل بين محطة توليد كهرومائية صغيرة على نهر في منطقة كريجشتين ومدينة سولوثورن على بُعد ٥ أميال، وكان هدفه من ذلك تشغيل المخارط بكفاءة تصل إلى ٦٥ في المائة، وقد كتب براون لزميل له في العمل قائلاً: «إذا نجحت هذه التجربة، فسأكون قد حققت إنجازاً عظيماً.» إذ حتى ذلك الحين لم ينجح أحد في تحقيق ما يقارب هذه النسبة من الكفاءة.

كانت نتيجة هذه التجربة مذهلة للعالم الصناعي، فقد حقق كفاءةً بلغت ٧٥ في المائة، والأهم هو أنه نجح في ذلك باستخدام التيار المباشر الذي يصعب نقله. وللد من الخسارة في منسوب النقل الكهربائي، سرعان ما انتقل براون إلى استخدام التيار المتردد من خلال مولد كان قد صممه بنفسه لإنتاج تيار بتوتر مقداره ٥٠ فولت، ثم قام بتمرير هذا التيار عبر محول كهربائي يرفع التوتر إلى ١٥٠٠٠ فولت، وعند الطرف الآخر من الكبل أعاد تخفيض التوتر التيار إلى ٥٠ فولت. قدّم براون هذا الابتكار في عام ١٨٩١ خلال الدورة الأولى لمعرض فرانكفورت للكهرباء، وللقيام بذلك استخدم سلماً للتوتر العالي بطول يفوق ١٠٠ ميل، ووصله إلى محطة توليد طاقة كهرومائية في لافون على ضفاف نهر نيكار حتى فرانكفورت، وهناك أمام جمهور غفير، قام بإضاءة ألف مصباح كهربائي في وقت واحد على شكل شلال مياه اصطناعي يذكّر الناظرين بمصدر استخراج الكهرباء، وأمام هذا الإبداع المنقطع النظير، اكتسب المهندس الشاب شهرةً عالميةً واسعةً.

### إنكليزي متقلب المزاج وسويسري صلب

الآن وقد أصبح بالإمكان نقل الطاقة عبر مسافات شاسعة، بقي التحدي القائم هو جعل توزيعها مُجدياً تجارياً، لا شك أن براون كان مهندساً عبقرياً، إلا أنه كان قليل الاهتمام بميدان التجارة، وكان شريكه الذي يهتم بالجانب التجاري لأعماله الهندسية رجلاً ألمانياً اسمه فالتر بوفيري، كان قد التحق بشركة أورليكون في عام ١٨٨٥ لاكتساب الخبرة في العمل بصفته مهندساً، وقد كتب ابن بوفيري لاحقاً ما يلي: «كانت شخصية براون عبارة عن مزيج من الحيوية والأناية والرومانسية، وعلى الرغم من ذكائه المتميز، كان له بعض من ملامح طباع «دون كيخوته».» وبينما كان براون يلاحق آخر المستجدات الباهرة في مجال التكنولوجيا (أو يميل إلى مقارعة طواحين الهواء)، كان بوفيري يستقطب الزبائن، ويزيد من الموارد المائية، ويعتني بإدارة الموظفين.

كان براون وبوفيري قد سَمَّما كَوْنَهُما موظفين، وحلماً معاً أن تكون لهما شركة خاصة تجتمع فيها مهاراتُ براون في مجال الهندسة وفِطْنَةُ بوفيري في مجال إدارة الأعمال، لكنَّ للأسف الشديد لم يكن أحدٌ يرغب في إقراض هذين الشائِبَيْن البالغين من العمر آنذاك ٢٤ و٢٦ عاماً مبلغاً قيمته ٥٠٠ ألف فرنك سويسري، ذاك المبلغ الذي كانا يحتاجان إليه، أيُّ ما يعادل اليومَ ١٠ ملايين فرنك سويسري، ولم يتمكننا من تجاوز هذه العقبة إلا في عام ١٨٩٠ عندما تعرَّفَ بوفيري على كونراد باومان الذي كان يعمل في صناعة الحرير وتزوَّج من ابنته فيكتوار، وبفضل رأس المال الذي حصل عليه من والد زوجته، تمكَّن بوفيري من إنشاءِ شركةٍ «براون بوفيري» في بلدة بادن الصغيرة المعروفة بحمَّاماتها الطبية. وبعد مرور خمسة أعوام فقط من مباشرة عملها، وفَّرت الشركة ألفَ وظيفةٍ كانت البلدة بحاجة ماسَّة إليها (إذ كانت بادن تواجه أزمةً اقتصادية بسبب إفلاس مشروع خط سلك حديدية كان من المقرر تشغيله لربط مدينة فينترتور بمدينة جنيف مروراً ببادن).<sup>٣</sup>

### شخصيتان متناقضتان تحت المجهر

كان الفضل في نجاح شركة براون بوفيري يعود بالأساس إلى مزيج من براءة ابتكار أحدهما ومعرفة الآخر بخبايا عالم التجارة، إلا أن الرجلين لم يكونا متوافقين في المزاج؛ فبراون كان رجلاً غريب الأطوار، تسبَّب في إقلاق سكان بلدة بادن باللعب على دراجة أحادية العجلات في ساحة مدرسة، أو بالظهور خلال ليلة الكرنفال وهو يرتدي زيِّ راقصةٍ شابة متحجَّبة، وفي عام ١٩١١ حين كان عمره ٤٨ عاماً، اختلف براون مع شريكه بسبب مراقبة التكاليف، واستقال من منصب رئيس الشركة، وبعد أن سافرَ في جميع أنحاء العالم عاش تقاعده بسعادةٍ في كانتون تيسين حتى توفِّي في عام ١٩٢٤، أمَّا بوفيري فقد واصلَ بناء الشركة ليجعل منها شركة ذات شأن دولي ساعدت على إيصال الكهرباء إلى العالم، ولم يكن راضياً قطُّ عن الأداء التجاري للشركة، وعلى عكس شريكه السابق، فقد كان رجلاً ساخطاً عندما وافته المنيَّة بعد ستة شهورٍ من وفاة براون.

كانت شركة براون بوفيري آخرَ الشركات الكبرى التي شاهدت النور خلال عصر إدخال الكهرباء إلى مجال الهندسة السويسرية، لكن كان هناك بعض الشركات الأخرى التي نشأت أيضاً في تلك الفترة وازدهرت بفضل الظهور السريع للطاقة الكهربائية بصفتها تقنية استطاعَ بها السويسريون احتلالَ مركزِ الريادة، وكانت إحداها شركة

## الآلات الصناعية السويسرية الجبارة



أول سهم لشركة براون وبوفيري وشركائهما (يعود للعام ١٩٠٠). كانت الحاجة إلى رأس مال كبير لتمويل الإنتاج والتوسع قد أجبرت الشركة العائلية على السعي لتوفير التمويل من خلال المصارف والمساهمين.

موتور كولومبوس. وباتباع التقدم الذي أحرزته شركة براون وبوفيري، كانت سويسرا حريصة على إيصال الكهرباء إلى جميع أرجاء البلاد، غير أن بناء التجهيزات اللازمة لذلك كان يتطلب رأس مال كبيراً، في حين أن معظم مناطق البلاد كانت لا تزال فقيرة، وكان الحل لهذه المشكلة يكمن في إنشاء نوع جديد من الشركات، بحيث لا تكون شركات صناعية ولا مصارف، بل مزيجاً من الاثنين، كانت شركة موتور آي جي شركة مساهمة

(اندمجت في وقت لاحق لتُصبح شركة موتور كولومبوس) ناشطةً في مجالِ بناءِ وتمويلِ وصيانةِ محطات الكهرباء، وكان فالتر بوفيري رئيسَ مجلسِ إدارتها، وكانت كلُّ محطة كهرباء جديدة تُبنى وتُدار من طرف شركة موتور كولومبس تستخدم مُعدّاتٍ من إنتاج شركة براون بوفيري.

## شركة براون بوفيري لم تكن الوحيدة في مجالها

كانت هناك شركات هندسية أخرى بدأت بالازدهار خلال الفترة نفسها، ففي بداية القرن التاسع عشر، كانت شركة بوخر الصناعية — التي أصبحت اليوم شركة عالمية ناشطة في مجال صناعة الماكينات والآليات — قد بدأت نشاطها في دكانٍ حداديّ في قرية مورتسيلن، واليوم يعمل فيها حوالي ٧٢٠٠ شخص، ٩٠ في المائة منهم خارج سويسرا، وتُناهز مبيعاتها ٢,١ مليار فرنك سويسري. وفي أواخر القرن، قام جوزيف بوبست بإنشاء شركة في مدينة لوزان لصناعة اللوازم التي تحتاجها شركات الطباعة، ومن هذه البداية، نشأت مجموعة بوبست التي أصبحت موردًا عالميًا في مجال علب الكرتون القابلة للطي وصناعة الورق المُموّج، ويبلغ عدد العاملين فيها ٥٥٠٠ شخص، وتحقّق مبيعات سنوية تبلغ قيمتها مليار فرنك سويسري. وهناك أيضًا شركة أخرى تناهز إيراداتها المليار فرنك، وهي مجموعة أمان التي واصلت العمل على مدى خمسة أجيال في صناعة وبيع الآليات والأنظمة الآلية والخدمات لمعالجة الأسفلت لتعبيد الطرقات.

## جذور العولمة

في حين كانت المنافسة في الأسواق العالمية تنمو خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، لم تكن هناك حاجةٌ كبيرة للأفكار والابتكارات الجديدة بقدر ما كانت الحاجة ماسّةً إلى فنيّين ذوي قدرة على ضبط التكاليف ودراية كافية بالمنتجات، وإلى مديرين على وعي تام بقواعد وأوضاع الأسواق العالمية. بدأت الشركات السويسرية في توسيع نشاطاتها في الخارج، ويعود ذلك جزئيًا إلى سياسات القوى الاقتصادية التي كانت سائدةً خلال النصف الأخير من القرن التاسع عشر؛ فعلى سبيل المثال، رفعت فرنسا رسومها الجمركية بمقدارٍ كبير بعد هزيمتها أمام الإمبراطورية الألمانية الجديدة في عام ١٨٧١، وبعد الأزمة التي نتجت عن انهيار سوق الأسهم في عام ١٨٧٣، حدّت بلدان أخرى حدو

فرنسا ورفعت رسومها الجمركية بانتظام في مواجهة المنافسة التي كانت حِدَّتْها تشتدُّ بشكل مستمر، وكان الحل الوحيد أمام الشركات الصناعية يتمثل في توسيع إنتاجها في الخارج، ومن المفارقة أن إجراءات الحماية هذه هي التي جعلت السويسريين سباقين في التحول إلى مصنِّعين محليين في الأسواق الخارجية واكتساب مكانة رائدة في السباق نحو العولة.

وفي عام ١٨٤٠ كان ألبرت إيشر صانع آلات الغزل المعروف، قد كتب لأبيه من مدينة فيينا مُعَبِّراً عن قلقه أن سوق بيع الآلات في سويسرا قد أوشك على الوصول إلى مرحلة التخمّة، وكانت هذه أولى الدلائل على أن الشركات السويسرية باتت بحاجة ماسّة إلى التوسع لكي تصبح شركات ناشطة على الصعيد العالمي، وعلى الرغم من أن البدايات كانت بطيئة نوعاً ما، فقد بدأت الشركات في بناء فروع لها في جميع أنحاء العالم، وزيادة رءوس أموالها من أجل القيام بعمليات تزداد تعقيداً باستمرار، وحماية أعمالها الدولية من خلال تسجيل براءات اختراعاتها.

### من ميلانو إلى موسكو مروراً بكوبي والقاهرة

في نفس العام الذي عبّر فيه إيشر عن قلقه حول مستقبل الصناعة، بدأت شركة إيشر فيس في اكتساب حصص في أسواق البلدان المجاورة، ومن أجل إنتاج آلات الغزل وتسويقها محلياً، أسّست الشركة التي يقوم مقرها في زيورخ شركة فرعية في النمسا في ليسدورف بالقرب من فيينا، وفعراً آخر في مدينة رافينسبورج الألمانية. كذلك كان جورج فيشر قد أنشأ مصنعين للفلواز في النمسا، وللتحايل على الرسوم الجمركية الألمانية بنى مصنعاً فرعياً في مدينة سينجين على الجانب الألماني من الحدود السويسرية الألمانية في منطقة بادن فورتمبورج، وفي عام ١٨٨١ قامت شركة سولزر بتأسيس شركة فرعية في مرفأ لودفيجسهاغن الألماني على نهر الراين لبناء محرّكاتها البخارية الرائدة في العالم، كما كان لها مكاتب بيع من ميلانو إلى موسكو والقاهرة وحتى كوبي في اليابان، ونتيجة لتعاونها مع الألماني رودولف ديزل، صنعت شركة سولزر محرك ديزل في عام ١٨٩٨، وجُهِّزت به السفن في البداية، وبعد ذلك صُدِّر بنجاح كبير لدرجة أنه في غضون بضع سنوات كانت كل سفينة من أصل اثنتين مزوّدة بمحرك من صنع شركة سولزر. ومنذ البداية جعل فالتر بوفيري من شركة براون بوفيري شركة ناشطة على الصعيد الدولي، وفي عام ١٩٠٠ بدأت الشركة أعمالها في مدينة مانهايم بألمانيا، وكانت تشغّل ٤٠٠ موظف،

وسرعان ما استحوذت هذه الشركة الفرعية على الشركة الأم في بادن، وحتى قبل نشوب الحرب العالمية الأولى، كانت شركة سولزر قد افتتحت فروعاً إضافية لها في كلٍّ من باريس وميلانو وأوسلو وفيينا.

### نشأة التنظيم في صفوف القوى العاملة

كانت الضغوط الاجتماعية العالمية ترسم ملامح القطاع الصناعي السويسري، فبدأت المواجهات تشتد بين القوى العاملة وأصحاب رءوس الأموال، وفي عام ١٨٨٨ شكّل عدد من العمال رابطة عمّال المعادن السويسريين، التي انضمت لاحقاً إلى الاتحاد العام لنقابات العمال السويسريين. كان أول إضراب عن العمل في شركة براون بوفيري قد حصل في عام ١٨٩٩، وابتداءً من عام ١٩٠٥ فصاعداً حصلت إضرابات متكررة في شركات أخرى، وخلال الحرب العالمية الأولى — التي كانت سبباً في النقص الحاد في المقومات الصناعية حتى في سويسرا المحمية والأمنة — اشتدّ الصراع حتى وصل ذروته وحصل الإضراب العام في سنة ١٩١٨.

نجح المضربون في الحصول على نظام ٨ ساعات عملٍ في اليوم؛ أي ما يساوي ٤٨ ساعة عمل في الأسبوع، ولكن الركود الاقتصادي الذي تلا الحرب العالمية الأولى أدّى إلى تراجع الحركة العمالية، وبحلول عام ١٩٢٠ كان اتحاد عمال المعادن الذي التحق به عمال صناعة الساعات قد خسر نصف عدد أعضائه. وعلى الرغم من أن النقابات قد فازت في عام ١٩٢٤ باستفتاء عام لمنع زيادة عدد ساعات العمل إلى ٥٤ ساعة في الأسبوع بعده «إجراء استثنائياً»، صرّح سكرتير نقابة عمال المعادن كونراد إلغ لاحقاً أنه ضد الإضرابات، معترفاً أنه من الصعب الاعتراض على مطالب أصحاب العمل السويسريين؛ لأن أسعار المنافسين الأجانب كانت في العديد من الحالات أدنى بنسبة ٤٠ في المائة من أسعار المنتجين السويسريين.

أدّى صعود النازية في ألمانيا إلى تخفيف حدة التوتر بمقدار إضافي عندما وجد أفراد الطبقات السويسرية المتعادية أنفسهم فجأة على نفس الجانب في صراعهم من أجل البقاء، وكانت الشراكة الاجتماعية الناشئة تتجلى في حلٍّ وسط على الطريقة السويسرية، ألا وهو «اتفاقية السلام» لعام ١٩٣٧، شارك كونراد إلج وإرنست دوبي، رئيس اتحاد أرباب العمل آنذاك، ممثلي ثلاث نقابات عمال أخرى، بتوقيع الاتفاقية (في محاولة للحفاظ على

السلام من أجل استمرار قطاع الصناعة مما يخدم مصلحة جميع المهتمين بالمحافظة على الصناعات الهندسية والمعدنية السويسرية وتطويرها)، خلقت هذه الاتفاقية فكرة الميثاق الصناعي، وراعت إيجاد جو مناسب للنظر في العديد من المسائل وتسويتها بروح من الشراكة ضمن إطار القانون المدني الخاص دون أيّ تدخّل من قِبَل الدولة.

### مكاسب الحيادية ومتاعبها

كانت الحرب العالمية الأولى بمثابة نعمة للاقتصاد السويسري في العديد من النواحي؛ إذ أتاحت لهذا البلد الحيادي الاستفادة من القيود التي كانت مفروضة على التجارة في بلدان أوروبا المنقسمة. وبما أن أهوال الحرب لم تؤدّ إلى وقف نشاطات الشركات السويسرية؛ كان السويسريون موردين يحظون بالثقة. كما كانوا بارعين في التحكيم واستفادوا من انقطاع التوريد لدى منافسيهم أو عدم رغبة العملاء في شراء سلع أعدائهم، كما أن الحرب قد أوجدت فرصاً جديدة نتجت عن هجرة الكفاءات ورءوس الأموال، وإن لم تكن كل الشركات السويسرية قد استفادت من ذلك، فعلى سبيل المثال، رحّبت شركة روش بالكيميائيين المهوبين من اليهود اللاجئيين، في حين أغلقت شركات أخرى مثل ساندوز وسيبا جايجي (أصبحت اليوم نوفارتيس) الأبواب أمامهم خوفاً من الانتقام. وكان اثنان من الاكتشافات الأكثر ربحية في تاريخ شركة روش — وهما الفاليوم وفيتامين سي — من اختراع يهود هاجروا إلى سويسرا وعملوا في المنفى.

لكن على المدى الطويل، كان أسلوب تعامل الشركات السويسرية مع التحديات والفرص التي وفّرتها الحرب بمثابة وصمة عار على سمعة هذه الشركات، وما زالت تؤنّب الضمير السويسري خاصة لدى اعتبار تاريخها الطويل في مجال العمل الإنساني. هناك تعليق يلخص وجهة نظر الحلفاء بشأن الدور الذي لعبه قطاع الصناعة الهندسية السويسرية خلال تلك السنوات إبان الحرب: «كان السويسريون يعملون لصالح النازيين ستة أيام في الأسبوع، ويصلون يوم الأحد لكي ينتصر الحلفاء.» كان هذا وصفاً عادلاً جداً بالنسبة إلى العديد من الشركات السويسرية التي أُدينَ بعضها لمواصلتها التداول بحماسة مع النازيين مع علمها التام بما كان يحصل في ألمانيا آنذاك.<sup>٤</sup>

## حقبة مظلمة في تاريخ أورليكون بوهرلي

لا توجد شركة أخرى ألحقت ضرراً بسمعة سويسرا الحيادية، المعروفة بإسهامها في العمل الإنساني، بقدر الضرر الذي تسببت به شركة أورليكون بوهرلي؛ ففي بداية عام ١٩٢٤ جاء رجل ألماني يُدعى إيميل بوهرلي إلى مصنع أورليكون لإنتاج الآلات والمعدات مبعوثاً من طرف شركة مجدبورغ لصناعة الآلات، وهي شركة ألمانية للهندسة. كانت شركة أورليكون تشكو من أوضاع صعبة، ومن ثمَّ اشترتها شركة مجدبورغ، واستطاع بوهرلي أن يُعيدها إلى الإنتاج مجدداً مضيفاً إليها أصولَ شركة سيباخ التي صُفِّيت، والتي كانت تصنع مدافع ميدان لفوج المشاة التابع لقوة الدفاع عن الرايخ، وهي وحدة من الجيش الألماني القليل العدد الذي وُفِّقَ على بقائه قيد الخدمة بموجب معاهدة فرساي التي أنهت الحرب العالمية الأولى. وفي عام ١٩٢٩ — وبمساعدة والد زوجته الذي كان مصرفياً — اشترى بوهرلي حصة الأغلبية بشركة أورليكون، ثم استحوذ على الشركة برمتها في عام ١٩٣٧، وقد استفاد في البداية استفادةً كبيرة من الحرب؛ إذ إنه كان يبيع البنادق من سويسرا المحايدة إلى جميع الأطراف المتحاربة.

ولكن في عام ١٩٤٠ أعطى المجلس الاتحادي السويسري تعليماته إلى بوهرلي بأن عليه تزويد الجيش الألماني فقط دون سواه بالأسلحة (وكنتيجة لذلك، صنع البريطانيون أكثر من ٣٥ ألفاً من بنادق أورليكون، وصنع الأمريكيون ١٤٦ ألفَ بندقية دون دفع أيِّ رسوم امتيازٍ للشركة)، وبعد الحرب انخفضت مبيعات شركة أورليكون إلى نسبة ١٠ في المائة فقط مما كانت عليه سابقاً، غير أن الشركة لم تلبث أن بدأت بتزويد جانبي النزاع خلال الحرب الباردة، كما أنها استغلَّت نهاية الاستعمار بوصفها فرصةً لبيع أسلحتها إلى البلدان الناشئة في شرق آسيا وأفريقيا. وفي عام ١٩٧٠ حوِّك ديتير ابن بوهرلي أمام المحكمة الاتحادية بتهمة بيع أسلحة بشكل غير قانوني لمجموعة من الدول منها جنوب أفريقيا ونيجيريا، وتزوير «تراخيص تحديد المستخدم النهائي»، وحوِّك عليه بالسجن لمدة ثلاثة أعوام مع وقف التنفيذ ودفع غرامة مالية.

## مورِّدون لجميع الأطراف

خلال فترة ما بعد الحرب، شهد قطاع الصناعات الهندسية في الأسواق العالمية نمواً هائلاً في مجال الإنتاج الواسع النطاق، غير أن الإنتاج المكثَّف لم يكن واحداً من مكامن قوة



سويسرا؛ فالشركات السويسرية اكتسبت أهمية متزايدة لكونها شركاتٍ توريدٍ موثوقًا فيها، خاصةً في مجال مكوّنات صناعة السيارات، في حين ساهمت شركاتٌ سويسرية قائمة منذ أمدٍ طويلٍ — مثل براون بوفيري وسولزر وإيشر فيس — بما لديها من تقنيات موثوق فيها ومثبتة الجدارة في إعادة بناء أوروبا التي مزّقتها الحرب.

ونتيجةً لذلك، ارتفع معدّل صادرات قطاع الهندسة بشكلٍ هائلٍ خلال الستينيات، فعلى سبيل المثال، كان النمو السنوي يُقدَّر بـ ١٦ في المائة، وفي أواخر الستينيات كانت صادرات هذا القطاع تمثّل ثلث صادرات سويسرا، وأصبحت الصناعة حجر الأساس في الاقتصاد السويسري؛ إذ كانت قيمة مبيعاتها من الصادرات تفوق قيمة مبيعات قطاعي المواد الكيماوية والساعات مجتمعين، وكان عدد العاملين في قطاع الهندسة يناهز ٥٠٠ ألف شخص؛ أي واحدًا من أصل كل ستة عمّال في سويسرا، وبذلك كان القطاع أكبر مورد للعمالة في البلاد.

يَميل قطاع الآلات إلى تحقيق نجاح باهر أو فشل ذريع، فالطلبات على الآلات تتهاطل عندما تكون الدورة الاقتصادية مُنتعشة؛ إذ يهرع أصحاب المصانع إلى زيادة قدرتهم الإنتاجية لتلبية الطلبات المتزايدة، وتنقطع هذه الطلبات بمجرد ظهور أول بوادر الانكماش، فيضطر أصحاب المصانع إلى كُنْح جماح طاقة إنتاجهم، وفي مثل فترات التراجع هذه عادةً ما يتعين على الشركات خَفْض تكاليفها، وغالبًا ما تكون أسرع طريقة لتحقيق ذلك هي توحيد ودمج الطاقة الصناعية الزائدة.

### قوة الفرنك السويسري تشكّل ضغطًا متواصلًا

كانت فترة الستينيات أيضًا عقدًا شهد تزايدًا في حدّة المنافسة الأجنبية وتغيّرًا في طبيعة قطاع الصناعة الهندسية، ولم يكن ذلك لصالح سويسرا. وقد أدركت الشركات السويسرية أنها بحاجة إلى الاتحاد والاندماج؛ ففي عام ١٩٦١ استحوذت شركة سولزر على شركة إس إل إم فينترتور، وفي عام ١٩٦٩ استحوذت على شركة بوركاردت للهندسة في مدينة بازل، وأخيرًا كان على سولزر أيضًا شراء شركة إيشر فيس، وفي عام ١٩٦٧ استحوذت براون بوفيري على شركة أورليكون (التي كان يُديرها سابقًا الأب والابن براون)، وفي عام ١٩٦٩ اشترت شركة سيشرون التي يقع مقرّها في جنيف، ومع أن عمليات الاندماج هذه جعلت من قطاع الهندسة قطاعًا قويًا، فإنه كان لا يزال من الضروري معالجة عدد من التحديات الجوهرية؛ فالنزائد المتواصل في قيمة الفرنك السويسري كان عاملًا يحدُّ

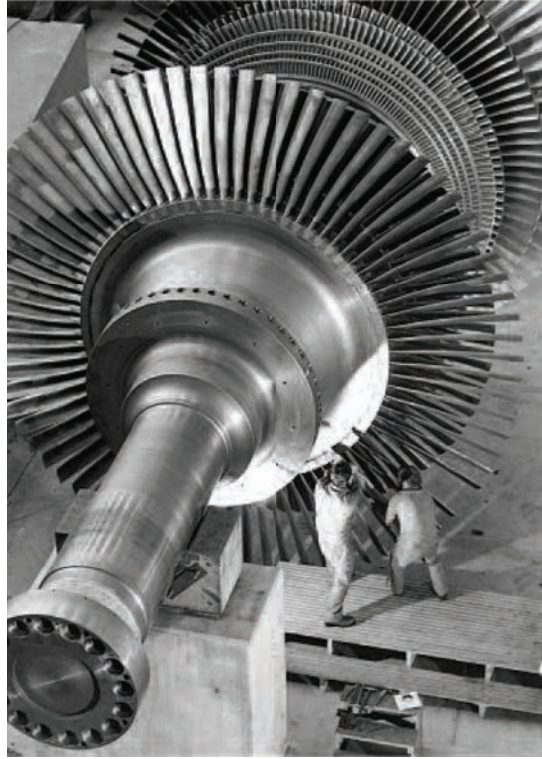
باستمرار من مستوى الربحية، خاصةً بعد انهيار نظام بريتون وودز لأسعار الصرف الثابتة للعملات في عام ١٩٧١؛ مما جعل قيمة الفرنك السويسري تتصاعد بشكل مفاجئ ومذهل. غير أن الخسارة الكبرى كانت خسارة مركز الطليعة في المجال التكنولوجي أمام اليابانيين، ولاحقاً أمام الأمريكيين. كان اليابانيون على وجه الخصوص قد قادوا ثورةً في قطاع الصناعة باستخدام تقنيات التشغيل الآلي والتحسين المستمر لمنتجاتهم إلى جانب تقنيات الإنتاج المرنة بشكلٍ يتيح الجمع بين الإنتاج الضخم والأسعار المتدنية والجودة العالية، وكان السويسريون بأسعارهم المرتفعة والجودة العالية لمنتجاتهم يكافحون لمواكبة هذه التغيرات.

وهكذا ألحقت الأزمة الاقتصادية لعامي ١٩٧٥ و١٩٧٦ بسويسرا أضراراً جسيمةً أكثر من أي بلدٍ آخر من مجموعة بلدان منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، وقد فقدت سويسرا ٣٠٠ ألف وظيفة؛ أي ما يعادل ١٠ في المائة من قواها العاملة بشكل رئيسي في قطاع البناء، ولكن أيضاً في قطاع الهندسة. كان الفشل في تحسين القدرة التنافسية خلال سنوات الازدهار قد أرخى كلَّ ثقله على البلاد أثناء الأزمة، فقطاعُ الصناعة في سويسرا حتى نهاية الستينيات كان يستقطب العمالة الرخيصة من بلدان أخرى، ويعمل على توسعة المصانع القديمة عوضاً عن استبدالها بمصانع حديثة؛ ومن ثمَّ كانت الإنتاجية تتقدّم ببطءٍ شديدٍ مُقارنَةً بالبلدان الأخرى.

### الحوسبة: فرصة ضائعة

نتيجةً لضعف القدرة التنافسية للإنتاج المحلي، أوقفَ قطاعُ الصناعة الهندسية استيرادَ اليد العاملة الأجنبية، وعوضاً عن ذلك قام بنقل الوظائف من سويسرا إلى بلدان أخرى، إمّا بشراء الشركات المنافسة وإمّا بتوسيع شركاته الفرعية في الخارج، إلا أن ذلك لم يكن كافياً لمعالجة المشكلة الرئيسية، وهي أن المهندسين السويسريين كانوا بصدد خسارة مكانتهم الريادية في القطاع التكنولوجي، وأخفقوا على وجه الخصوص في اغتنام الفرص التي وفرتها ثورة الكمبيوتر لتحويل أساليب التصميم والتصنيع إلى عمليات آلية. وفي مجال آلات الغزل والنسيج، تراءفَ هذا الفشل مع تغيرات في القطاع الصناعي العالمي أدت إلى الانهيار الفعلي. وفي حين كانت سويسرا في نهاية السبعينيات لا تزال في المرتبة الثانية بعد ألمانيا الغربية بصفتها مُنتِجاً للآلات (وفي مجال صناعة آلات النسيج كانت لا تزال في الطليعة)، شهدت مبيعاتها في بداية الثمانينيات ركوداً أدّى بها إلى خسارة جزءٍ

## الآلات الصناعية السويسرية الجبارة



توربينة بخارية من صنع براون بوفيري تعود لعام ١٩٧٧. كان قطر هذه التوربينة يبلغ ٧ أمتار، وكانت الأكبر في العالم في ذلك الوقت.

من حصّتها في السوق، وبدأ التصنيع يتحوّل إلى بلدان الاقتصادات الناشئة؛ حيث كان المنتجون يُفضّلون تشغيل الآلات القديمة ويعتمدون على الأجور المنخفضة لضمان قدرتهم على المنافسة، وقد سعت بعض الشركات السويسرية جاهدةً لتنمية أسواقها وتوسيعها، كشركة سولزر مثلاً التي اشترت شركة روتي الرائدة على مستوى العالم في مجال صنع آلات النسيج الأكثر تطوُّرًا، ولكن مبيعاتها لم تصل إلى المستوى المنشود، وفي عام ٢٠٠١

اضطرت شركة فينترتور إلى قبول مصيرها المحتوم وباعت قسم صناعة آلات النسيج التابع لها إلى مشترٍ إيطالي.

### الصعود المذهل لشركة إيه بي بي، ثم سقوطها وإنقاذها

في تلك الفترة كانت شركة براون بوفيري — التي تُعدُّ رائدةً في صناعة الآلات في سويسرا — تمر بوضع سيئٍ جدًّا. ومع أن الشركة كانت تتمتعُ بسمعة لا غبارَ عليها، فإنها أصبحت مُكتفيةً بما لديها، وفشلت في استغلال العديد من الاختراعات التي ابتكرتها مثل البلُّورات السائلة. كان الحل للنهوض بهذه الشركة حلًّا جذريًّا استقطب انتباه العالم بأسره؛ ففي عام ١٩٨٨ دُمجت شركة براون بوفيري مع مجموعة شركات آسيا السويدية لتُصبح شركة إيه بي بي، في محاولةٍ لمُضاهاة شركتي جنرال إلكترونيك وسيمنز في الأسواق العالمية، وكانت تلك أكبر عملية إدماج عبر الحدود في تاريخ أوروبا، وأدَّت إلى تكوينٍ واحدةٍ من أكبر شركات إنتاج المُعدَّات الكهربائية الثقيلة في العالم، بمبيعات إجمالية بلغت ١٥ مليار دولار أمريكي و١٦٠ ألفَ موظفٍ في ١٤٠ بلدًا. كانت كلُّ من السويد وسويسرا خارج الاتحاد الأوروبي، وكانتا تخشيان انطلاق سلسلة من عمليات الإدماج تُقوِّض حظوظهما بصفتهم بلدينِ صغيرين لا ينتميان إلى الاتحاد الأوروبي، كانت شركة آسيا معروفة ببراعتها في التسويق، وكانت شركة براون بوفيري مشهورة بمهارتها في مجال البحوث، وكانت تلك الفترة أيضًا عصر جاك والش — المدير التنفيذي المشهور لشركة جنرال إلكترونيك — الذي غيَّر مشهدَ قطاع الهندسة من خلال تطوير أعمال ضخمة في مجال الخدمات المالية، عن طريق إنشاء بنك خاص بالشركة؛ وذلك للاستفادة من التدفُّقات النقدية الناتجة عن مبيعات سلعها الرأسمالية.

### طموح بارنفيك

كانت شركة إيه بي بي قد احتفتُ برئيسها التنفيذي الجديد بيرسي بارنفيك، الذي كان يُعدُّ آنذاك صاحبَ بصيرةٍ خلَّاقة، والذي طوَّرَ شركة آسيا روبوتيكس. كان من الواضح أن بارنفيك قد ورث إدارةَ شركة تشكو من نموٍّ عضوي ضعيف، فأعاد تنظيمها بشكلٍ يُتيح لها اتخاذ قرارات سريعة وموثوق فيها، وجعل اللغة الإنجليزية اللغة الرسمية للشركة، ووضع لها هويةً مؤسسية جديدة، والأهم من ذلك أن بارنفيك قد غيَّر أسلوبَ تقييم أداء

## الآلات الصناعية السويسرية الجبارة

أعضاء إدارة الشركة وتحفيزهم، كما أنشئ ما يُقارب ٥ آلاف مركز ربح مُستقلٌ وُزعت فيها المسؤولية لتشمل أدنى مستوى إداري مُمكن، وكان كلُّ مركز ربح يُشغل حوالي ٥٠ شخصًا، وكان مدير المركز بمثابة رجل أعمال مُستقل يتحمّل مسؤولية تحديد أهداف المركز وتحقيقها، كما جرى تخفيض عدد العاملين في المقر الرئيسي بحيث بات يقتصر على ١٥٠ شخصًا فقط؛ مما أثار ضجة كبيرة بين صفوف الأكاديميين المهتمين بمجال الإدارة.



توقيع عقد الاندماج بين شركة آسيا السويدية وشركة براون آند بوفيري وشركائها في عام ١٩٨٨ لتشكيل شركة إيه بي بي (آسيا براون بوفيري).

كان بارنفيك رجلًا طموحًا جدًّا، وللوصول إلى الهدف الذي وضعه نصب عينيه لتحقيق هامش ربح بنسبة ١٠ بالمائة، وعائد على حقوق المساهمين بنسبة ٢٥ في المائة، شرع في عملية توسيع هائلة من خلال عمليات الاستحواذ التي قادها، التي وصلت إلى ٢٤٠ عملية خلال فترة ولايته مديرًا تنفيذيًا للشركة.

خلال معظم سنوات التسعينيات كانت شركة إيه بي بي إحدى أكثر الشركات إثارة للإعجاب في جميع أنحاء العالم، وكان بارنفيك نجم المنتدى الاقتصادي العالمي، واحتلت صورته أغلفة المجلات التجارية، وفي عام ١٩٩٥ حصل على جائزة «أفضل مدير تنفيذي في أوروبا» المرموقة، وخلال تلك الفترة نمت عائدات شركة إيه بي بي من ١٧,٥ مليار إلى ٣٣,٨ مليار دولار أمريكي، كما ارتفعت قيمة أسهمها بمقدار خمسة أضعاف، وفي بداية عام ١٩٩٨ كانت الأمور تسير على أحسن حال، ولم يكن يخطر على بال أحد أن الشركة لم تكن متحسبة للأزمة التي ستعصف بها.

### وراء مظهر الشركة الخارجي كان يكمن ضعفها

على الرغم من كل الإعجاب الذي كانت تحظى به الشركة، فإن أعمالها كانت تتطلب توظيف رءوس أموال عالية مقارنةً بهوامش الربح المنخفضة التي كانت تحققها، وفي عام ١٩٩٧ بلغ العائد على رأس المال المستثمر أقل من ٢ في المائة، كما كانت هوامش الربح من التشغيل لا تمثل سوى ٣,٦ في المائة من الإيرادات، إلا أن الشركة كان باستطاعتها الاعتماد إلى حد بعيد على نفوذها وسمعتها. كانت أصول الشركة البالغة ٣٣ مليار فرنك سويسري مضخمة ومبالغاً فيها؛ إذ إن قيمة أسهمها الفعلية لم تتجاوز مبلغ ٦ مليارات فرنك سويسري فقط، كما كانت حملة الاستحواذ المفرطة التي قادها بارنفيك قد مولت بالدبون، إضافةً إلى أن الكثير من تمويلات الشركة كانت قصيرة الأمد، وكانت تعتمد على سوق الائتمان بالجملة والتصنيف الائتماني الجيد للمجموعة.

في هذه الأثناء حلّ جوران لينداهل محلّ بارنفيك مديرًا تنفيذيًا للشركة، واتخذ قرارًا كارثيًا يتمثل في التخلي عن قسم أعمال توليد الطاقة في شركة إيه بي بي، وهو واحد من الأقسام القليلة التي تضمنت للشركة عائدات نقدية موثوقًا بها، وعندما تراجع الاقتصاد العالمي في عام ١٩٩٩، جفّ الطلب على المعدات الجديدة، وبدأت شركة إيه بي بي تعاني من خسائر في التشغيل وصعوبات في التدفق النقدي، فضلًا عن تراجع الطلب، كانت الشركة تُصنّع منتجاتها في بلدان عالية الكلفة مثل ألمانيا وإيطاليا، وتبيعها في بلدان ذات مستوى أجور أدنى بكثير، ولجعل الأمور أكثر سوءًا وتعقيدًا، كانت الشركة تواجه احتمال إقامة دعاوى قضائية جماعية ضد شركة كومباستشين ليونهارد أويلر إنجنيرنج في الولايات المتحدة؛ للمطالبة بتعويضات بسبب استخدام مادة الحرير الصخري «أسبتوس»، وهي شركة كان بارنفيك قد اشتراها خلال حملة التوسع التي قام بها. وعلاوةً على ذلك فإن

الهيكلية اللامركزية لأقسام الإنتاج التي نُظِّمت، وبدأ أنها تعمل بشكل جيد خلال عملية التوسع، لم تُعدَّ مناسبةً خلال فترة التراجع الاقتصادي الحاد.

في هذه الفترة بالذات، باع ستيفان شميدهايني حصته في شركة إيه بي بي إلى مارتن إيبينر، وهو أحد المساهمين النشطين، الذي كان قد شنَّ هجومات شعواء على بنك يو بي إس خلال التسعينيات، وبعد أن زاد إيبينر حصته من أسهم شركة إيه بي بي حتى أصبحت توازي ١١ في المائة من مجموع الأسهم، بدأ هجومه على أعضاء مجلس إدارة الشركة تمامًا بنفس الطريقة التي استخدمها ضد بنك يو بي إس.

### أسواق الائتمان لا ترحم

في عام ٢٠٠٢ بدأت أسواق الائتمان تفقد ثقتها بالشركة، وفي شهر أبريل من العام نفسه كشفت شركة إيه بي بي أن أرباحها الفصلية قد انخفضت بنسبة ٣٠ في المائة مُقارَنةً بالعام السابق، كما أن عدد دعاوى المتضررين من مادة الحرير الصخري بلغ ١١١ ألف دعوى بحلول شهر يونيو ٢٠٠٢، هذا مع العلم أن شركة إيه بي بي كانت قد دفعت تعويضات بمبلغ ٨١٢ مليون دولار أمريكي خلال العقد السابق. كان ذلك بمثابة السقوط في هوةٍ سوداء، فسياسة الأسواق لا تتقبَّلُ خيبات الأمل ولا بوادر عدم اليقين؛ ونتيجةً لذلك، تعرَّضت شركة إيه بي بي لعقاب مؤلم في السوق الحرة تجسَّدَ في رفع تكلفة رأس مالها من ٢,٥ في المائة في يناير ٢٠٠٢ إلى ٤٠ في المائة بعد مرور عشرة أشهر فقط على ذلك التاريخ.

كانت محاولات لينداهل لتركيز أعمال شركة إيه بي بي وحصرها بنشاطين أساسيين — هما تقنية أتمتة الصناعة ونقل وتوزيع الكهرباء — قد أثبتت عدم جدواها، كما أن خلفه يورجن سنترمان — الذي حاولَ إعادة تنظيم الشركة وجعل نشاطها «مركَّزًا على العملاء» — قد باءت جهوده بالفشل كذلك.<sup>٦</sup> وقد لحقت بسمعة الشركة أيضًا أضرار خطيرة بعدما التحق إيبينر آنذاك بمجلس الإدارة ووجَّه أصابع الاتهام إلى بارنيفيك، الذي كان في حينه رئيس الشركة، وإلى لينداهل، متَّهمًا إيَّاهما بتلقِّي معاشات تقاعد ومكافآت كبيرة دون علم مجلس إدارة الشركة، وسرعان ما أصبحت الشركة التي كانت قبل أعوام قليلة مثالًا يُحتذى به من حيث التكامل بين الثقافات والجمع بين قيم وقوة السويسريين والسويسريين تترنَّح على حافة الإفلاس، وانهارت أسعار أسهمها.<sup>٧</sup>

## رسائل من الأسواق (إيه جي جي)



— سعر سهم إيه جي جي

— شركة إيه جي جي ١٢٥,٠٪ مقابل مؤشر BBV EUR (BBB) سنوات

المصدر: دراسة حالة من إعداد كلية الأعمال التابعة للمعهد الدولي للتطوير الإداري، إيه جي جي (إيه): «حقيقة خارقتيك»، البروفيسور بول سترينيل بول شترينيل.



## عملاق تائه في الغاب

كانت هذه العوامل قد مهّدت الطريق ليأخذ يورجن دورمان وبيتر فوزر زمام الأمور، كان دورمان ألماني الأصل، وكان له الفضل في عملية الاندماج الناجحة لشركة هوخست مع شركة رونيه بولينك التي أصبحت شركة أفينتييس (والتي دُمجت لاحقًا مع شركة سانوفي)، أمّا فوزر الذي شَغَلَ منصب المدير المالي لشركة شيل، فكان ابن البلد ونشأ في بادن حيث كان والده يعمل في شركة براون بوفيري. كان دورمان آنذاك عُضْوًا في مجلس إدارة شركة إيه بي بي، وعُيِّنَ رئيسًا بعد أن أُجبر بارنفيك على الاستقالة ومغادرة الشركة. كان درمان وفوزر مدرِّكَيْن أن بقاء الشركة واستمرارها يتوقف على مدى قدرتهما على الإسراع في إعادة بناء الثقة بالشركة من جديد، وقد صرَّح فوزر — الذي أصبح المدير التنفيذي لشركة شيل — أن شركة إيه بي بي كانت تعاني من «مشكلة استراتيجية عويصة» عندما باشَرَ العمل فيها في عام ٢٠٠٢، فخلال حقبة إدارة بارنفيك وليندهال للشركة، بيعت أقسامٌ وشركات تابعة لها كانت تُحَقِّق أعلى المستويات من التدفُّق النقدي، مثل أقسام توليد الطاقة وتوزيعها، ثم حاولت الشركة إثر ذلك تقليد شركة جي إي كابيتال؛ مما زاد في دفع عجلة تكاملها ودفعها إلى الأمام في مجال تمويل عمليات شراء منتجاتها، وهذا ما تطلَّب المزيد من التمويل بالاستدانة من أسواق الائتمان بالجملة، وخلق تفاوتًا كبيرًا في آجال استحقاق ديونها. كانت محطات توليد الكهرباء تعمل على أساس آجال طويلة لتسديد ديون تمويلها، غير أن المصارف كان بإمكانها المطالبة بمبالغ الائتمان بفترات إنذار قصيرة، وكان التنظيم الذي يجري العمل بموجبه في شركة إيه بي بي مقسَّمًا نتيجةً لوجود أكثر من ٦ آلاف مركز أعمال لم تُطوَّر لتُصبح شركات إقليمية، وهذا ما عبَّرَ عنه فوزر كالآتي: «لقد كانت الشركات مُنتشرةً في كل مكان دون وجود بنية مشتركة تجمع بينها، كما كان اتخاذ القرارات يعتمد إلى حدٍّ بعيد على العلاقات الشخصية ... وكان حجم الشركة كبيرًا ولكنه يفتقر إلى العمق.» كما أن بيورن أدلوند — الذي كان رئيس قسم الاتصالات خلال أزمة الحرير الصخري في عام ٢٠٠٢ — كان قد انتقد الوضع بمزيد من الحدة قائلاً: «لقد كُنَّا تائهين تقودنا مجموعة من الجهلة.»

## الهروب من «عالمٍ من عديمي النفع»

باشَرَ دورمان العمل على الاهتمام إلى أفضل الأشخاص وإعادة تعيين مناصبهم، كما حوَّلهم الانطلاق في عملهم لتحقيق الإنجازات، وانتقى ذوي المواهب والكفاءات من بين



يورجن دورمان، تولّى مهمة إنقاذ شركة إيه بي بي من الإفلاس وتحويلها إلى شركة مُربحة، كما أن رسائله الأسبوعية التي فضّلَ فيها مسار التقدم وخطوات استعادة نجاح الشركة قد ألهمت الجميع وحازت على إعجابهم.

موظفي شركة إيه بي بي، كما قام كذلك بتخفيض عدد أعضاء اللجنة التنفيذية من ١١ عضواً إلى ٥ أعضاء، وفوض دينيش باليفال وبيتر سميت لإدارة عمليات الأقسام الرئيسية للشركة، وتولّى فوزر مهمة استعادة التصنيفات الائتمانية للشركة والتواصل والتعامل مع المساهمين، واعتنى جاري ستيل — وهو أسكتلندي ذو طبعٍ خلّوق — بإدارة شؤون الموارد البشرية التي كانت آنذاك في حالةٍ يرثى لها من الفوضى والاضطراب.<sup>٨</sup> في هذه الأثناء، كان دورمان يقود المركب بثبات ويعدّل اتجاهه كلما انحرف عن مساره، ويُركّز كلّ جهده وطاقته على الإنجاز السريع للمهمات، وفي هذا الصدد قال ستيل: «كان دورمان يتمتعً بقدرة فائقة على التفريق بين ما هو هام وعملي وما هو مثير ولكن دون جدوى».

ولعلَّ أفضلَ تعليقٍ لإظهارِ فلسفةِ عملِ دورمانِ جاءَ على لسانِ دورمانِ نفسه بقوله: «ما المشكلة التي تحتاجُ إلى الحلِّ؟ ومَن هو الشخصُ القادرُ على حلِّها؟»



بيتر فوزر، الرئيس التنفيذي الصلب لشركة إيه بي بي نجح في استعادة ثقة المقرضين والمستثمرين بالشركة، وذات مساء عندما كانت الشركة على شفير الإفلاس، ألقى مفاتيح مكتبه على الطاولة أمام ممثلي البنوك المجتمعين قائلًا إنهم هم الذين سيُضطرون إلى إدارة الشركة اعتبارًا من صباح اليوم التالي إذا لم يُوافقوا على إعادة مناقشة ديون الشركة؛ عندها قَبِلَ ممثلو البنوك بشروطه وتغلَّبت إيه بي بي على أزمته. بعد ذلك انتقل فوزر للعمل لدى شركة شيل مديرًا تنفيذيًا.

لم يكن دورمان دائمًا على حق؛ إذ إنه كان يتذكَّر بامتعاض قائلًا: «كانت القرارات التي اتخذتها بخصوص الموظفين صائبةً بمعدل ٧٠ في المائة، أمَّا في نسبة الـ ٣٠ في المائة المتبقية فكانت قراراتي خاطئة، وتحملت مسؤوليتي عن سوء تقديري واتخذت التدابير اللازمة لتغيير الموظفين بطريقة نزيهة ومنصفة بمجرد أن اكتشفت سوء تقديري.»

وبصورة عامة كانت الأمور تسير بشكل جيد، وأضاف: «كان مثيراً للدهشة أن نرى كيف أن الأشخاص يتآزرون معاً عندما يتعلق الأمر بالكفاح من أجل البقاء.»

### حان الوقت لبيع الطائرات الخاصة

قال فوزر: «لقد كان دورمان بارعاً فيما يتعلق بالتصرفات الرمزية؛ فسرعان ما استغنى عن غرفة الطعام الخاصة بالإدارة التنفيذية وباع الطائرات الخاصة بالشركة، كما شوهد وهو يركب وسائل النقل العامة أو سيارات الأجرة مُقارنَةً بسيارات الليموزين التي كان يركبها أسلافه من مديري الشركة.»

في أول اجتماع لدورمان في كونيكتيكت، حضر في الثامنة صباحاً خمسون من كبار المديرين، وكانوا مُستعدين لتقديم عروضهم المصوّرة على شاشة الكمبيوتر بهدف إحاطته علماً بسير أعمالهم، قام دورمان بإيقاف العروض قائلاً لهم إنه قد اطلع سابقاً على العروض، وإنه من الأجدر بهم استخدام الوقت الذي سيخصّصونه للعروض في إيجاد سُبُلٍ من شأنها أن تساعد على خفض التكاليف بمبلغ ٥٠ مليون دولار أمريكي، واقترح تأجيل الاجتماع إلى وقت لاحق. ذهب دورمان إثر ذلك إلى قاعةٍ أخرى، وقرأ مجلة فاينانشيال تايمز ومجلة اقتصادية أخرى، وبحلول الساعة الثالثة مساءً كان مبلغ الـ ٥٠ مليون دولار أمريكي من التوفير في التكاليف قد وُجد، وعندما احتج أحد المديرين أنه لن يكون من الممكن الأذخار أكثر في التكاليف لأن «زيورخ لن تسمح بذلك»، أجاب دورمان: «أنا لا أعرف أحدًا في دليل الهاتف التابع لشركة إيه بي بي يُدعى زيورخ، قل لي أولاً مَنْ هو المسئول الذي لن يسمح بالتوفير وبعد ذلك نعالج هذا الأمر.»

### رسالة يوم الجمعة: قراءتها مزعجة

تمكّن دورمان خلال ١٨ شهرًا من حل أزمة الحرير الصخري، كما تخلّص من أنشطة تجارية غير مجدية في مجالي الطاقة والبتروكيماويات، وفي غضون ذلك تمكّن فوزر من جمع مبلغ ٤ مليارات دولار أمريكي في سلسلة من عمليات التمويل التي دعمت الميزانية العامة لشركة إيه بي بي وعززت تصنيفها الائتماني.<sup>٩</sup>

وفي هذا الصدد، يقول دورمان متذكّرًا: «كانت هناك عدة عوامل ساهمت في فاعلية التحول الإيجابي الذي شهدته شركة إيه بي بي، نذكر منها العزم الأكيد في الأداء والسرعات

في عمليات اتخاذ القرارات، وقد عملنا مع عدد قليل جدًا من الأشخاص الذين كانوا أهلاً للثقة، وكان الكلام قليلاً والإنجازات كثيرة، كما كان علينا أن نكون أشدّاء في اتخاذ قرارات لا تروق للجميع وتنفيذها بسرعة.»

وبدلاً من حجب الحقائق عن الموظفين والزبائن والمساهمين والمزوّدين والجمهور بخصوص المشكلات التي تتعرّض لها شركة إيه بي بي، كان دورمان يكشف الحقائق بكل صراحة ووضوح، فخلال الأزمة التي دامت ١٥ عشر شهراً، نشر دورمان رسالة أسبوعية مفتوحة لخص فيها المشكلات والتحديات التي واجهتها الشركة والتقدم الذي أحرزته، أو القيود والصعوبات التي حالت دون تحقيق الأهداف، وعند قراءة ما يُسمّى بـ «رسائل يوم الجمعة» يظهر للعيان أنها رسائل واضحة وموجزة ومكتوبة بطريقة ودية تركّز على المستقبل عوضاً عن التركيز على الماضي، كما يظهر فيها التأكيد على تحمّل المسؤولية بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين، وكان الهدف المرجو تحقيقه يحتلّ فيها مركز الطليعة، في حين كان يُعترف بوجود القيود والمعوقات وتعدادها بتواضع وواقعية.

### استغلال الطاقة البشرية أفضل من الرضا عن النفس

كان الناس يشعرون بالخجل والإحراج ويتساءلون: «كيف كان من الممكن أن يحدث لنا ما حدث.» كان هناك الكثير من الطاقة البشرية داخل الشركة، لكنها كانت كلها طاقة سلبية، ويقول إيدلوند في هذا الخصوص: «لقد شعر دورمان أن استغلال الطاقة هو أفضل من الرضا عن النفس، وعمل على تحويل هذا الجانب السلبي للطاقة البشرية إلى عمل إيجابي تماماً كما تفعل توربينات تحويل التيار المتردد إلى تيار مباشر، التي اشتهرت بها شركة إيه بي بي.»

كانت فكرة الرسائل الأسبوعية المفتوحة فكرة ناجحة تحوّلت لاحقاً إلى تقليد متبع باستمرار، ويذكر السيد ستيل أن مدير مصنع في ولاية كارولينا الشمالية كان قد غلّف الرسائل الثلاثين الأولى بالبلاستيك ولصقها بالتتابع أفقياً بجانب ماكينة القهوة لكي يطّلع جميع العمال على توجّهاتها. ومن كارولينا الشمالية إلى ساو باولو، مروراً بأوساكا ومانهايم وزيورخ، كان كلُّ موظّف يشعر أنه يلعب دوراً مهماً في تحقيق الأهداف المرجوة.

## على مشارف الهاوية

كان فوزر يواجه مجموعة من المشكلات الخاصة به، فقبل وصول بارنفيك إلى سُدة الإدارة كان هناك ولاءٌ كبير ومتبادل بين قطاع الصناعة السويسري وقطاع المصارف، أمّا بعد وصوله فقد حدث تباعدٌ بين شركة إيه بي بي وقطاع المصارف، وسلك كلُّ منهما سبيلاً مختلفاً عن الآخر. ويتذكر فوزر أسوأ اللحظات التي عاشها عندما لم يتبَقَّ أمام شركة آي بي سوي ٦ ساعات قبل إعلان إفلاسها في عام ٢٠٠٢، كانت الساعة تشير إلى الخامسة مساءً في زيورخ، وكان لدى الشركة مهلةٌ حتى الساعة الخامسة مساءً بتوقيت نيويورك للتوصل إلى اتفاق بخصوص قضية الحرير الصخري، وعند الساعة العاشرة مساءً بتوقيت سويسرا — أي قبل أن تُضطر الشركة إلى إعلان إفلاسها على الملأ بساعة واحدة فقط — كان لا يزال هناك اثنان من الوفد المرافق لممثلي النقابة القانونية في قضية الحرير الصخري غير موافقين على الاتفاق. نهض فوزر حينئذٍ وألقى بمفاتيح مكتبه على الطاولة ومشى خارج الغرفة قائلاً للمحامين الموجودين هناك إنهم هم الذين سيُدبرون شركة إيه بي بي ابتداءً من صباح اليوم التالي؛ عندها أذعن المحامون وقبلوا الاتفاق خوفاً من الاحتمال المتوقع لإفلاس الشركة، ومع طلوع الشمس كانت شركة إيه بي بي قد أزلت كلياً وبشروطٍ ملائمة حالة عدم اليقين الناتجة عن قضية الحرير الصخري، إثر ذلك كان في استطاعة فوزر استئناف المحادثات مع البنوك من موقع أكثر صلابة.

تقاعَدَ دورمان في عام ٢٠٠٧، ودُعِيَ فوزر في عام ٢٠٠٤ للعمل مجدداً في شركة شيل، وعُيِّنَ مديراً تنفيذياً للشركة في عام ٢٠٠٩. وقد حققت شركة إيه بي بي أرباحاً بلغت ٢,٥٦ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠١٠، وفي عام ٢٠١١ بلغ سعر سهمها ١٦,٤٧ فرنك سويسري مُقارنَةً بأدنى سعر سُجِّل وهو ١,٤٠ فرنك سويسري للسهم الواحد، كما أن تصنيفها الائتماني ارتفع إلى مرتبة A2 بحسب تصنيفات شركة موديز.

وهكذا أُنقذت شركة إيه بي بي فيما يُعتبر أهم عملية تحوُّلٍ إيجابي من الخسارة إلى الربح في سويسرا منذ إعادة هيكلة قطاع صناعة الساعات خلال السبعينيات.

## شركات صغيرة عرِفَتِ الازدهار باستمرار

إذا كان مسار أداء الشركات السويسرية العملاقة في مجال الهندسة يحتوي أحياناً على فتراتٍ من التراجع، وأخرى من إعادة التألُّق خلال العقود الماضية، فلا يزال هناك العديداً

من قصص النجاح بين صفوف الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي ازدهرت باستمرارٍ حتى هيمنت على قطاعات الأعمال المتخصصة التي تنشط فيها، وإحدى هذه القصص هي قصة فالتر رايست، رجل التكنولوجيا الذي بدأ في عام ١٩٥٥ بتطوير نظام نقل خاص به للاستخدام في مطابع الصحف التي تصدر في مدينة زيورخ. كانت شركة فيراج التي أنشأها في عام ١٩٥٧ في منطقة هينفيل قرب مدينة زيورخ قد مضت قُدماً في تطورها حتى هيمنت على القطاع، واليوم يُنتج معظم الصحف والمجلات في العالم باستعمال مُعدّات شركة فيراج، وعندما بدأت أعمال الطباعة في التراجع، واصل رايست التفكير في طرق تمكّنه من استخدام نظامه الناقل واستغلاله في صناعات أخرى.

ولا شك أن شركة بوهرلر في مدينة أوتسفيل تهيمن على قطاع تشييد المُعدّات والآلات الخاصة لإنتاج الدقيق، وكذلك لصناعة المكرونة، وتنشط الشركة في أكثر من ١٤٠ بلدًا، وتشغل ما يقارب ٨ آلاف شخص، وتحقق عائداتٍ تبلغ ملياريّ فرنك سويسري، كما أن شركة سولزر في مدينة فينترتور التي استحوذت عليها شركة فارتسيلا الفنلندية قد طوّرت وأنتجت محرّك ديزل منخفض السرعة استُخدم في أغلبية السفن الضخمة لنقل الحاويات في العالم، ويُعتبر النموذج الأخير الأضخم حجمًا من هذا المحرّك المزود بـ ١٤ أسطوانة أكبر محرّك ترددي في العالم؛ حيث يبلغ ارتفاعه ١٣,٥ مترًا (٤٤ قدمًا) وطوله ٢٧,٣ مترًا (٩٠ قدمًا)، ويزيد وزنه عن ٢٣٠٠ طن (ويولّد قدرة مكبّحية تناهز ١٠٩ آلاف وحدة حصانية)؛ أي ما يُعادل ٨٠,٠٨ ميجاواط.

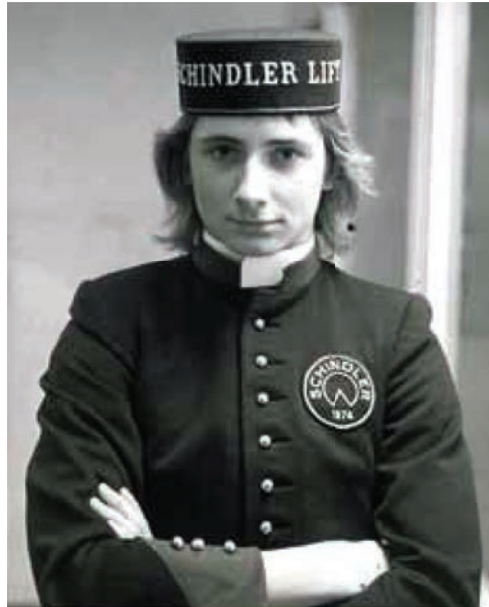
بالرغم من أن القمح لا ينمو في أي مكان بالقرب من بلدة أوتسفيل في كانتون سانت جالن، وأن أعرق مورد مياه في فينترتور لا يزيد عمقه عن المترين، فإن ذلك لم يُعيق الشركات السويسرية أو يمنعها من تصنيع مُعدّات وآلاتٍ لتحويل الحبوب إلى أغذية — وخصوصًا المعكرونة — للمليارات البشر، أو منتجات تساعد أكبر السفن في العالم على عبور المحيطات.

### وجبات سريعة من المطبخ السويسري

في عام ١٩١١، كان فيلي بيير وابنه ميشال قد أسّسا شركة فرانكيه للسمكرة (سباكة المواسير) التي بدأت منذ عام ١٩٤٦ بتصنيع مُستلزمات المطابخ، وتطوّرت اليوم إلى شركة عالمية تزوّد فروع شركة ماكدونالدز في جميع أنحاء العالم. وفي عام ١٩٨٩ استحوذ بيتر شبيلر — دون أن يكون لديه رأس مالٍ خاصٍ به — على شركة شتادلر التي كانت

## صناعة سويسرية

متخصّصة في صناعة المُرَكِّبات الصغيرة للسكك الحديدية في كانتون تورجاو، ثم أصبحت بعد ذلك شركاتٍ تدير مليارات الفرنكات السويسرية في صناعة قاطرات السكك الحديدية الخفيفة. كما أن هناك قصّتين بالكاد تُعرَفان، وهما قصتا اثنين من صانعي آلات القهوة وهما: شركة ثيرموبلان في كانتون لوتسرن، التي تُزوّد شركة ستاريكس بمُعَدَّاتها، والأخرى هي شركة أويجستر / فريسماج، في بلدة رومانسهورن على بحيرة كونستانس، التي تصنع آلات القهوة وتقوم بتسويقها في جميع أنحاء العالم تحت أسماء علامات تجارية مختلفة.



صورة لـ «صبي مصعد شيندلر» تعود للعام ١٩٢٠، عندما كانت المصاعد تحتاج إلى موظّف خاص لتشغيلها.

وكما ورد سابقاً في هذا الفصل، فإن الشركات السويسرية لصناعة الآلات كانت رائدة في الاستعاضة عن الأحصنة والعمل اليدوي بالآلات، وحتى في تحويل الماء إلى كهرباء، وإحدى هذه الشركات السويسرية الأكثر نجاحاً في صناعة الآلات هي شركة شيندلر، التي





ابتكرت شركة شيندلر ما يُسمَّى «نظام اختيار الطابق المقصود» الذي يُحدِّد تلقائيًا المسار المطلوب ويرسل المصعد الذي يؤمّن الرحلة الأسرع للوصول إليه.

أصبحت شركة رائدة عالميًا في مجال صناعة الآلات الخاصة بنقل الأشخاص (المصاعد الكهربائية). كانت الشركة قد تأسست بصفقتها شركة عائلية من قبل روبرت شيندلر في عام ١٨٧٤ في منطقة لوتسرن الجبلية ذات المناظر الطبيعية الخلابة، وما زال الجيل الرابع من العائلة يُدير الشركة منذ عام ١٩٧٧ على يد ألفريد شيندلر ولوك بونارد وألفريد شبورني (متقاعد حاليًا)، واليوم تقوم الشركة بنقل ما يعادل مليار شخص في اليوم في جميع أنحاء العالم.

وكما هو الشأن بالنسبة إلى شركات سويسرية أخرى، فقد كانت بداية مسيرة شركة شيندلر متواضعة كسمكة صغيرة في حوض ماء كبير، وقد وصف ألفريد شيندلر — رئيس مجلس إدارة الشركة — هذا الوضع بقوله: «كان يتعين على عملنا أن يكون متميزًا ومختلفًا وسريعًا إذا كُنَّا نريد أن ننجح.» فالشركات التي تضع لنفسها أهدافًا جديدة باستمرار وتسعى لتحقيقها هي الوحيدة التي تستطيع البقاء، وبما أن السوق المحلية صغيرة نسبيًا، كان التوسُّع الجغرافي يُمثّل عاملاً أساسيًا لنجاح شركة شيندلر، فكان الفرع الأوّل للشركة خارج سويسرا قد أُسس في برلين في عام ١٩٠٦، ثم بعد ذلك أنشئ

مصنع في مدينة سانت بطرسبرج في عام ١٩١٣، كما توسّعت أعمال الشركة حتى بلغت البرازيل في عام ١٩٣٧، وهونج كونج في عام ١٩٧٦، وفي عام ١٩٨٠ أسّست شركة شيندلر أول مشروع صناعي مشترك لشركة غربية في جمهورية الصين الشعبية، واليوم يعمل لدى الشركة ٤٤ ألف شخص في أكثر من ١٠٠ بلد، وتعدُّ ثاني أكبر مزوّد عالمي للمصاعد، لا تسبقها إلا شركة أوتيس الرائدة في هذا المجال التي يقع مقرها في الولايات المتحدة. وفي نهاية عام ٢٠١١ قُدّرت قيمة شركة شيندلر بـ ١٣,٣ مليار فرنك سويسري في بورصة الأوراق المالية السويسرية، وهذا ما يمثّل زيادة في قيمتها بمقدار ٦٠ ضعفًا منذ عام ١٩٨٠؛ أي ما يناهز معدل نمو سنوي مركب بنسبة ١٤ في المائة، وهناك نكتة متداولة في أوساط الصناعة فحواها أن الاسم OTIS هو مُختصر للعبارة Our Trouble Is Shnidler بما معناه: «إن مصدر معاناتنا هو شركة شيندلر.»

### مصاعد شركة شيندلر

مرّت مسيرة شركة شيندلر نحو النجاح العالمي بأربع مراحل وهي:

- (١) اتّسمت الفترة التي تلت تأسيس الشركة بظهور مخاوف بخصوص ما إذا كانت الشركة الحديثة العهد قادرة على استغلال إمكانياتها على نحو كافٍ، وهذا بدوره أدّى بالشركة إلى تنويع نشاطها في مجموعة واسعة من المجالات، ويشمل ذلك عربات السكك الحديدية والآلات المكنية وخزائن البنوك وروبوتات المصانع.
- (٢) لتحقيق الكتلة الحرجة في أعمالها الأساسية وتجهيزها لمواجهة متطلبات النمو المستدام، تخلّصت شركة شيندلر خلال الثمانينيات من ١٥ وحدة إنتاج مُربحة لكنها لم تكن ذات أهمية كبرى، وكانت تلك الاستراتيجية تتطلب شجاعة كبيرة في إدارة المشاريع، وقد ساهمت هذه الإجراءات في تبسيط هيكلية الشركة ومكّنتها من التركيز على سوقها الأساسية، وهي صناعة المصاعد والسلالم الميكانيكية والسيور الآلية المتحركة.
- (٣) خلال التسعينيات، كان هدف شركة شيندلر التالي هو توسيع نطاق عملها جغرافيًا إلى الأسواق النامية وخارجها عن طريق إنشاء مراكز قوية لها في آسيا وأوروبا والأمريكتين، ولتحقيق ذلك، استحوذت على أكثر من ٦٠ شركة من بينها شركة ويستينجهاوس في الولايات المتحدة، وشركة هاوسهان في ألمانيا، وشركة أطلس في البرازيل، والشركة السعودية للمصاعد في المملكة العربية السعودية، وشركة آندينو في كولومبيا، ولم يُمكن هذا التوسُّع

المجموعة من تحقيق التوازن خلال تقلُّبات الدورة الاقتصادية فحسب، بل ساعدَها كذلك على إقامة علاقاتٍ وطيدة ودائمة مع العملاء، واكتساب الكتلة الحرجة اللازمة لعملياتها في جميع أنحاء العالم.



وقَّعت شركة شيندلر عقد إنشاء أول مشروع مشترك لشركة أجنبية مع الحكومة الصينية في عام ١٩٨٠، واليوم أصبحت الصين واحدةً من أهم أسواق الشركة وتحتلُّ فيها مركز الصدارة.

(٤) من ثمَّ، مع بداية الألفية الجديدة، أصبحت مجموعة شيندلر عبارة عن تكتُّلٍ عديٍّ من الشركات، بعضها أُدمج كلياً والبعض الآخر اكتسب بصفة جزئية، وكانت المزايا الناتجة عن كِبَر حجم الشركة تُقابلها بالتوازي المؤثَّرات الناجمة عن التنوع الكبير في المنتجات وعمليات التصنيع للشركات التابعة لها، فلا القوة التقليدية لشركة شيندلر (مثل التحسين المستمر للمنتجات الموجودة)، ولا ابتكاراتها الرائدة، كانت كافية لجعلها قادرةً على المنافسة عالمياً؛ وهكذا نشأت مجدداً حاجة ماسَّة إلى تقليص التعقيد في بنية الشركة، وهذه المرة كان هذا الإجراء يمسُّ الأعمال الأساسية للشركة؛ لذلك، وتماشياً مع المقولة

المأثورة القديمة: إنَّ مجموعة غير متجانسة لا يُمكن أساسًا تحسين أدائها، فُكِّت الشركة بطريقةٍ بناءً لإعادة صياغتها وبنائها على أسس جديدة.

لذلك اتَّسم الماضي القريب لشركة شيندرل بعملياتٍ ترشيدٍ مستمرة لمجموعة منتجاتها العالمية، واعتماد أساليبٍ عملٍ موحدة من بداية العملية التجارية حتى نهايتها، كما سمح لها كِبَر حجمها باستكشاف أوجه التآزر في الإنتاج واقتصاديات التصنيع الواسع النطاق. لقد طبَّقت شركة شيندرل باستمرار وبثبات أربعة مبادئٍ رئيسية؛ ألا وهي المحافظة على ميزانية عمومية جيدة لضمان نموٍّ مقبول، والاستثمار المستمر في الموظفين؛ لأنهم يُشكِّلون حجرَ الزاوية في مجال السلامة والجودة، والصبر والمثابرة لضمان إيجاد استراتيجية واضحة المعالم يُمكن اتِّباعها، وأخيرًا اعتماد قيمٍ تتفق مع المعايير الأخلاقية العالية لتوفير الأسس السليمة لمشروع تجاري دائم ومستقر.

غير أن السمة المميِّزة لنجاح الشركة واستمرار تقدُّمها كانت دومًا تتمحور حول الابتكار، فقد أدخلت الشركة اكتشافاتٍ تكنولوجيةٍ مختلفة كما اعتمدت تكنولوجياتٍ مُبتكرة، مثل المصعد الذي ألغى الحاجة إلى وجود غرفة تشغيل فوق سطح المبنى، وأدَّى بذلك إلى التوفير في الارتفاع والمساحة اللازمين، وحبال الجر الخالية من الفولاذ، وما يُعرَف بلوحة التحكم لتحديد المقصد، وهو نظام يحسب بشكل مستمر الطريقة المثلى لسير مجموعة من المصاعد لتوفير أسرع مسارٍ مُمكن لجميع الركاب.

يشعر المسؤولون في شركة شيندرل اليوم بأن الشركة في وضعٍ جيدٍ يُمكنها من تحقيق نموٍّ مستمر بفضل مكانتها في السوق والتوقعات المُرتقبة للأسواق بشكل عام، كما أن فترة استمرار المصاعد في الخدمة تدوم وقتًا طويلًا يصل إلى ٤٠ سنة أو أكثر، وهذا ما يفسِّر سبب استمرار نمو أقسام أعمال الصيانة التابعة للشركة، وعلاوةً على ذلك فإن التحضُّر وتطوير البنية التحتية آخذان في التزايد في جميع أنحاء العالم، وتماشياً مع أحدث التوجهات العالمية، فإن الطلب يتزايد بشكل كبير في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، وكمثال واحد على ذلك، توفر الشركة في الصين أكثر من ٣٥٠ سلماً ميكانيكياً متحرِّكاً من أحدث طراز لمنظومة السكك الحديدية الوطنية، التي يجري التوسع فيها من مدينة تشانجتشون في الشمال إلى مدينة غوانجزو في الجنوب.

هناك أيضاً عدد كبير من المجمعات الصناعية والمطارات ومراكز التسوق ... والقائمة تطول، ومن بينها مبنى مكاتب زوليچ في ماكتي في الفلبين (انظر الفصل الرابع). لكنَّ سواء أكان الأمر يتعلَّق بمشروع كبير أم بمصعد واحد للمنزل، فإن الشركة تعتقد أن

المجتمعات في وقتنا الحاضر تشهد نموًا سريعًا في عدد السكان، وتزايدًا في أعداد المتقدمين في السن، وتركيزًا على الوجود في المدن؛ ومن ثمَّ فإنَّ الطلب سيستمر في التزايد على أنظمة نقل مدنيَّة آمنة توفر الأداء العالي، والاستهلاك المنخفض للطاقة النظيفة قدر الإمكان، والتوفير الكبير في الوقت عبر المسافات الطويلة.

### مجال التكنولوجيا التخصصية: مكان يجدر التواجد فيه

إن سوق الإنتاج الواسع النطاق في مجال الصناعات الهندسية قد خرجت عن سيطرة العديد من الشركات الأوروبية والأمريكية التي قادت فترة التحول التي شهدها القرنان التاسع عشر والعشرون، والشركات الكبيرة التي لا تزال قائمة حتى اليوم هي إمَّا شركات ناشطة في أسواق تتطلَّب رءوس أموال ضخمة وتكنولوجيات عالية التطور، أو شركات تعمل في مجالات متخصصة ومميَّزة. ومن المفارقات أن هذا المسار قد لعب دورًا هامًا في تعزيز قوة الصناعة الهندسية السويسرية، فبفضل تركيز الشركات السويسرية على التكنولوجيات والمنتجات التخصصية المميزة، نجحت — على وجه العموم — في التخلُّص من وطأة هجوم المنافسين الجدد من الصين ومن بلدان صناعية جديدة أخرى؛ وكنتيجة لذلك، يُمكن القول بأن البلاد تتمتع بوضع جيد يُتيح لها المحافظة على حيوية وفعالية قاعدتها الإنتاجية، في حين أن بعض البلدان الغربية الأخرى تناضل من أجل استعادة زمام المبادرة في قطاعاتٍ تعتمد كثيرًا على الاستعانة بالموارد الخارجية، وقد أشار آندي جروف — المدير التنفيذي السابق لشركة إنتل — مؤخرًا إلى أن الخبرة الفنية التي نُقلت إلى مواقع أخرى في الخارج لن تجد طريقَ العودة إلى موطنها الأصلي، واستشهد جروف بمثال بطاريات الشحن التي كانت الولايات المتحدة تُنتج منها ما يُعطي ٨٥ في المائة من الطلب العالمي، وباتت اليوم لا تنتج أي بطاريات في الوقت الذي أصبحت فيه بطاريات الليثيوم مصدرًا هامًا لتخزين ونقل الطاقة لمنتجات متعددة، بدءًا باللوحات الإلكترونية مرورًا بالسيارات ووصولًا إلى آلات الحلاقة الكهربائية.

وكما ذُكر سابقًا، فلقد توسَّل السويسريون واقترضوا وسرقوا أفكارًا وطوَّروها وابتكروا بدورهم على مدى فترة طويلة من الزمن من أجل الوصول إلى مراكز رائدة في قطاع صناعة الآلات (وغيرها من القطاعات)؛ لذا ليس من المستغرب أن يُحافظ السويسريُّون على أسرارهم في مجال «الأبحاث والتطوير» وعدم كشف أوراقهم الرابحة.



شيندلر هي أكبر شركة مصنعة للسلالم المتحركة في العالم، وهي في وضع يُتيح لها الاستفادة من تزايد التحضر المتسارع في البلدان النامية، ويظهر في الصورة نظامٌ مدهش للسلالم المتحركة في مبنى شركة لويدز في لندن.

## معاهد الابتكار

يعود هذا الإنجاز في جزءٍ كبير منه إلى نظام سويسرا المتميز للتدريب المهني والتدرُّب على الوظائف بالتعاون مع الكليات والجامعات التقنية في زيورخ ولوزان التي تواصل تزويد الشركات العالمية – سواء في الاقتصادات الناشئة أو المتقدمة – بنوعٍ من التدريب اللازم للحفاظ على التميز في مجال الهندسة، ولقد أعلنت شركة إيه بي بي أن مصانعها في

سويسرا لا تزال تُصنِّع منتجاتٍ تميَّز بأعلى هامش ربح مُقارَنَةً بمئات المصانع التابعة لها في جميع أنحاء العالم، وكما قال جو هوجان – المدير التنفيذي الجديد لشركة إيه بي بي – الذي يُعرَف بأنه صاحب كاريزما وتواضع: «إن معظم الابتكارات تُحدَّث على أرضية المشغل لا في قاعات الدراسة، كما أن المتدرِّب السويسري يتفوق على نظيره في البلدان الأخرى بثلاث مرَّتبات، وعلاوةً على ذلك يبدو أن لدى السويسريين جينات تجعلهم يلتزمون إلتزامًا هائلًا بالجودة.»

يعود تاريخ التدريب في سويسرا في مجال الهندسة إلى عهدٍ بعيد، وقد بدأ ذلك بشكلٍ جدِّي مع معهد زيورخ للفنون التقنية المتعدِّدة الذي تأسَّس في عام ١٨٥٥، وأصبح اسمه منذ عام ١٩١١ الجامعة التقنية الوطنية، وقد ساهمت هذه المؤسسة أكثر من أي مؤسسة أخرى في نشر المهارات الهندسية السويسرية ونَحَتِ سُمعتها العلمية في جميع أنحاء العالم (كان هناك أيضًا المدرسة الخاصة في لوزان، التي كانت تُدرِّب المهندسين من القطاع الخاص منذ عام ١٨٥٣، ثم دُمجت نهائيًا في جامعة لوزان لتُصبح كلية الهندسة فيها). كما أن المعهد الفيدرالي للفنون العلمية المتعدِّدة في لوزان تحت إدارة باتريك أيبشر هو نجمٌ صاعد بين الجامعات التقنية حول العالم، إذا قيسَ بعدد المنشورات التي تُصدَّر عنه والنجاح اللافت للنظر الذي يُحقِّقه في جمع التبرعات.

### قائمة طويلة من الحائزين على جائزة نوبل

لقد ثبت أن إنشاء الجامعة التقنية الوطنية كان مُبادرةً لا تُقدَّر بثمن لسويسرا، فمنذ البداية نجحت المؤسسة في التكيُّف مع احتياجات الصناعة، كما نَمَت الوعي لما هو عملي وما هو برامجاتي واقعي، مع الحفاظ على أعلى مستويات الجودة، وهذا ما تطوَّر ليشكُل مفهوم العلامة التجارية السويسرية في جميع أنحاء العالم، ومنذ تأسيسها لم تستقطب المؤسسة المواهبَ المحلية فحسب، بل استقطبت أيضًا باحثين أجانب مشهورين. كان المهندسون الأجانب الشبَّان يقدِّرون المستوى العالي للهندسة السويسرية، وساهموا بمقدار كبير في نشر السمعة الجيدة لهذه الصناعة في سنواتها الأولى، ومن بين الذين تخرَّجوا من المؤسسة، هناك ٢١ شخصًا حازوا على جائزة نوبل، وكان معظمهم من الأجانب من أمثال فيلهيلم رونتيجن مكتشف الأشعة السينية، مروَّرا بألبرت أينشتاين وفولفجانج باولي إلى فلاديمير بريلوج وريشارد إرنست وكورت فوتريش، ولقد ساعدت اكتشافاتهم العلمية على رفع

## صناعة سويسرية

مكانة العلوم والهندسة السويسريتين. وتتضمَّن هيئة التدريس في كلِّ من الجامعة التقنية الوطنية في زيورخ والمعهد الفيدرالي للفنون العلمية المتعددة في لوزان أكثر من ٥٠ في المائة من الأساتذة الأجانب.

السويسريون الحائزون على جائزة نوبل.

١٩٠٩	طب	تيودور كوخر
١٩١٣	كيمياء	ألفريد فيرنر
١٩٢٠	فيزياء	شارل إدوار غويوم
١٩٢١	فيزياء	ألبرت أينشتاين*
١٩٣٧	كيمياء	بول كارر
١٩٣٩	كيمياء	ليوبولد روزيكا*
١٩٤٨	طب	بول هرمان مولر
١٩٤٩	طب	فالتر رودولف هيس
١٩٥٠	طب	تاديوس رايخشتاين
١٩٥٢	فيزياء	فيلكس بلوخ
١٩٥٧	طب	دانييل بوفيه
١٩٧٥	كيمياء	فلاديمير بريلوج*
١٩٧٨	طب	فيرنر آربر
١٩٨٤	طب	جورج جيه إف كوهلر*
١٩٨٦	فيزياء	هاينريخ روهرر
١٩٨٧	فيزياء	كارل أليكنسدر مولر
١٩٩١	كيمياء	ريشارد آر إرنست
١٩٩٢	طب	إدموند إتش فيشر*
١٩٩٦	طب	رولف إم زينكر ناجل
٢٠٠٢	كيمياء	كورت فوتريخ

\* غير مولود في سويسرا.



## الأفضل ربما يكون قادمًا

غير أن توافر مهنين مدربين تدريباً جيّداً ومؤهلين تأهيلاً عالياً ليس كافياً لتأمين الصمود والاستمرارية لصناعةٍ بأكملها، فهناك أيضاً حاجةٌ إلى نشاط تجاري يستفيد من نقاط القوة السويسرية، وبعد عقود من التراجع النسبي، تشير بوادر التغيير إلى أن عودة ظهور الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المتضائلة مع استمرار قوة ما بقي من عمالقة السوق الموجودين في الميدان؛ هي بصدد إنتاج مرحلة جديدة من النمو في القطاع الهندسي، وخلافاً لاتجاه نمط العمالة السائد في بلدان نامية أخرى، فإن أعداد الأشخاص الذين يعملون في قطاع الهندسة قد شهدت نمواً خلال السنوات القليلة الماضية، فبعد تراجع عدد العمال إلى أدنى مستوى في عام ٢٠٠٢ مسجلاً أقل من ٣٠٠ ألف شخص للمرة الأولى منذ عقود، عاد هذا العدد مجدداً إلى الارتفاع ليبلغ ٣٤٠ ألفاً في عام ٢٠٠٨.

أكبر الشركات السويسرية للهندسة في ٢٠١١.\*

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
					<b>إيه بي بي (١٨٩١)</b>
٣٧٩٩٠	٣٩٠٤٤	٢٦٦٦٨	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
١٣٣٦٠٠	١٦٠٨٢٠	٢١٥١٥٠	-	-	عدد العمال
٧٠٠٠	٥٤٠٠	٤٣٠٠	-	-	عدد العمال في سويسرا
					<b>شيندلر (١٨٧٤)</b>
٧٨٥٤	٨٥٣٠	٣٦٨٠	٧٨٨	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٤٣٦٨٥	٤٣٣٣٠	٣١٩٩٠	٢٠٩٠٠	-	عدد العمال
٤١٦٠	٥٤٠٠	٦٢٧٠	٦٦٠٠	-	عدد العمال في سويسرا
					<b>سولزر (١٨٣٤)</b>
٣٥٧٨	٥٧٣٦	٦٢٢٨	٩٣٠	٢٥	العائدات بالمليون فرنك سويسري
١٧٠٠٢	٢٢١٠٠	٣٣٥٢٠	٣٥٠٤٠	-	عدد العمال
١١٣٠	٦٢١٠	١٥٨٣٠	٢٠١٦٠	٧٠٠٠	عدد العمال في سويسرا

## صناعة سويسرية

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
					<b>جورج فيشير (١٨٠٢)</b>
٣٦٣٨	٣٩٠٣	٢٥٣٨	١٠٤٠	٢١	العائذات بالمليون فرنك سويسري
١٣٦٠٦	١٤٦٦٠	١٥٢٣٠	٢٠٠٠٠	٧٥٠٠	عدد العمال
٢٦٢٠	٣٢٠٠	٥٣٨٠	١٠٢٠٠	٣٧٧٠	عدد العمال في سويسرا
					<b>ريتر (١٧٩٥)</b>
١٠٠١	٢٩٣١	١٧٨٠	٢٢١	-	العائذات بالمليون فرنك سويسري
٤٦٩٥	١٢٢٣٠	١٠٤٧٠	٣٠٠٠	-	عدد العمال
١٦٥٠	٢٠٥٠	٣٥٢٠	٣٠٠٠	-	عدد العمال في سويسرا

\* يُبين الجدول المبيعات وعدد العمال (العدد الإجمالي والعدد في سويسرا) للشركات السويسرية الرئيسية في مجال الهندسة خلال السنوات الستين الماضية حيثما تكون متوافرة (وحيث لا تكون متوافرة يُكتب «غير متوافر»). التاريخ الموجود بين قوسين هو تاريخ إنشاء الشركة (أو الشركة الأصل)، أرقام المبيعات والعمال مُقَرَّبَةٌ إلى الأعلى أو إلى الأسفل حسبما يلزم، وفي بعض الأحيان قد تكون هذه الأرقام مُقَدَّرَةٌ، وفي حالات خاصة قد يتفاوت تاريخها بمقدار سنة. وفيما يخص شركة إيه بي بي، حُوِّلَ حجم المبيعات من الدولار الأمريكي إلى الفرنك السويسري بسعر التحويل السائد، وبالنسبة إلى شركة سولزر، يشير عدد الموظفين في سويسرا لعام ١٩٥٠ إلى موظفي شركة الإخوة سولزر المحدودة فقط، كما أن أرقام مبيعات ريتر تُشير إلى شركة ريتر المحدودة فقط ولا تشمل الشركات المتفرعة عنها. (المصدر: مجلة فورتشن.)

## التواريخ الرئيسية.

قبل ١٨٠٠	١٧٩٥	أقام يوهان جاكوب ريتر تجارة لبيع القطن واستيراد الأغذية، وكانت هذه بدايات شركة ريتر للهندسة.
١٨٠٥-١٨٩٩	١٨٠٥	هانس إيشر وسولومون فون فيس يُنشئان شركة إيشر آند فيس وشركاؤهما.
١٨٠٧	١٨٠٧	هاينريخ بوخر فايس يشتري ورشة حدادة قروية في نيدرفينينجن، وكانت هذه بدايات شركة صناعات بوخر.
١٨١٠	١٨١٠	لودفيج فون رول يبني أول فرن لصهر المعادن في سويسرا.

الآلات الصناعية السويسرية الجبارة

يوهان وسولومون سولزر يُقيمان أول مسبك للحديد في مدينة فينترتور.	١٨٣٤
كاسبار هونيغر يبني منسج هونيغر.	١٨٤٢
فرانس ساورر ينشئ مسبكا في سانت جيورجن.	١٨٥٣
تأسيس شركة السويسرية لصنع العربات شفايتزيشه فاجن فابريك في مدينة شافهاوزن، وكانت هذه بدايات الشركة السويسرية للصناعات إس آي جي.	١٨٥٣
إنشاء معهد الفنون التقنية المتعددة في زيورخ، الذي أصبح فيما بعد الجامعة التقنية الوطنية.	١٨٥٥
إنشاء شركة شفايتزيشه لوكوموتيف أوند ماشينفابريك (إس إل إم) لتصنيع قاطرات السكك الحديدية والآلات في مدينة فينترتور.	١٨٧١
تأسيس شركة شنيدر.	١٨٧٤
جوزيف بوبست يبدأ التجارة في ملحقات الطباعة، وكانت هذه بدايات شركة مجموعة بوبست.	١٨٩٠
شارل براون وفالتر بوفيري يؤسسان شركة براون أند بوفيري وشركاؤهما.	١٨٩١
ريشارد تايلر وألدريش جبر فيكرت يُنشئان شركة إلكترونيكيشه إنستيتوت تايلر وشركاؤه، وهي بدايات شركة لانديس أند جير.	١٨٩٦
١٩٩٩-١٩٠٠	
حدوث إضراب عام في سويسرا.	١٩١٨
معاهدة السلام في مضمار الصناعات الهندسية.	١٩٣٧
إيميل بوهرلي يستحوذ على شركة أورليكون لصناعة الآلات المكنية، وهذه كانت بداية شركة أورليكون بوهرلي، وهي شركة مصنعة للأسلحة.	١٩٣٧
فالتر رايبست يؤسس شركة فيراج، وهي شركة لصنع آلات الطباعة.	١٩٥٧
سولزر يستحوذ على شركة إس إل إم، في بداية حملة اندماج في قطاع الهندسة الصناعية السويسرية.	١٩٦١
اندماج شركة بي بي سي وشركة آسيا السويسرية لتكوين شركة إيه بي بي.	١٩٨٨
<b>منذ ٢٠٠٠</b>	
مجموعة ألبيك ترى النور بعد إدماج شركتي آتيل وئي أو إس.	٢٠٠٩

قد تكون الكفاءات المتواجدة في سويسرا محلية أو أجنبية، غير أن العملاء في أغلبيتهم هم من الأجانب، وقد أشار في هذا الصدد يوهان شنايدر أمان، الرئيس السابق لمنظمة أرباب العمل في القطاع الهندسي، وحالياً وزير الشؤون الاقتصادية قائلاً: «إن الصناعة الهندسية السويسرية التي تصدر ٨٠ في المائة من منتجاتها يجب أن تركز باستمرار على احتياجات العملاء من أجل تقديم حلول للمشكلات الراهنة التي يشهدها العالم.» وبالرغم من أن ٨٥ في المائة من سكان العالم يعيشون في بلدان متخلفة، ومن ثم على هامش التصنيع، فإن شنايدر أمان يعتقد «أن سنوات الانتعاش والتوسع قادمة في المستقبل لا محالة.»

## الفصل التاسع

# قطاع الأدوية: مهارات للبيع

عندما تتبادر الثورة الصناعية إلى الأذهان، غالبًا ما يميل المرء إلى التفكير بالتطورات التي حدثت في قطاع صناعة الآلات والأنواع الجديدة من الطاقة التي استُكملت أو حُلَّت محلَّ العمل اليدوي البحت، وأتاحت تحقيق مكاسب هائلة في مجال إنتاج السلع الأساسية، إلا أنه مع نهاية القرن التاسع عشر، كانت ثورة مُختلفة تمامًا قد بلغت أوج انطلاقتها، وكانت تتميز بوجود علماء كانوا يَخترعون منتجات جديدة كليًا في مختبراتهم، وفي بعض الحالات كانت هذه المُنتجات — ومنها الأصباغ والأسمدة والمبيدات والأدوية ومواد التجميل والبلاستيك — بمنزلة إكسير يحلُّ مُشكلات تقنية قديمة استعصى حلُّها سابقًا، وفي بعض الحالات الأخرى كانت بدائل أقل سعرًا وأكثر فاعليَّة من المواد الكيميائية والأدوية التي كانت متوافرةً آنذاك، أمَّا في بقية الحالات، فقد كانت عبارة عن مُنتجات تُلبِّي احتياجات جديدة لم يكن أحدٌ يعرفها من قبل، ولم يمضِ وقتٌ طويل حتى بدأت هذه المنتجات تُدرُّ على العلماء والشركات التي تدعمهم ثرواتٍ هائلة لم تكن تخطر على بال.

\* \* \*

من غرابة المُصادفات أن تاريخ تطوُّر الاقتصاد شاء أن تبدأ هذه الثورة في ألمانيا وسويسرا؛ ففي النصف الثاني من القرن التاسع عشر، كانت الإمبراطورية البريطانية، وبصفة أقل فرنسا؛ تسيطران على البحار؛ ولذلك كانت تكلفة وضمن الحصول على الموارد الضرورية مثل المعادن والزيوت والأخشاب والوقود تتفاوت بشكل كبير بناءً على تقلُّبات الأسواق وتأثير الحروب على كافة البلدان بما فيها ألمانيا وسويسرا؛ ونتيجةً لذلك كان البحث عن مواد بديلة ومصادر أخرى كثيفًا ومعظمًا.

## لحظة الإبداع

غالبًا ما يكون من الصعب تحديد الزمان والمكان اللذين تكوّنت فيهما صناعةٌ ما تحديداً دقيقاً، لكن مما لا شك فيه أن الصناعة الكيميائية الحديثة قد رأت النورَ خلال عيد الفصح من عام ١٨٥٦ في غرفة في الطابق العلوي في الطرف الشرقي الفقير من مدينة لندن. هناك، توصّل ويليام بيركن — الطالب في علم الكيمياء — عن طريق المصادفة إلى اكتشاف مادة الموفايين، وهي أول مادة أنيلين اصطناعية للصبغة.

ومن المفارقات أن فكرة الصبغة الاصطناعية في مجملها قد حظيت بالقليل من الاهتمام من طرف المعنّيين بالصناعة البريطانية؛ لأنهم كانوا يجلبون كميات وفيرة من الأصباغ الطبيعية من المستعمرات، أمّا بالنسبة إلى سويسرا وبلدان أوروبية أخرى لديها صناعات نسيج مُزدهرة، فقد كان هذا الاكتشاف بمثابة هبةٍ من السماء، وعندما وصلت مادة الموفايين إلى المختبرات السويسرية، تبّين أنها ملائمة للاستغلال في العديد من الاستعمالات الصناعية والصيدلية المفيدة الأخرى.

## روعة الأعمال في القطاع الصيدلي

كان هذا الاكتشاف الهام قد سلط الضوء على ثلاثة من أبرز الخصائص الرائعة التي ميّزت المنتجات التي ظهرت تباعاً خلال الثورة الكيميائية، وأولاً: غالباً ما أدت هذه المنتجات إلى خلق الطلب والإقبال الخاص عليها دون أن تحلّ محلّ أي منتج آخر، فعلى سبيل المثال: هناك مادة الفاليوم التي لم تأخذ مكان أيّ مادة أخرى، ولكنها أصبحت رائجة جداً ومعروفة في قطاع الأدوية، ولعلها أكثر المنتجات نجاحاً في عصرها؛ إذ إنها قد حققت عائدات تناهز مليار دولار أمريكي — خلال ما يُقارب عقدَيْن من الزمن — لشركة روش التي اكتُشِف الفاليوم في مختبراتها.

ثانياً: غالباً ما يميل التطور لأن يكون ترافقياً، فمعظم الاكتشافات تمهّد الطريق لاكتشاف المزيد من الإمكانيات الإضافية التي إذا تُعوِمِل معها جيّداً، يُمكن أن توسّع أفق فرص الاستغلال الجديدة بشكل هائل، وعندما طوّر ديميتري مندليف — الصيدلي الروسي — الجدول الدوري لخصائص العناصر الطبيعية والكيميائية في عام ١٨٦٩، كان ذلك بمثابة ثورة في مجال ترسيخ المعرفة، وكان وقّعها لا يقل أهمية عن اكتشافات ماجلان وكولومبوس قبل بضعة قرون. كانت المكونات الكيميائية الموجودة في الأرض قد مُسحت

ونُظِّمت، وكان هناك سباق بين العلماء الموهوبين والأكثر طموحًا لفهم أوجه الشبه فيما بينها وإمكانية مزجها معًا لتشكيل مُركَّبات جديدة ومفيدة، سواء أكانت لمستحضرات التجميل أم الألوان الجديدة أم العطور أم الأدوية، أمَّا العناصر غير المشمولة في الجدول الدوري فلم تكن معروفةً لدى الباحثين الأصليين، وباتت مدعاةً للفضول ووفرت إطارًا خصبًا للتنبُّؤ الدقيق بخصائص العناصر التي لم تُكتشف بعدُ.

### حقبة حكم العلماء

ثالثًا: أصبح العلماء يحظون بمكانة شبه مقدَّسة، حتى لو كان ذلك أمرًا غير اعتيادي. وفي هذا الصدد، قال ويليام ريتز، العالم الأمريكي البارز في الكيمياء الحيوية وعضو الأكاديمية الوطنية للعلوم: «يُمكن أن يمضي باحث كيمياء حياته بأكملها وهو يُثبت لنفسه أنه مخطئ في انتظار اليوم الذي يُثبت فيه أن فرضيته صحيحة، ففي كثير من الأحيان حصلت اكتشافات جديدة وقيِّمة بفضل تغييرات طفيفة فقط في أساليب استخدام المواد، أو ربما أيضًا من خلال الملاحظات الصحيحة للمفاعيل الجانبية التي كانت تبدو دون أهمية تُذكر.» وكان جيرد بينينج — الحائز على جائزة نوبل للعلوم الفيزيائية في عام ١٩٨٦ — قد وصف كذلك رحلته الشاقة المحفوفة بالشك في غالب الأحيان خلال سعيه لاكتشاف مجهر المسح النفقي قائلًا: «كانت تجربتي مشابهة لرحلة إبحار كولومبوس من أوروبا إلى أمريكا، فبينما كان يعبر البحار لم يكن يعرف بالتحديد مكان وجوده، أو ما إذا كان فعلاً يقترب من هدفه. ومن ثمَّ فإن العلماء بحاجة إلى الاعتماد على حدسهم وقناعاتهم وصبرهم، وكذلك على ضربة حظ. كانت الساعة على ما أظن تُشير إلى الثالثة صباحًا، وكنت وحيدًا في المختبر أجرب كلَّ أنواع الحيل التي لم ينجح أيُّ منها، وفجأةً ظهرت ذرة واحدة بقيت منفردةً وحدها، وهنا عرفت فوراً أن ذلك قد نتج عن استقرار الذرة، لم أكن أعرف ما إذا كان عليَّ أن أضحك أو أن أبكي، فهذه كانت أهمُّ لحظةٍ في مسيرتي العلمية، وأكثر أهميةً حتى من اللحظة التي تُلقيتُ فيها مكالمةً هاتفيةً من طرف اللجنة المُشرفة على منح جائزة نوبل.»

إنَّ العلماء واكتشافاتهم العلميَّة التي توسَّعت في عصرنا الحالي لتصل حتى إلى مجالات الإلكترونيات وعلوم الكمبيوتر؛ قد وفَّروا مجالاً واسعاً من الفرص التجارية التي لم يسبق لها مثيل، وزادت مدى الربحية بشكلٍ لم يكن يتصوَّره أيُّ إنسان من قبل، وأعطت معنىً ووزناً جديدًا لمفهوم «الملكية الفكرية»<sup>١</sup>.

## أكبر الصادرات السويسرية على الإطلاق

منذ البداية، كان السويسريون من أكبر المستفيدين من هذه الثورة، واليوم تبلغ قيمة شركة نوفارتيس وشركة روش مُجمعتين ٢٢٦ مليار فرنك سويسري، في حين تُقدّر قيمة شركة نستله — وهي أهم شركة سويسرية — بمبلغ ١٦١ مليار فرنك سويسري، وأعمالها لا تزال مُزدهرة.

لقد بلغت قيمة الصادرات السويسرية من قطاع الكيماويات والمستحضرات الصيدلانية ما يُناهز ٧٦ مليار فرنك سويسري في عام ٢٠١٠، مما يجعله أهم قطاع في البلاد؛ إذ تفوق صادراته ضِعف صادرات قطاع الساعات أو قطاع الآلات في سويسرا، كما أن قطاع الكيماويات والمستحضرات الصيدلانية يستثمر في مجال البحوث أكثر من القطاعات الثلاثة التي تليه في الأهمية مجتمعة.

ومن غير المفاجئ أن أغنى الأغنياء في سويسرا يحملون أسماء عائلات صنعت ثروتها في القطاع المذكور، ومنهم بيرتاريي وبولخر وهوفمان وأوري وساندوز، كما أن أنشطتهم غالبًا ما كانت غريبة تُثير التعجب، مثل: أليجني، وهو يختُ بناه وقاده أرنيسستو بيرتاريي وربح به كأس أمريكا في عام ٢٠٠٣، وكانت هذه أول مرة يربح فيها سباق اليخوت هذا شخص يأتي من بلد لا يُطل على البحر.

## عندما كان العلم منسوبًا لألمانيا

ربما لم يُعد معظم الناس يذكرون أنه حتى أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين كانت ألمانيا المركز العلمي للعلوم الكيميائية، وأن اللغة الألمانية كانت اللغة المشتركة والشائعة في هذا القطاع، وحتى نشوب الحرب العالمية الثانية كانت كُتب الكيمياء لا تُكتب إلا باللغة الألمانية، وكان العديد من شركات الأدوية الأكثر أهمية في المملكة المتحدة وفي أمريكا تنهل أصولها من البراعة الألمانية، ويشمل ذلك ميرك وباير وشيرينج بلاو وفايزر وسميثكلان بيتشام، كما أن العديد من المصطلحات الطبية اليابانية هي ترجمات حَرْفية لمصطلحات ألمانية، وهذا يعكس تأثير الحقبة الزمنية التي اعتمدت فيها هذه المصطلحات.



## قطاع الأدوية: مهارات للبيع

ثروات قطاع المستحضرات الصيدلانية.\*

الحصة في السوق نسبة مئوية	القيمة السوقية مليار فرنك	
٢٤,٦	١٦١,٧٧	نستله
١٩,٥	١٢٨,٠٩	نوفارتس
١٥,٠	٩٨,٤٣	روش
٥,٨	٣٨,١١	بنك يو بي إس
٥,٤	٣٥,٣٠	إيه بي بي
٤,٠	٢٦,١٤	شركة زيورخ للتأمين
٣,٩	٢٥,٣٧	مجموعة كريدي سويس
٣,٦	٢٣,٣٣	ريتشمونت
٣,٤	٢٢,٢٧	سينجنتا
٢,٤	١٥,٦١	ترانس أوشن

\* المصدر: بورصة الأوراق المالية السويسرية.

إنَّ القسم الأكبر والأهم من الإنجازات العلمية يقوم على أساس السعي الدءوب والتبادل المُنتَفِح للمعرفة، وعلى الرغم من أن السويسريين بطبعهم يميلون إلى السرية والتكتم، فإنهم اعتادوا أيضاً على التعاون على نطاق دولي وغالباً ما يتحدَّثون عدة لغات، وبذلك أصبح العلماء السويسريون شركاء موضع ترحيب في نشر الاكتشافات الجديدة، كما كان بإمكانهم أيضاً الاستفادة من موقع سويسرا المناسب وبيئتها المُمتعة لجذب زملاء لهم من البلدان المجاورة.

## سويسرا تَرث التقاليد

بينما كانت وتيرة الثورة العلمية تزداد زخماً، كان المعهد التكنولوجي في زيورخ وجامعتها يُعدَّان من بين أفضل الكليات وفي طليعة عالم الكيمياء الكلاسيكية الناطق بالألمانية، وهي مكانة حافظت عليها هاتان المؤسستان إلى أن تحوَّل اهتمام علماء الكيمياء من المركبات

الكيميائية إلى علم الأحياء الجزيئي والتكنولوجيا الحيوية في أواخر سبعينيات القرن المنصرم.

تميّزت سويسرا أيضاً بتقاليد عريقة وتاريخ طويل في مجال الرعاية الصحية، فمنذ العصور الرومانية كانت البلاد تُعدُّ مكاناً مناسباً للعلاجات الطبيعية وموقعاً نقياً يوحى بالثقة، فيه منتجات صحية وعيادات طبية يلجأ إليها الزوّار الأوروبيون الأثرياء كلما أرادوا تجديد حيويتهم ونشاطهم. كان هناك سويسري يُدعى باراسيلسوس هو الذي شرع في استخدام المواد الكيميائية والمعادن في الطب في القرن الخامس عشر فيما كان يُوصف بـ «نهضة الطب»، كما أن سويسرا هي البلد الذي كانت ألوان رابته الوطنية مصدر إلهام لعلم الصليب الأحمر الدولي الذي أصبح رمزاً للمساعدات الطبية المهنية في جميع أنحاء العالم.

## حادث سار

كما هو الحال بالنسبة إلى العديد من الاختراعات، كان اختراع مادة الأنيلين محض مصادفة، فكان المدعو بيركن يحاول توليف مادة الكينين التي كانت آنذاك العلاج الوحيد المعروف لمرض الملاريا، والذي كان يتعيّن استخراجها بتكلفة عالية من قشور أشجار تنمو في جنوب أمريكا، ولم تكن طريق انتشار مادة الموفايين إلى جميع أنحاء العالم سهلة، في البداية استفاد بيركن كثيراً؛ لأن مادة الموفايين كانت تُتيح إنتاج صباغ جيد بلون أرجواني عميق كان يُعدُّ في تلك الفترة من أعلى ألوان النسيج. واصلَ بيركن اكتشاف أصباغ اصطناعية أخرى في حين لم يكن البريطانيون ولا الفرنسيون مهتمين باغتنام الفرص التي توفّرها هذه الاكتشافات الجديدة، وفي الواقع تركّز تطوير هذه الأصباغ المحلية لتُصبح موادَّ صيدلية عالمية على أيدي أشخاص في ألمانيا وسويسرا أدركوا الطاقات الصناعية لهذه المواد الكيميائية، وتمتّعوا بحرية العمل دون قيودٍ تتعلق ببراءات الاختراع أو القوانين البيئية.

وسرعان ما أصبح واضحاً أن الأصباغ يُمكن أن تكون نقطة انطلاق لإنتاج الأدوية وغيرها من الاستعمالات المفيدة الأخرى؛ إذ إن هناك علاقةً كيميائية بين الأصباغ والأدوية، وقد ثبت أن أصباغ الأنيلين كانت في السابق تُستخدَم في العديد من الأدوية العلاجية، ومنها العلاجات المضادّة للبكتيريا ومرض السرطان (وهو أمر من قبيل المفارقة بعد أن ثبت أن الأصباغ التي تحتوي على مادة الأنيلين هي نفسها التي تتسبّب في مرض السرطان).

## طريق قصيرة ربطت بين الأصباغ والأدوية

شهدت تلك الفترة بداية وضع الأسس لثلاث من أكبر أربع شركات متخصصة في الكيمياء والمستحضرات الصيدلانية في مدينة بازل. كانت أولها شركة جايجي التي أنشأها جوهان جاكوب مولر-باك الذي تعاقَدَ مع جي آر جايجي، وهو تاجر من بازل متخصص في تجارة المواد الكيميائية والأصباغ والأدوية، وبنى طاحونة للأصباغ الطبيعية هناك في عام ١٨٥٧. بعد عامين تولى ألكسندر كلافيل مهمة إنتاج مادة الفوشين - وهي صبغة أرجوانية اللون - في مصنع صباغة الحرير التابع له في مدينة بازل، وفي عام ١٨٧٣ باع كلافيل مصنع الصباغة إلى شركة جديدة لصناعة المواد الكيماوية في مدينة بازل اسمها بيندشيدلر وبوش، التي أصبحت خلال السنوات العشر التالية شركة بازل للصناعات الكيميائية (سيبا)، ثم بعد مرور عامين تأسست شركة كيرن وساندوز لصناعة الأصباغ. بحلول نهاية القرن التاسع عشر، بات من الواضح أن تجارة المستحضرات الصيدلانية ستكون تجارة رابحة، وفي عام ١٨٩٦ تأسست في بازل شركة إف هوفمان لاروش وشركاؤه، وأصبحت أول شركة تركّز نشاطها منذ البداية على المستحضرات الصيدلانية، وقامت بترويج دواء للسعال يُسمّى «سيرولين» في عام ١٨٩٨، وسرعان ما حدّت شركة بازل للصناعات الكيميائية حدّو شركة لاروش وأنتجت مستحضر «أنتيبيرين» (وهو خافض حرارة تعود براءة اختراعه إلى شركة هوخست)، وفي نفس الفترة تقريباً قامت شركة دوران وهيجنين بإنتاج دواء مضاد للالتهابات باسم «سالول»، وهو أول دواء مسكّن للألم تُنتجه شركة من مدينة بازل. وخلال تسعينيات القرن التاسع عشر، بدأت شركة ساندوز أيضاً بإنتاج المواد الصيدلانية الأساسية، وبصفتها متعاقدًا فرعيًا قامت بإنتاج دواء «أنتيبيرين» الذي لاقى رواجًا كبيرًا في جميع أنحاء العالم خلال فترات أوبئة الأنفلونزا. غير أن الشركة قلّدت أيضًا منتجات أخرى غير مَحمية بقوانين براءات الاختراع، ولتغطية المخاطر الصناعية المتزايدة وتأمين التمويل المرتبط بتطوير المنتجات، حوّلت الشركات العائلية واحدة تلو الأخرى إلى شركات مساهمة عامة محدودة، وفي عام ١٨٨٤ تحوّل اسم شركة بيندشيدلر وبوش إلى شركة سيبا، وفي عام ١٨٩٥ أصبحت شركة ساندوز شركة عامة وتلتها شركة جايجي في عام ١٩٠١.

وبالعودة إلى تلك الفترة، يشعر المرء أنها كانت مشابهة لفترة حُمى البحث عن الذهب؛ إذ كان تجار المواد الكيميائية والمستحضرات الصيدلانية يتنافسون فيما بينهم لتحقيق الأرباح بكل الوسائل، سواء أكانت مشروعة أم غير مشروعة، وكان هناك العديد



مختبر الأدوية التابع لشركة سيبا في مدينة بازل في عام ١٩١٤.

من الوعود الغريبة مثل ادعاء قدرة الشفاء من أعراض معينة، ومنها على سبيل المثال استعادة الشعر المفقود، وكان من الصعب على المستهلكين معرفة ما إذا كانت تلك الوعود صادقة أم كاذبة، أم بكل بساطة مخادعة. كانت حداثة العلم والمكونات الكيميائية، وكذلك غياب معايير الرقابة والإشراف، عوامل اجتمعت معاً لخلق جوٍّ من الشك والريبة. كان روبرت بيندشيدر قد خرق عقداً مع شركة هوخست يُنظم مبيعات دواء أنتيبيرين، فأدين بالاحتيال في عام ١٩٠٠، وتوفي في السنة التالية في السجن، كما عرّم مولر باك في إحدى المناسبات، وأجبر على دفع معاشات وتعويضات مالية أخرى لعائلة

كانت تسكن بجوار مصنع شركة سييا بسبب معاناتها من أعراض تسمُّم، وفي مناسبةٍ أخرى حكمتُ مدينة بازل على الشركة نفسها بدفع تكاليف تركيب أجهزة خاصة لتجنُّب ضخ النفايات السامة في نهر الراين.

وكما هو الحال غالباً في تاريخ الصناعة السويسرية، كان لا بد من حدوث اضطراب كبير خارج حدود سويسرا لكي تبدأ شركاتها العامة باستغلال الفرص الدولية الفعلية التي كانت متاحةً أمام شركات المواد الكيميائية لتتحوّل إلى شركات أدوية، فعندما حاصرَ الحلفاء ألمانيا في بداية الحرب العالمية الأولى، كانت سويسرا قادرةً على سدّ الفراغ الحاصل في العديد من الأسواق والاستفادة من ارتفاع الأسعار في قطاعي صناعة الأدوية والأصبغ. وخلال فترة الحرب أصبح هناك طلبٌ كبير على المطهّرات والمسكنات والمهدئات وأدوية خفض الحرارة. وبين عامي ١٩١٣ و ١٩٢٠ ازدادت صادرات سويسرا من المواد الكيميائية بمقدار سبعة أضعاف، وقفزت مبيعات شركة ساندوز من ٦ ملايين فرنك سويسري في عام ١٩١٤ إلى ٣٧ مليون فرنك في عام ١٩١٧.

### النموذج السويسري للمنافسة

شهدت فترة السلام التي تلت نهاية الحرب العالمية الأولى في عام ١٩١٨ عودة التنافس على الأسعار كما كان متوقّعا، ولكنّ ثلاثاً من أكبر الشركات السويسرية، وهي سييا وجانجي وساندوز، تجاوزتْ مع هذا الواقع المستجد بإنشاء مجموعة تجارية سُمّيتْ بازلر إي جي، التي سرعان ما هيمنت على السوق. وعلى الرغم من أن الشركات الثلاث بقيت مستقلةً من الناحية القانونية، فإنها وضعت برامج استثمارٍ وتوسّعٍ منسّقة بدقة فيما بينها، إلى جانب منظومة للمشاركة في المشتريات، واتفاقيات لتحديد الأسعار، وحتى لتنسيق تقاسم الأرباح في صيغ صارمة ومحدّدة سابقاً. كانت الأهداف الرئيسية هي الحفاظ على الأسعار والدفاع عن مصالح المجموعة ضد المنافسة الألمانية الشديدة، وبالرغم من أن صناعة الأصباغ الأوروبية قد وجدت نفسها في مواجهة المنافسة القادمة من الولايات المتحدة، فإن مجموعة ثلاثية تضمُّ ألمانيا وفرنسا وسويسرا قد تشكّلت وعملت جنباً إلى جنب من عام ١٩٢٩ إلى عام ١٩٣٩.

كان تطوير المنتجات يتقدّم ببطء حتى منتصف الثلاثينيات؛ إذ إن عدد الشركات الكيميائية الجديدة والفعّالة كان ضئيلاً، وبالكاد كانت توجد مُختبرات بحوث في مجال صناعة المستحضرات الصيدلانية وخاصةً خارج ألمانيا؛ فمعظم العقاقير التي كانت متاحةً

في ذلك الوقت تُعدُّ بدائيةً اليومَ من وجهة نظر الأطباء والصيادلة والمرضى، وفي هذا الخصوص، صرَّح صحافي في المجال الطبي يُدعى جايمس لوفانو بما يلي: «كان الأطباء المؤهلون حديثاً خلال الثلاثينيات لا يملكون أكثر من اثني عشر علاجاً قد ثبتت جدواها لمعالجة الأمراض المتعددة والمختلفة التي تعترضهم كلَّ يوم، وبعد مرور ثلاثين عاماً، عندما كان هؤلاء الأطباء أنفسهم يقتربون من سن التقاعد، كان عدد تلك العلاجات قد وصل إلى ٢٠٠٠ علاج.»<sup>٢</sup>

وباتباع النمط النموذجي، بدأ أصحاب الصناعة في سويسرا بتسويق منتجاتهم على الصعيد العالمي عن طريق شركات التسويق والمبيعات الخارجية التابعة لهم، لكن بعد حوالي عام ١٩٢٠ بدأ تزايد الحماية في العديد من البلدان بتهديد الصادرات، وشجَّع على إنشاء مصانع إنتاج في الخارج. قبل الحرب العالمية الأولى كانت روسيا القيصرية أكبر وأهم سوق لشركة روش، بحيث إنها شارفت على الإفلاس بعد خسارة هذه السوق بطريقة مفاجئة، في حين أن شركة سيبيا — على سبيل المثال — رأت حصتها في السوق الأجنبية ترتفع من ١٦ في المائة في عام ١٩١٤ إلى ٧٠ في المائة في عام ١٩٣٢، وفي عام ١٩٢٥ ذكرت الغرفة التجارية في مدينة بازل أن أكثر من نصف العمال في قطاع صناعة الكيماويات في سويسرا يعملون في الخارج، وخلال نفس الفترة كانت صناعة الأدوية تحتلُّ مكانة هامة في الأنشطة التجارية للشركات (باستثناء شركة جايجي التي لم تدخل مجال صناعة الأدوية إلا في عام ١٩٤٠).

## اللجوء إلى ولاية نيوجيرسي

كانت الأعمال في مجالي الأصباغ وصناعة الأدوية تتطور بدرجات متفاوتة وتتباعد تدريجياً؛ حيث أصبحت صناعة الأدوية هي الأقوى في الأسواق الدولية، وبحلول عام ١٩٣٩ كان عدد العاملين في قطاع صناعة الأدوية السويسري يناهز ١٦٥٠٠ عامل، وكان ثلث هذا العدد فقط يعمل في سويسرا. كانت الشركة الأكثر انتشاراً على الصعيد الدولي هي شركة روش التي قرَّرت في عام ١٩٤٠ نقل مقر عملياتها الرئيسي عبر المحيط الأطلسي إلى ضاحية نوتلي في نيوجيرسي على بُعد بضعة أميال من منطقة مانهاتن؛ حيث بُنيت نسخة مصغرة مطابقة للأصل من الشركة في بازل تحوُّفاً من احتمال سقوط سويسرا في قبضة ألمانيا النازية، كما انتقل إميل باريل — رئيس مجموعة روش — مع عائلته للسكن في أمريكا. وعلى الرغم من أن سويسرا كانت مهددة بالغزو من طرف الجيش الألماني، فإن الأوساط الاجتماعية في مدينة بازل كانت تُعدُّ عمله خطوةً انهزامية.

وربما كان سبب ذلك الانتقال مدفوعًا بتعاطف روش مع اليهود المضطَّهدين في ألمانيا وفي أماكن أخرى، فقد وظَّفت الشركة عددًا من العلماء الموهوبين من اليهود الألمان ووفَّرت لهم الإقامة في نيوجيرسي؛ حيث كان بإمكانهم القيام ببحوثهم في جوٍّ من السلام والأمان، في حين كانت شركات سيبا وجايجي وساندوز تمتنع عن توظيفهم خوفًا من انتقام الألمان.

### كرم شركة روش الأسطوري

بدأت الشركات السويسرية الرائدة — قبل الحرب العالمية الثانية وبعدها — تستثمر بكثافةٍ وعلى نطاق واسع في مجال البحوث في القطاع الصيدلي، وفي أغلب الأحيان دون تفكير يُذكر في التطبيقات العملية لنتائج هذه البحوث، وكان كرم شركة روش أسطوريًا، خاصةً في تمويل البحوث الأساسية في هذا القطاع، وبفضل اكتشاف وتطوير بعض المجموعات من المنتجات الناجحة، شهدت كلُّ شركات المواد الكيميائية والصيدلية السويسرية الكبرى فتراتٍ ازدهارٍ متكرِّرةٍ في حجم مبيعاتها بعد الحرب العالمية الثانية.

حقَّقت شركة روش إحدى أهم النجاحات المذهلة في مسيرتها عندما شرعت في إنتاج الفيتامينات التي يرجع اكتشافها إلى تادوس رايششتاين، وهو بولندي هاجرَ إلى مدينة زيورخ مع عائلته في عام ١٩٠٥. تولَّى رايششتاين منصبَ مدرس مساعد في المعهد التكنولوجي في زيورخ، وكان يعمل في مختبرٍ يقع في الطابق السفلي، ولم تكن لديه سوى مُعدَّات بسيطة عندما نجح في استخلاص فيتامين سي بمساعدة طلابه، وفي عام ١٩٣٣ سجَّل براءة اختراعه، ثم باعه إلى شركة روش، كان ردُّ الفعل الأول لماركوس جوجينهايم المُشرف على قسم البحوث في الشركة آنذاك باردًا وغير متحمَّس، لكن شيئًا فشيئًا بدأت الشركة تُدرك الأهمية الطبية للمادة الجديدة؛ ومن ثمَّ التغيير الذي يُمكن أن يرافقها في خيارات أساليب الحياة الجديدة.

### فجأة أصبحت الفيتامينات في كل مكان

سرعان ما أصبحت شعبية فيتامين سي في قطاع صناعة الأدوية تُشكِّل أفضل الأمثلة التي شهدتها القطاع حتى ذلك الحين عن كيفية خلق سوق جديدة لمنتج جديد، عملت شركة روش جنبًا إلى جنب مع شركة نستله، وأطلقت مُنتج شوكولاتة بالفيتامين في السوق،

وكذلك مُستحلب ألبان يُدعى نيستروفيت، وسُوق المنتَج بوصفه مشروبًا صحيًا لاقى رواجًا كبيرًا بشكل خاص لدى الأطفال (ومن ثمّ لدى الأمهات). وبهذه الطريقة كانت شركة روش قادرةً على استعمال فيتامين سي لفتح سوق جديدة لمُنْتَجَاتِ تَقْي من المرض، كما رُوِّج لعدد لا حصرَ له من سُبل استخدام فيتامين سي، ولفترةٍ من الزمن كان يُوصَف كذلك بأنه علاج معجزة لمرض السرطان، واليومَ يُنتج قطاع صناعة الأدوية حول العالم ١١٠ ألف طن من فيتامين سي الاصطناعي (حمض الأسكوربيك) سنويًا. استغلت شركة روش كذلك الأهمية التي ينسبها خبراء التغذية للفيتامينات (وفي بعض البلدان حتى الخبز الأبيض يحتوي على فيتامينات مُضافة، وفي الواقع يُمنع بيع الخبز الأبيض في المملكة المتحدة إذا لم تُصَف الفيتامينات إليه)، واصلت شركة روش نجاحها لتصبح الشركة الرائدة عالميًا في أسواق الفيتامينات الاصطناعية، من خلال منتجاتها من الفيتامين «أي» و«بي١» و«بي٢» و«كيه١»، وعلى مدى عقود من الزمن ظل فيتامين سي أهمّ منتجات مجموعات شركات روش، إلى أن انخفضت المبيعات خلال التسعينيات، عندما اضطرت الشركة لدفع غرامة مالية بحوالي ٣,٢ مليارات فرنك سويسري بتهمة تحديد الأسعار بطريقة مخالفة للقانون في الولايات المتحدة وأوروبا، وحصل ذلك في الوقت الذي بدأت فيه إمدادات الفيتامين الرخيصة من الصين تستحوذ على حصة متزايدة باستمرار من سوق الفيتامينات. وفي عام ٢٠٠٢ باعت شركة روش قسم الفيتامينات والمواد الكيميائية الفاخرة التابع لها إلى شركة دي إس إم، وهي مجموعة شركات هولندية متخصصة في العلوم الحياتية.

### العقل السليم في الجسم السليم

تمّ التوصل إلى اكتشاف سويسري آخر في قطاع صناعة الأدوية، وكان له أثر كبير في المجتمع، وإن كان ذلك بطريقة مختلفة تمامًا، ألا وهو ثنائي إيثيل حمض الليسرجيك، واختصاره إل إس دي. خلال الثلاثينيات كان ألبرت هوفمان وهو عالم كيمياء يعمل في شركة ساندوز على مشتقات اصطناعية جزئيًا من أشباه قلوبيات فطر الأرجوت؛ بهدف اكتشاف مُحفِّز يساعد على التنفس ويُحسِّن الدورة الدموية. كانت شركة ساندوز قد عرفت النجاح سابقًا مع أشباه القلويدات عندما أنتجت مادة من الإرجوتامين لمنع النزيف أثناء الولادة، والتي ثبتت فعاليتها أيضًا في معالجة الصداع النصفي. وعندما كان هوفمان يجرِّب اكتشافه على نفسه كمُحفِّز للدورة الدموية مرَّ بحالات من الهلوسة التي لعبت دورًا



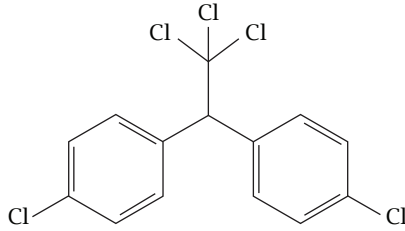
كبيرًا في التحوُّلات الاجتماعية التي شهدتها الخمسينيات والستينيات. كان تيموثي ليري – الطبيب النفسي والكاتب الأمريكي – هو مَنْ قام باكتشاف وتعريف هذه الآثار التي كانت مصدر إلهام للثورة الثقافية المضادة في الستينيات، وبمُصطلحات علمية ساعدت مادة إل إس دي على فتح مجالات جديدة للبحث في النواقل العصبية في الدماغ، وتُعَدُّ اليومَ واحدًا من أُسس تطوير صناعة الأدوية لمعالجة الأمراض النفسية.



بول مولر، مكتشف مادة دي دي تي عندما كان يعمل لدى شركة جايجي (الآن أصبحت نوفارتس)، في البداية عُدَّ مبيد الحشرات هذا معجزة.

كان هناك أيضًا مادة كيميائية أخرى سجَّلها التاريخ (لكنها ليست سيئة السمعة كسابقتها) هي ثنائي كلورو ثنائي فينيل ثلاثي كلورو الإيثان، المعروفة بمادة دي دي تي. كان بول هيرمان مولر – وهو عضو في فريق البحوث في شركة جي آر جايجي – قد اكتشف عن طريق المصادفة تأثيرَ مادة دي دي تي على الحشرات في عام ١٩٣٩،

## صناعة سويسرية



التركيبية الكيميائية لمادة دي دي تي.

وبفضل ذلك حاز على جائزة نوبل في عام ١٩٤٨ (كان قد طوّر هذه المادة على أساس أنها صبغة بيضاء، وترك البعض منها في مكتبه وذهب لقضاء عطلة الصيفية، وعندما عاد لاحظ وجود كمية كبيرة من الذباب الميت).<sup>٣</sup> رُوّجت مادة دي دي تي منذ عام ١٩٤٢ تحت اسم العلامات التجارية جيزارول ونيوسيد، وكانت تُستخدم لكل الأغراض ابتداءً من حماية محاصيل البطاطا حتى التخلص من القمل، وقد ساهمت هذه المادة الكيميائية التحويلية بمقدار كبير في زيادة إنتاج المحاصيل الزراعية. كان هناك العديد من العلماء الآخرين الذين عملوا على المبيدات الحشرية، لكن اكتشاف مولر الرائع كان فريدًا من نوعه؛ لأن مادة دي دي تي كانت أول مادة مُبيدة للحشرات تؤدي مفعولها بالتلامس بدلاً من الابتلاع، وكان تأثيرها السام سريعًا وطويل الأمد وعالي الفعالية على عدد كبير من أنواع الحشرات، كما أن رائحتها لم تكن قوية وكانت أسعارها زهيدة؛ ونتيجة لذلك كانت الصادرات من هذه المادة إلى الولايات المتحدة وألمانيا النازية قد بلغت كميات هائلة خلال الحرب العالمية الثانية.

### كارثة مادة دي دي تي

خلال سنوات ما بعد الحرب، باتت مادة دي دي تي أكثر من مجرد مبيد للحشرات؛ إذ إنها أصبحت واحدة من وسائل سياسة التنمية في جميع أنحاء العالم؛ ففي الولايات المتحدة أدركت القوة التحويلية لمادة دي دي تي، واستُخدمت في حملة عالمية تهدف إلى القضاء على مرض الملاريا.<sup>٤</sup> حقّق تسويق المادة أيضًا نجاحًا ماليًا كبيرًا لشركة جايجي؛

إذ ارتفعت مبيعات الشركة بين عامي ١٩٥٠ و ١٩٧٠ بمقدار ٢٠ ضعفاً بفضل مادة دي دي تي، بينما لم تتعدّ الزيادة في مبيعات شركة سيبا ٧ أضعاف فقط، وشركة ساندوز ١٠ أضعاف، لكن في عام ١٩٦٢ تغيّر الوضع برُمته فجأة، عندما أوردت الكاتبة راشيل كارسون في كتابها «الربيع الصامت»، الذي حقّق مبيعات هائلة أن مادة دي دي تي هي المتسبب الرئيسي في تراجع الحياة الريفية البرية. ومن بين أمور أخرى، اتّضح أن مادة دي دي تي تُضعف قشور بيض الكثير من أنواع الطيور، ومن ثمّ تهدّد بقاءها، وفي غضون بضع سنوات أصبحت مادة دي دي تي من بين المواد الكيميائية الزراعية التي تُشكّل خطرًا على الحياة البرية وعلى البيئة. وفي عام ١٩٧٢ حُظر استخدامها في الولايات المتحدة ولاحقًا في العديد من البلدان الأخرى.<sup>٥</sup>

### التخبط في حيز غير واضح المعالم

أوقفت شركة جايجي إنتاج مادة دي دي تي في أواخر الستينيات، غير أنها لاقت نجاحًا أكبر مع المبيد «أترازين» الذي استُخدم لحماية الحبوب في الولايات المتّحدة في أواخر الستينيات وطوال فترة السبعينيات. ومن المفارقات أن مولر نفسه قد حدّر مسبقًا من هذه التطورات خلال الكلمة التي ألقاها بمناسبة حصوله على جائزة نوبل قائلاً: «من المتعارف عليه اليوم أن بعض المواد الأساسية والوصفات قادرة على إفراز نشاط فسيولوجي معيّن، لكن على الرغم من كل هذه النتائج، فنحن لا نزال بعيدين عن قدرة إثبات أي تفاعل فسيولوجي متوقّع لتركيبه ما بشكل موثوق فيه وجدير بالاعتماد، وبعبارة أخرى، فإن العلاقة بين تركيبه ما وتفاعلها الفسيولوجي لا تزال حتى الآن غير ثابتة.»

وفي نفس السياق توصّل ليو شتيرنباخ إلى اكتشافٍ أدى إلى مستوى مماثل من التغييرات الجذرية في عادات المجتمع. وُلد شتيرنباخ في عام ١٩٠٨، وهو مهاجر من بولندا كان قد هرب من الحكم النازي بمساعدة شركة روش، وفي عام ١٩٤١ لحق بمدير شركة روش إميل باريل إلى الولايات المتّحدة، وساعد على بناء قسم البحوث في الشركة هناك. وفي عام ١٩٥٤ كان هوفمان لاروش يُعاني من ضائقة مالية في بلده، كما كان متورطًا في تنافس شديد مع شركة والاس لصناعة الأدوية في الولايات المتحدة لإنتاج دواء فعّال مهدئ للأعصاب. كانت شركة والاس قد نجحت سابقًا في صنع حبوب «ميلتاون» التي كانت فعالة إلى حد مقبول في تهدئة التشنجات، وكان على شتيرنباخ إيجاد تركيبه تكون

لها فاعلية مُماثلة أو أفضل مع بعض الاختلاف كي لا تكون مطابقةً لتركيبية حبوب شركة والاس ولا تتعارض مع براءة اختراعها.

عندما كان شتيرنباخ طالبًا في جامعة كراكوف، كان قد أجرى بحثًا على فئة من المركبات تُسمّى البنزوديازيبينات، وكان يُفكّر في استخدامها في تركيبية الأصباغ الاصطناعية، كما كان يظنّ أنها قد تتفاعل مع الجهاز العصبي المركزي. ومن ثمّ عاد إلى مراجعة ملاحظاته التي سجّلها أثناء الدراسة، وعلى مدى سنتين قام باختبار أربعين تركيبية اتّضح أنها لم تكن تلبيّ المواصفات المطلوبة للأدوية؛ ونتيجةً لذلك طُلب منه وقف هذه البحوث التي لا جدوى منها، والانتقال إلى العمل على تطوير المضادات الحيوية عوضًا عن ذلك.

### تركيبية RO 5-0690 يُمكن أن تُغيّر حياة الناس

في عام ١٩٥٦ تكلّلت ثمرة الأعوام الطويلة من البحث والمُتَابِرة بالنجاح عندما اكتشف شتيرنباخ مُركّبًا لم يكن يمتُّ بصليةً للأصباغ ولا للمضادات الحيوية، فعندما قام بخلط نوع آخر من مادة البنزوديازيبين مع مادة الميثيلامين نتج لديه مسحوق أبيض أُطلق عليه اسم RO 5-0690.

ولدى حقن فئران المختبر بكميات مُتفاوتة من هذا المركب الجديد، لاحظَ أحد الطلاب المتدريين أن زيول الفئران قد استرخت تمامًا، فاستنتج أن المادة لها تأثير مهدئ، وعندما اختبر المسحوق على الفئران بشكل منهجي منتظم، لم تُعدّ تركض بسرعة لتتسابق من أجل الحصول على مكافأة، ولا كانت تدخل في شبه غيبوبة، بل كانت تركض هنا وهناك سعيدة ويَقِظَة دون مبالاة بالسباق الذي تحصل إثره على مكافأة، وبعد تجريب المادة لاحقًا على الحيوانات الأخرى والبشر، كانت القطط والكلاب تسترخي، والأشخاص الذين يعانون عادةً من التوتر العصبي يهدءون، وذلك دون ملاحظة أي آثار جانبية واضحة.

وفي عام ١٩٦٠ وُوفّق على العلاج الجديد الذي أُطلق عليه اسم «ليبريوم»، وبعد ثلاث سنوات طوّر شتيرنباخ صيغة مبسطة ولكن بقوة مضاعفة سمّاها «فاليوم»، ولقيت شعبيةً مذهلة وإقبالاً منقطع النظير، وبين عام ١٩٦٩ وعام ١٩٨٢ كان الفاليوم أكثر الأدوية المخدّرة تديويًا في الوصفات الطبية في الولايات المتحدة، وفي ذروة رواجه في عام ١٩٧٨ بيّع منه ٢,٣ مليار حبة، وبذلك بات الفاليوم أول دواء مخدّر يُروّج بعائدات مبيعات سنوية تفوق مليار دولار أمريكي.

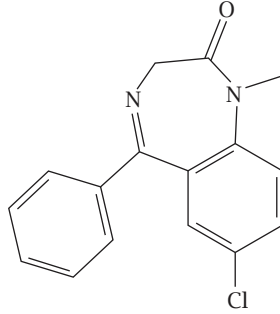
## مجتمع تحت تأثير المهدئات

أحدث الفاليوم ثورة في مجال أدوية معالجة الأمراض النفسية، وأصبح يحظى بمكانة أسطورية مميّزة في المجتمع، ولعلّه بات خالدًا في ذاكرة البشرية عن طريق فرقة الغناء الشهيرة رولينج ستونز في الأغنية Mother's Little Helper، وقالت الممثلة الشهيرة إليزابيث تايلور إنها كانت تتناول حبوب الفاليوم مع شراب الويسكي جاك دانيالز، كما أن إلفيس بريسلي كان مُدمنًا على هذا المهدئ. أمّا شتيرنباخ فقد سارع إلى الدفاع عن الفاليوم في مواجهة التحذير من عواقب استخدامه بشكل مُفرط قائلاً: «تذكروا أن استخدام الفاليوم قد نجح في تجنّب حالات انتحار كثيرة، وأنقذ العديد من الزيجات.»



ليو شتيرنباخ، مُكتشف الفاليوم، أول دواء مخدّر لاقى رواجًا باهرًا في قطاع صناعة الأدوية.

طوال فترة من الزمن، كان الفاليوم يُدرّ على شركة روش أرباحًا طائلة، غير أنه في النهاية لاقى نفس المصير الذي انتهت إليه مادة دي دي تي عندما ثبت أنه يُسبّب إدمانًا



التركيبية الكيميائية لمادة الفالسيوم.

بنسبة أعلى بكثير مما كان يُعتَقَد في البداية. لقد ساهمت هذه الاكتشافات في جعل شركة هوفمان لاروش عملاقاً في قطاع صناعة الأدوية، وكان شتيرنباخ — بلا أدنى شك — أكثر علماء عصره إنتاجية، وعندما تقاعد في عام ١٩٧٣، كان حُصن براءات الاختراع الـ ٢٣٠ العائدة لشركة روش مُسجلاً رسمياً باسمه. حصل شتيرنباخ على دولار واحد فقط على كل اكتشاف مقابل تنازله للشركة عن حقوق براءة الاختراع، وفي كثير من الأحيان حصل على جائزة الشركة البالغة ١٠ آلاف دولار أمريكي عن اختراعاتٍ عادت بالربح عليها حتى قدّرت الشركة أنه فاز بما فيه الكفاية من الجوائز، غير أن ما يُحَفِّز العالم الأصيل هي الإنجازات التي يُحَقِّقها وليست الأموال التي تُدرُّها عليه، ولكن الأهم من كل ذلك هو أن شركة روش كانت قد بذلت جهداً كبيراً وأنفقت الكثير من المال من أجل إنقاذه هو وزوجته من حكم النازية بتهريبه بأمان إلى نيوجيرسي، وبالنسبة إليه كان هذا الأمر لا يُقدَّر بثمن.<sup>٦</sup>

## أقول نجم العلم

في بداية السبعينيات، وبفضل مُنتجات مثل فيتامين سي ومادة الدي دي تي والفالسيوم، كان قطاع صناعة الأدوية الكيميائية أهم قطاعات الصناعة السويسرية، ولكن سلوك المجتمع عمومًا بدأ يشهد تحولاً عميقاً تجاه التقدم العلمي والتكنولوجيات العالية التطور مثل الطاقة النووية والمواد الكيماوية؛ لأن الآثار السلبية التي يتركها النشاط البشري على

البيئة بدأت تظهر بقدر أكبر من الوضوح، وبدأت نواقيس الخطر تقرر إثر تسرّب عَرَضِي لمادة الديوكسين السامة في مصنع إكساما الذي تملكه إحدى الشركات التابعة لروش في منطقة سيفيزو بالقرب من مدينة ميلانو، وتسرّب آخَر للمبيدات والزيئق في مصنع تابع لشركة ساندوز في شفايتسر هاليه بالقرب من بازل.

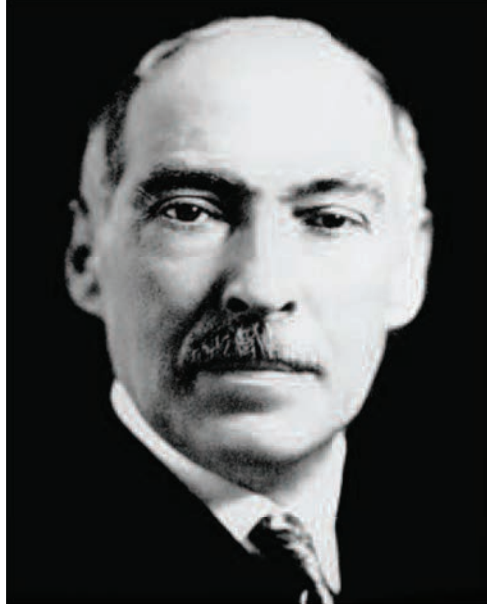
ولكن حتى قبل هذه الأحداث، كان المَعْنِيُون بقطاع الصناعة يُدركون أن هناك تحديات جديدة مُرتقبة جعلتهم يُعيدون تنظيم صفوفهم في محاولةٍ منهم لتخفيض مدى المخاطر. وفي عام ١٩٧٠ أحدثت شركة جايجي وشركة سيبا مفاجأةً كبرى لدى الرأي العام عندما أعلنتا عن اندماجهما معًا، واعترفت الشركتان بأن قطاع الصناعة يُواجه تحديات فعلية في مجال البحوث التي تجري في مجالات التخصص الجديدة في الكيمياء الحيوية والبيولوجيا الجزيئية وعلم المناعة، وسرعان ما اتّضح أن عملية الاندماج المذكورة كانت خطوةً صائبة؛ إذ إن التنوع الجغرافي والقطاعي الواسع الذي يحظى به قطاع صناعة الأدوية الكيميائية في سويسرا قد خفّف من وطأة الركود الكبير الأوّل الذي عرفته فترة ما بعد الحرب نتيجة أزمة النفط بين عامي ١٩٧٤ و١٩٧٥. ففي حين ألحق الركود أضرارًا جسيمةً بمستخدمي ومورّدي الأصباغ والمواد الكيميائية الأولية ومواد البلاستيك ومشتقاتها، كانت شركات الأدوية وشركات المواد الكيميائية الزراعية قادرةً على تحطّي هذه المرحلة الحرجة بشكل مقبول.

### حجوب الأدوية لم تُعد كافية

إنّ توافر النقد بكميات هائلة، والقلق بشأن إمكانية مواصلة الاكتشافات واستدامتها كانا عاملان قد حفّزا شركات إنتاج الأدوية السويسرية على الانطلاق باتجاه مرحلة جديدة لتنويع منتجاتها. وتحت قيادة أدولف جان، العبقرى في مجال التمويل وذي الأفكار التوسّعية، بدأت شركة روش باستثمار الأرباح الهائلة التي تجنيها من بيع الليبريوم والفالسيوم في مجالات جديدة من الأعمال. وفي عام ١٩٦٣ استحوذت روش على شركة جيفودان المتخصصة في صناعة النكهات والعطور، وفي عام ١٩٦٨ بدأت شركة روش في صناعة المُعدّات اللازمة للتحليل والتشخيص، ولو كان قسم مُعدّات التشخيص شركةً مستقلة بذاتها لباتت اليوم أكبر شركة سويسرية للتكنولوجيا الطبية. كانت شركة ساندوز تتميّز بقدر أكبر من روح المغامرة، فوسّعت نشاطها ليُشمل قطاع الأغذية بالاستحواذ على شركة فاندر في عام ١٩٦٧، ثم استحوذت لاحقًا على شركة رولاند كروسبريد وشركة

## صناعة سويسرية

لاكيرول في عام ١٩٧٨، كما اشترت سلسلة نوادي جون فالنتاين للياقة البدنية في عام ١٩٧٧، بعد ذلك بدأت في عام ١٩٨٥ بصناعة المواد الكيميائية اللازمة للبناء من خلال الاستحواذ على شركة ماستر بيلدرز في الولايات المتحدة واليابان، وكذلك على مجموعة ماينادير في سويسرا.



ليون جيفودان (١٨٧٥-١٩٣٦)، مؤسس شركة جيفودان المحدودة. شركتا جيفودان وفيرميش السويسريتان تُهيمنان على سوق العطور والنكهات في العالم، وهما تُوفّران الروائح للعطور ومواد تنظيف الغسيل ومعالجين الأسنان والمشروبات الغازية ومئات المنتجات الأخرى.

اتخذت شركة ساندوز أيضًا تدابير حاسمة بخصوص أعمالها في مجال الأدوية؛ إدراكًا منها أن هذه الصناعة قد أصبحت تعاني من التضخم وقلّة الإنتاج. كان مارك موريه الذي التحق بشركة ساندوز في عام ١٩٦٨ غريبًا عن مدينة بازل ودخيلًا على قطاع صناعة الأدوية، وهو من مواطني الجانب الفرنسي من سويسرا، تدرّب في شركة نستله



ولم يكن عالمًا، بل رجل اقتصاد، وانطلاقًا من عام ١٩٨١، بصفته رئيس مجلس الإدارة، وُضِعَ موريه برنامجًا صارمًا لخفض التكاليف، وتخلّص من ٩٠٠ وظيفة، واستبدل تقريبًا جميع موظفي الإدارة العليا.

وقد قال عنه شخص عملَ معه ولاحظَ أساليبه: «لقد حطّم موريه الأفكارَ والقناعات القديمة البالية، وأثبت أن من الممكن خفض تكاليف شركة ما وزيادة فعاليتها في الآن نفسه. في تلك الأيام كانت صناعة المواد الصيدلانية تمر بمرحلة من الخمول والتراجع، وكانت فترة غداء العمل تدوم من الظهرية حتى الثالثة والنصف بعد الظهر، وكانت مقرونةً باستهلاك النبيذ وتدخين السيجار بكثرة، فقام موريه بوقف هذه العادة دون مقدمات، وتقبّل إمكانية تراجع شعبيته بسبب هذا الإجراء وجعله منبؤًا من طرف الطبقة الراقية في مدينة بازل.» غير أن برنامجه الجذري لخفض التكاليف الذي أحدث حالةً من الاستياء الشديد في تلك الفترة مهّد الطريق أمام ازدهار الشركة لاحقًا. ومع ذلك، لم يكن خفض التكاليف هو ما قاد موجة التغيير التالية في قطاع صناعة الأدوية السويسري، بل التكنولوجيا الناشئة السريعة التطور.

### إنجاز بارز في علم التكنولوجيا الحيوية

كان أول اختراع مُبهر في مجال التكنولوجيا الحيوية هو استخراج مادة البنسلين من الفطريات، الذي بدأ في عام ١٩٤٣، كما كانت الفيتامينات والأحماض الأمينية والأنزيمات تُنتج أيضًا في نفس المجال منذ بداية الخمسينيات. وفي عام ١٩٥٣ كان فك شفرة بنية الجزيء الوراثي، الحمض النووي، على أيدي فرانسيس كريك البريطاني وجيمس واطسون الأمريكي، علامةً فارقة في طريق بزوغ عهد جديد في مجال علم الأحياء، إلا أن المساهمة الحاسمة التي أدخلها صيدلي موهوب من بيرن يُدعى رودولف سيجنر في هذا الاكتشاف بقيت أقل شهرة.

في عام ١٩٣٨ – أي قبل ١٥ سنة من اكتشاف اللولب المزدوج للحمض النووي – قام سيجنر بقياس ووصف بنية الحمض النووي، وطوّر عملية لاستخراج هذه المادة بشكل نقي جدًّا، وكان ذلك معروفًا في الأوساط العلمية بـ «هبة بيرن». وفي رحلة إلى لندن في عام ١٩٥٠ أهدى سيجنر ١٥ جرمًا من هذه «الهبة» إلى مورييس ويلكنز، الذي فاز في عام ١٩٦٢ بالاشتراك مع كريك وواطسون بجائزة نوبل للطب بفضل توصلهم إلى فك شفرة بنية الحمض النووي. وبفضل الطريقة التي ابتكرها سيجنر لاستخراج الحمض



ألبرت مورياس، اختصاصي العطور لدى شركة فيرمينيش، صنعَ روائحَ خاصة لماركات تجارية شهيرة مثل: أرمانى وبولجاري وكالفين كلاين وكارنييه وفيرساتشي وجوتشي. الأداة التي يحملها في الصورة تسمح لصانعي العطور بشمّ توليفات مختلفة من الروائح.

النووي العالي النقاء، تمكّن ويلكنز مع زميلته روزاليند فرانكلين من إنتاج لوحات الأشعة السينية التي من دونها لما استطاع كريك وواطسون التوصل إلى اكتشاف نموذج اللولب المزدوج للحمض النووي، وقد مكّن تحديد بنية الحمض النووي خلال الستينيات من فك الشفرة الوراثية التي أدت إلى ظهور تكنولوجيا الجينات في السبعينيات.

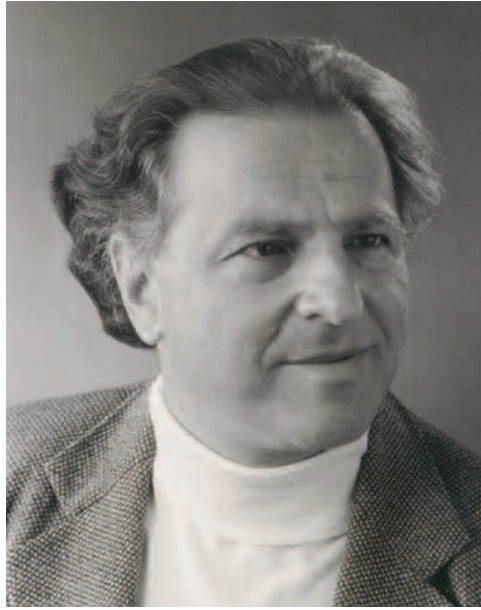
### السؤال الأول: هل يُمكن أن تدخل التكنولوجيا الحيوية عالم الأعمال التجارية؟

كانت هذه التطورات الجوهرية في علم الأحياء الحديث قد أدت إلى نقاش فكري عظيم داخل الجامعات، التي تنامت فيها ثقافة بحثية جديدة. انتقل علماء البيولوجيا الجزيئية

إلى الأبحاث في مجالات أخرى مختلفة، من بينها علم المناعة. في البداية أخفقت شركات الأدوية في إدراك الإمكانيات الاقتصادية لهذه الفرص الجديدة بالرغم من وعيها بأهميتها العلمية، ومع ذلك كان سخاء شركة روش المعروف في تمويل البحوث الأساسية في الموعد، عندما ساهمت في عام ١٩٧١ في تمويل المعهد الجديد لعلم المناعة في مدينة بازل، الذي كان يرأسه نيلز كاي جيرن الحائز على جائزة نوبل مع ثلاثة باحثين آخرين حائزين على جائزة نوبل أيضاً، كان أحدهم جورج كوهلر الذي اكتشف طريقة لإنتاج الأجسام المضادة الوحيدة النسيلة في منتصف السبعينيات. لم تقدّر شركة روش القيمة التجارية لهذه التكنولوجيا حقّ قدرها، فلم تُسجّل أي براءة اختراع لها من طرف الباحثين المُعنيّين لدى الشركة، ولا من طرف القِيّمين على المجال الصناعي، فبقيت مجالات التطبيق بالرغم مما لها من أهمية علاجية وتشخيصية مفتوحة وعرضة للاستغلال في بحوث أخرى. وحقيقة أن العديد من الاكتشافات التي توصل إليها الباحثون في معهد بازل لم تؤدّ إلى مُنتجات تجارية، هي حقيقة يمكن تفهّمها نظراً لما كانت عليه ثقافة البحث العلمي في ذلك الوقت؛ إذ كان الباحثون الصناعيون في مجال الكيمياء «القديم» بالكاد يتحدّثون مع علماء الأحياء «الجدد» القادمين من بيئة أكاديمية، كما كان على قطاع صناعة الأدوية في بازل العمل أولاً على تغيير كامل للعقلية السائدة قبل التمكن من استغلال الإمكانيات الاقتصادية للتكنولوجيا الحيوية.

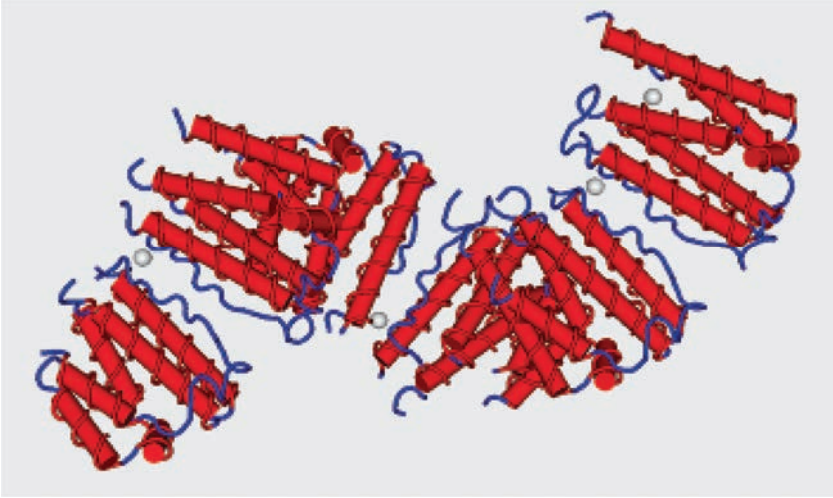
### جيل جديد من الشركات القائمة على البحوث

كان هناك استثناءً مذهل لهذه القاعدة، وهو اكتشاف خصائص غير عادية لمركب من سلسلة الأحماض الأمينية الهضمية، وهو «سيكلوسبورين أ» من طرف مجموعة من الباحثين في شركة ساندوز. بدأ ذلك في عام ١٩٧٠ عندما جمع هانس بيتر فراي عينات من التربة خلال عطلة في شمال النرويج، وبعد عودته سلّم العينات لزملائه لاختبارها، كانت شركة ساندوز قد اعتمدت مؤخراً عمليات مسح وفحص شامل للمواد الطبيعية بوصفها جزءاً من برنامجها لاكتشاف الأدوية، ولعلّ معظم الإنجازات الأكثر أهمية في المجال الطبي حتى تلك المرحلة قد نتجت عن تقليد المكونات الطبيعية وتحويلها إلى مواد اصطناعية، فمادتا الكينين والأسبيرين مستمدتان من قشور جذوع الأشجار، ولكن منذ أن اكتشف أليكسندر فليمينج أن عفن البنيسيليوم يُفرز عاملاً قوياً مضاداً للجراثيم بدأ السباق إلى تعلم أسرار الطبيعة لاكتشاف أكثر مركباتها العلاجية فعالية.



شجع البروفيسور شارل فايسمان الأكاديمية السويسرية على أن تكون رائدة في علم الأحياء الجزيئي، وكان شريكاً مؤسساً لشركة بيوجين، وأنتج فيروسات معدلة وراثياً، كما كان له دور فعال في تقدم شركة روش في مجال صناعة التكنولوجيا الحيوية.

خضعت عينات التربة التي أتى بها فراي من النرويج إلى ما يقارب ٥٠ اختباراً في مختبرات مختلفة تابعة لشركة ساندوز، وقد أسهم كلٌّ من هارتمان ستيهلين وجون فرانسوا بوريل بشكل حاسم في الكشف عن عنصر نشط في تلك العينات، وهو «سيكلوسبورين أ» الذي يحدُّ من عمل النظام المناعي. في ذلك الوقت كان الحد من عمل النظام المناعي موضوعاً متداولاً باهتمام كبير، وفي شهر ديسمبر من عام ١٩٦٧ لفت الدكتور كريستيان برنارد انتباه العالم بتنفيذ أول عملية زرع قلب اصطناعي في مدينة كيب تاون، إلا أن المريض توفّي بعد ١٨ يوماً فقط من تاريخ إجراء العملية بسبب التهاب رئوي نتيجة العقاقير المستخدمة لقمع الدفاع الطبيعي لجهاز المناعة ضد الالتهابات.



التركيبية الكيميائية لمادة إنترفرون ألفا.

وبسبب هذه التحديات أوشكت إدارة شركة ساندوز على التخليّ جدياً عن الاكتشافات التي يتوصّل إليها الباحثون في مختبراتها. وفي عام ١٩٧٣ قضت الإدارة بأن المخاطر العالية والاستثمارات الهائلة التي يتطلبها تطوير دواء «سيكلوسبورين أ» تفوق الإمكانيات التجارية لعمليات زرع الأعضاء، ولم يُبرأ التقدم المُحرز في مجال الاختبار السريري إلا عندما أثبتت الاختبارات السريرية الأخرى التي أُجريت على «سيكلوسبورين أ» نجاعته في إمكانية علاج التهاب المفاصل الروماتويدي.

في عام ١٩٧٦ قام بوريل وستيهلين بأول عرض عام لهذا الدواء في لقاءات علمية، وكانت إحدى المحاضرات التي ألقاها بوريل في الجمعية البريطانية لعلم المناعة في أيار ١٩٧٦ قد أثارت اهتماماً فورياً لدى جراحى زراعة الأعضاء في جامعة كامبريدج وفي مجموعة بريطانية أخرى في لندن. كانت الاختبارات السريرية ناجحة وتمت الموافقة على دواء «سيكلوسبورين أ» الذي أصبح معروفاً تحت العلامة التجارية «سانديميون» من طرف إدارة الغذاء والدواء في الولايات المتحدة في عام ١٩٨٣.

وبعد أن كانت عملية زرع الأعضاء مستحيلة طبيًا، أصبحت الآن أمرًا شائعًا، إذ تُجرى عشرات الآلاف من العمليات المُنقذة للحياة سنويًا في جميع أنحاء العالم، وارتفعت مبيعات دواء سانديميون مع ارتفاع عدد عمليات زرع الأعضاء، حتى بلغت ذروتها محققةً مبلغ ٢ مليار فرنك سويسري في عام ٢٠٠٠ قبل بدء نهاية فترة حماية براءات الاختراع في الأسواق الرئيسية، والآن يُقاس معدل نجاح عمليات زرع الأعضاء بعشرات السنين.

إلى جانب فريق العمل التابع لشركة ساندوز، كانت هناك شخصية محورية في هذا التحول، وهي شارل فايسمان، الذي كان طبيبًا وصيدليًا من أصول مجرية، وُلد في سويسرا، وسُجّل في عام ١٩٦٧ منصب مدير معهد البيولوجيا الجزيئية في مدينة زيورخ، وكان قد طوّر لاحقًا عملية لتحديد الخصائص الوراثية العكسية التي تُعدّل فيها عمدًا جينات الكائنات الحية بهدف استخلاص استنتاجات عن وظائفها. وفي عام ١٩٧٩ كان هو وزملاؤه أول باحثين نجحوا في برمجة البكتيريا عن طريق تغيير خصائص المواد الوراثية عمدًا لكي تقوم بإنتاج «الإنترفيرون»، وهو عامل نشط يُعرّف الآن بأدائه لوظيفة أساسية في الحماية من الالتهابات الفيروسية، وعادةً ما تنتجها خلايا الثدييات فقط. وبهذا الإنجاز خفّض فايسمان بشكل كبير من تكلفة إنتاج هذه المادة التي كان من الصعب سابقًا تحمّل تكاليفها. وفي عام ١٩٧٨ شارك في تأسيس شركة في جنيف هي شركة بيوجين (تُدعى اليوم بيوجين إيديك)، وربح الكثير من وراء اكتشافه<sup>٦</sup>. كان العلماء من أمثال فايسمان نماذج عن جيل جديد من الباحثين في مجال علم الأحياء الذين ساهمت بحوثهم منذ السبعينيات في إنشاء شركات جديدة.

غير أن شركة بيوجين كانت الاستثناء لا القاعدة. كان السويسريون عمومًا يُحجمون عن تبني التطورات التي تشهدها التكنولوجيا الحديثة، سواء أكان في جامعاتهم أم في أفضل شركاتهم، مفضّلين الاحتفاظ بمجدهم الغابر في الكيمياء الكلاسيكية، وقد علّق فايسمان قائلًا: «لقد حاولت في أواخر السبعينيات أن أجد اهتمام شركات الأدوية السويسرية نحو تكنولوجيا الهندسة الوراثية التي بدأت في الظهور، إلا أن هذه الشركات لم تهتم بذلك بتاتًا، وعندما أُسّست شركة بيوجين، كان الدعم المالي الوحيد الذي وجدناه في سويسرا قد قدّمه لنا يورج جايجي (من عائلة جايجي)، وأعتقد أن مساهمته كانت من ماله الخاص.»

## أين أخطأت شركة روش؟

عرفت شركة روش فترةً من الرضا بعد اكتشاف الفالسيوم وفيتامين سي، وكان الباحثون في الشركة قد اكتسبوا عقلية الثقة العمياء بأنفسهم، وأصبحوا متعجرفين لا ينصبُّ اهتمامهم إلا على اكتشافاتٍ بحجم جائزة نوبل، ولم يُعد هناك شيءٌ ذو قيمة تجارية يخرج من مُخترَاتِهِم، والأسوأ من ذلك أن براءات الاختراع عن الفالسيوم التي تُدرُّ على الشركة عائداً كبيرةً كانت قد شارفت على الانتهاء، وما لا يُمكن تصديقه هو أنه في عام ١٩٧٨ وجدت الشركة نفسها على حافة الإفلاس، والأسوأ من ذلك هو أن إنقاذها كان على وشك أن يحدث على أيدي مسئول تنفيذي في شركة للتأمين، وملحنٍ موسيقي كلاسيكية، ومهندسٍ مالي ذكي.

في ذلك الوقت، كان بول ساخر ملحنًا وقائد أوركسترا وشخصية بارزة في عالم الفن على الصعيد الدولي، وكان يترأس عائلة هوفمان لاروش التي تدير الشركة، وكان فريتز جيربر — رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة زيورخ للتأمين — قد أصبح معروفًا على نطاق واسع لتحفيزه هذه الشركة المتكاسلة وبث النشاط فيها من جديد، كما كان أيضًا عقيدًا في الجيش السويسري. لم يكن أيُّ من ساخر أو جيربر مختصًا في مجال الأدوية أو الكيمياء أو البحوث العلمية، ولكن ساخر كان متحمسًا وشديد الاندفاع، فاتفق مع جيربر على اللقاء في فندق باورولاك على ضفاف بحيرة زيورخ، وصلَ جيربر مباشرةً من مناورة عسكرية مرتدياً زيه الرسمي العسكري ووافق على القيام بالمهمة.

كان جيربر مديرًا من الطراز السويسري الذي يتسم بالبساطة والكلمة الصريحة، وكان يكره التسلسل الهرمي، وصرَّح مرةً قائلًا: «إن تقييم المستقبل صعب بما فيه الكفاية». وأضاف: «وهذا يعني أن علينا الاستماع إلى كل شخص لديه شيء من المساهمة بغض النظر عن مُستواه، وهذا أمر واضح لا جدال فيه، أمّا إذا تحدّثنا عن القيادة فلا بد أن يكون هناك قائد واحد.»

## الأرباح أولًا، أمّا الجوائز فيمكن أن تأتي لاحقًا

لم يكن جيربر مبهورًا بباحثي شركة روش الحائزين على جائزة نوبل، وفور قدومه أجبرهم على البحث بجدٍّ عن مُنتجٍ يمكن تسويقه، ونجح بذلك في الحصول على مضادَّ حيوي يُؤخذ بجرعة واحدة تكفي ليوم كامل مُقارنَةً بالمضادات الحيوية الأخرى التي

تُوخَذُ بجرعات كل ثماني ساعات. كان ذلك شديد الأهمية بالنسبة إلى موظفي المستشفيات ومرضى الالتهابات، وسرعان ما أصبح الدواء الأكثر مبيعاً في شركة روش مما وفّر للشركة الوقت الضروري لوضع استراتيجية جديدة وتأمين الميزانية اللازمة لتمويلها.



تميّزَ فريتزر جيربر بقيادته الصائبة لشركة زيورخ للتأمين وشركة روش على حد سواء لتحقيق نجاحات هائلة، كان جيربر يعرف القليل عن قطاع صناعة الأدوية، إلا أن معظم أرباح شركة روش اليوم تأتي بفضل عمليات الاستحواذ التي أشرف على تنفيذها.

عندما قرأ جيربر ذات مرة مقابلةً صحفية مع شارل فايسمان الذي كان رئيس قسم علم المناعة في جامعة زيورخ وشريكاً مؤسساً لشركة بيوجين، شعر أن شيئاً غير اعتيادي كان يتبلور في مجال التكنولوجيا الحيوية، وفي الأسبوع التالي اتصل وفايسمان ودعاه إلى الغداء، وبانتهاء الغداء كان جيربر قد اقترح على فايسمان تولّي إدارة قسم البحوث التابع لشركة روش بهدف جعل الشركة في طليعة عالم التكنولوجيا الحيوية. وبالرغم



من اهتمام فايسمان بالعرض فإنه لم يستطع الموافقة عليه، فبحكم كونه شريكاً مؤسساً لشركة بيوجين لم يكن في إمكانه العمل موظفاً لحساب شركة منافسة، ولتفادي ذلك عرّض عليه جيربر منصباً في مجلس إدارة شركة روش، وكانت تلك بداية تعاون وصدقة دامت مدى الحياة.

كان المدير القدير الآخر الذي تمكّن جيربر من إقناعه بالعمل لدى شركة روش هو هنري ماير، المصرفي الخبير في المؤسسات الدولية وبنوك الاستثمار. احتلّ ماير في وقت قياسي مكانة مرموقة جداً في دوائر الشركات السويسرية بإعادة بناء رأس مال شركة روش، التي أصبحت خلال الثمانينيات شركة مستثمرة ذات شأن في سوق الأوراق المالية السويسرية، وجنّت بانتظام أموالاً من استثماراتها أكثر من تلك التي جنّتها من بيع الأدوية.<sup>٧</sup> كان جيربر يعلم أن هذه الاستراتيجية محفوفة بالمخاطر، وقال إنه نصح في ذلك الوقت بول ساخر بأن عليه تنويع استثماراته.

### شراء أفضل ما جادت به التكنولوجيات الجديدة

بعد أن استعادت شركة روش قواها، شرع جيربر في القيام بعمليات استحواذ استثنائية. والآن لدى تذكر هذا الأمر نرى أنه استطاع تحقيق ذلك بأسعار مغرية، وقد علّق فايسمان على ذلك لاحقاً بقوله: «على الرغم من أن جيربر كان محامياً يعمل في مجال التأمين، فإنه عندما انضم إلى شركة روش أظهر اهتماماً كبيراً بالتقنيات الجديدة، وأنقذ الشركة — بلا شك — بشراء شركة جيننتيك وبراءات اختراع تفاعل البوليميراز المتسلسل، بالرغم من اعتراض أغلبية أعضاء مجلس الإدارة.»

كانت أهم الخطوات التي اتخذها جيربر هي شراء ٦٠ في المائة من شركة جيننتيك في عام ١٩٩٠، وهي شركة بحوث يقع مقرّها في سان فرانسيسكو، وكانت تحقّق منذ عام ١٩٧٦ نجاحات علمية باهرة بالرغم من تواضع مردودها التجاري في البداية. كان أصحاب شركة جيننتيك مجموعة من العلماء غير التقليديين، وقد طرحوا علناً في سوق البورصة في عام ١٩٨٠، وبعد أن كان سعر السهم لدى طرّحه ٣٥ دولاراً أمريكياً، ارتفع بسرعة كبيرة ليصل في أقل من ساعة واحدة إلى ٨٨ دولاراً أمريكياً، لكن على مدى السنوات القليلة التالية انخفض السعر بشكل ملحوظ، على الرغم من نجاح الشركة في تسويق المنتجات الطبية، إلا أن قيمتها في السوق قد انخفضت بمقدار إضافي خلال انهيار سوق الأسهم في عام ١٩٨٧. كان الجميع يتوقعون نهاية الطفرة التي كان يشهدها



روبرت سوانسون مؤسس شركة جيننتيك ومديرها التنفيذي السابق. استحوذت شركة روش في عام ١٩٩٠ على ٦٠ في المائة من الشركة بمبلغ ٢ مليار دولار أمريكي، ثم في عام ٢٠٠٩ استحوذت على بقية الشركات؛ أي ٤٠ في المائة مقابل ٤٧ مليار دولار أمريكي. كانت روش بصدد خسارة مكانتها شيئاً فشيئاً باقتراب موعد انتهاء حقوق براءة اختراع الفالسيوم وعدم التوصل لإنتاج أدوية جديدة في مختبراتها، لكن بفضل العمليات الذكية التي قام بها جيربر للاستحواذ على شركة جيننتيك وغيرها، أصبحت روش مجدداً واحدة من أنجح شركات الأدوية في العالم.

مجال التكنولوجيا الحيوية، إلا أن جيربر استغل الفرصة عندما رأى أن باحثي الشركة في أوروبا والولايات المتحدة يَشْكُون من تفكير تقليدي جامد، وكان يريد أن يُحدِث هزة

بين صفوفهم بخلق نوع من المنافسة الداخلية، وبالإضافة إلى ذلك، رأت شركة روش أن الرأي العام في أوروبا قد بدأ يتخذ مواقفَ عدائيةً ضد البحوث بدأت أعراضها تظهر في سويسرا عبر إطلاق استفتاءات عديدة استهدفت قطاعي الكيمياء والصيدلة.<sup>٨</sup>

### شركة جيننتيك: أرباح طائلة

واصلت شركة جيننتيك نجاحها في تطوير الأنسولين البشري والإنترفيرونات وهرمونات النمو البشري ومنشط البلازمينوجين النسيجي ولاحقاً مادة أفاستين. ووعياً من شركة روش بأهمية الإبقاء على طريقة عمل شركة جيننتيك التي استحوذت عليها مؤخرًا، قرّر المديرين في بازل عمدًا أن يتركوا لها قدرًا من الحرية في العمل واعتبارها والتعامل معها بصفتها استثمارًا ماليًا، وقد ثبت أن هذا الاستثمار قد ولد للشركة عائدات هائلة لم يكن يتخيلها أحد، وفي حيزٍ زمني قصير استقطبت شركة روش عددًا كبيرًا من ألمع المواهب، كما استحوذت على عدد لا يحصى من المنتجات الواعدة، واليوم تأتي معظم إيرادات شركة روش في مجال تجارة الأدوية بفضل الأدوية التي أنتجتها شركة جيننتيك.

كان قرار استحواذ شركة روش في عام ١٩٩١ على تفاعل البوليميراز المتسلسل من شركة سيتوس، التي كانت تعاني من صعوبات مالية آنذاك، قرارًا صائبًا. وتفاعل البوليميراز المتسلسل هو تكنولوجيا تمكّن من تضخيم البيانات المستمدة من الجزيئات الصغيرة للحمض النووي بشكل يُسهّل التعرف عليها. وبفضل دقتها، تصبح هذه البيانات ذات أهمية جوهرية في الكشف عن أمراض مثل مرض فيروس نقص المناعة البشرية أو فيروس التهاب الكبد على مستوى الجينات، كما أنها تُستخدم في فحوص الطب الشرعي لتحديد هوية الشخص من خلال عينة من جزيئات الحمض النووي.<sup>٩</sup>

### براءة اختراع للجاذبية

عندما أدرك قطاع صناعة آلات التشخيص أهمية التكنولوجيا الجديدة، بدأت شركة روش تفرض ضرائب على مستخدمي هذه التكنولوجيا، تمامًا كما كان يجري في القرون الوسطى عندما كانت تُفرض ضرائب على عابري مضيق جوتارد، وهذا ما أدى في النهاية إلى استحواذ شركة روش على شركة بوهرينجر مانهايم في عام ١٩٩٧ بمبلغ ١١ مليار دولار أمريكي. كانت الموافقة على بيع الشركة المذكورة تُعزى خاصةً إلى إدراكها لأهمية

هذه التكنولوجيا، وكان فريتز شتيهler — مدير قسم التشخيص في شركة بوهرينجر — قد علّق ساخراً ومستغرباً هذا الأمر بقوله: «إن تسجيل براءة اختراع لتفاعل البوليميراز المتسلسل في بيولوجيا الجزيئات هو كتسجيل براءة اختراع للجاذبية في علم الفيزياء.» وهذه القصة تسلّط الضوء على أهمية اكتساب الملكية الفكرية، ليس بخصوص العملية برمّتها أو بخصوص مُنتج بمفرده، بل على جزء حيوي وعالي الفعالية يُمكنه أن يساعد أو يعيق إنجاز عمليات تطوير أخرى ومُنْتجات لا حصر لها.

وقد استحوذت شركة روش مؤخراً على بقية شركة جيننتيك — أيّ ٤٠ في المائة — بمبلغ ٤٧ مليار دولار أمريكي، وهو ما يُعادل ٣٣ ضعفَ قيمة الاستثمار الأصلي فيها عام ١٩٩٠، ولتمويل هذه العملية زادت الشركة كثيراً من ديونها الطويلة الأجل، وشطبت ٤٥ مليار فرنك سويسري من قيمة الأسهم؛ أيّ ما يعادل فعلياً كلّ الأرباح المتراكمة منذ تأسيسها في عام ١٨٩٦.

### هل التدخّل التام في أمور العمل مثل عدم التدخّل فيه بتاتاً؟

كان العديد من مراقبي قطاع الصناعة يتساءلون عمّا إذا كانت شركة جيننتيك ستحقّق نفس المستوى من الابتكارات بعد أن أصبحت فرعاً تابعاً لشركة روش كذاك المستوى الذي كانت تحقّقه وهي شركة مستقلة بذاتها. كان ويليام روتر — مؤسس شركة شيرون وعضو الأكاديمية الوطنية المرموقة للعلوم (وهو أيضاً مُكتشِف مرض التهاب الكبد من نوع ج) — قد حدّر قائلاً: «هناك ثلاثة أمور لا تتوافق ولا تتماشى عادةً معاً، وهي: العلوم المبتكرة واللجان، والتحكّم المؤسّساتي، وخفض التكاليف.» والوقت وحده كفيلٌ بإعطاء البرهان على ذلك.

كان روتر أيضاً عضواً سابقاً في مجلس إدارة شركة نوفارتس، وكان يدرك أن عهد جيربر في شركة روش كان مميّزًا ولكنه لم يلقُ ما يستحقّ من الاعتراف والتقدير، وفي هذا الخصوص علّق قائلاً: «كان جيربر عملاق قطاع الصناعة، ومن المدهش أن قلّة قليلة فقط من الناس يُقدّرون هذا الواقع حتى في سويسرا.»

قُدّرت قيمة شركة روش بـ ٦,٣ مليارات فرنك سويسري عندما بدأ جيربر وفايسمان العملَ فيها في عام ١٩٧٨، وعندما تقاعد جيربر من منصبه كمدير كانت قيمة الشركة تبلغ ١١٠ مليارات فرنك سويسري، كما أن قيمة استثمارات المساهمين الذين بقوا في الشركة قد تزايدت بمقدار ١٧ ضعفاً.

## التخطيط للخلافة: نقطة ضعف سويسرا

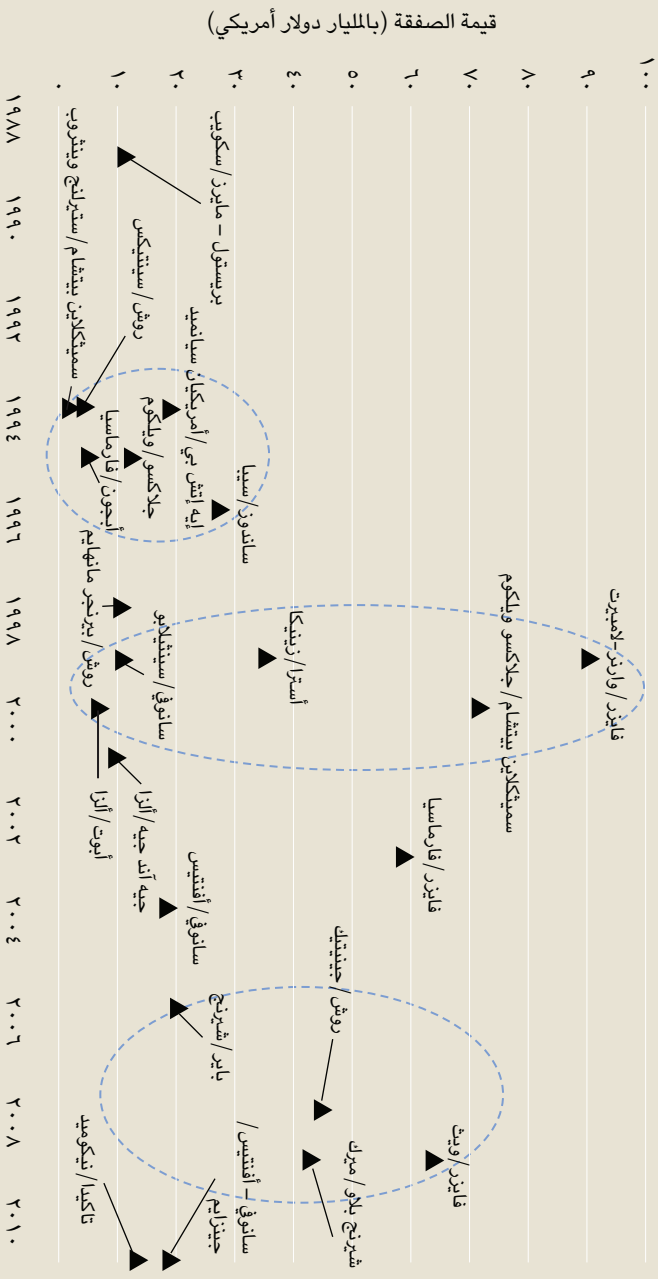
كان العيب الوحيد في مسيرة جيربر المهنية البارزة هو عدم قدرته على إيجاد أشخاص أكفاء لخلافته، بقيت قيمة شركة روش تقريباً على حالها كما كانت في عام ١٩٩٨ عندما حلَّ فرانس هومر محلَّ جيربر رئيساً تنفيذياً، وكان خليفة جيربر في مؤسسة زيورخ للتأمين — رولف هوبي — قد مُنِيَ بالفشل عندما أفرطت الشركة في التوسع عن طريق عمليات استحواذ غير صائبة.

وقد طُلبَ مرةً من جيربر أن يكتب كتيباً عن حُسن الإدارة، إلا أنه اعتذر قائلاً: «في الواقع لا أعرف كيف أشرح للأخرين كيفية القيام بما قمتُ به.»  
من المعروف أن العمل والفن يتعارضان؛ لأن أحدهما يعتمد على الشرح والآخر على الشعور، وعلى ما يبدو كان جيربر فناناً أكثر منه عالماً.

كانت شركة سيبا جايجي قد انتهجت نهجاً مختلفاً عن شركة روش بتجنُّب عمليات الاستحواذ ومحاولة إعادة تركيز بحوثها الداخلية على التكنولوجيا الحيوية، وفي عام ١٩٨٣ وظَّفت الشركة أليكس ماتر — وهو طبيب من مدينة بازل — للعمل بشكل خاص على علاج الأورام. كان ماتر — ابن الكيميائي العامل لدى شركة ساندوز — قد عمل في شركة روش وشركة الأدوية شيرينج بلو في الولايات المتحدة قبل عودته إلى مدينة بازل، قام ماتر بانتقاء مجموعة واسعة من المواد تمتد من العلاجات الهرمونية حتى فئة من المركَّبات تُسمَّى ثنائي الفوسفونات.

كان أحد هذه البرامج على درجة عالية من المخاطر، وكان يركز على الكيناز «مخمرات البروتين»، وهي فئة خاصة من الأنزيمات. كانت مخمرات البروتين ذات أهمية خاصة؛ لأن المعطوبة منهما تتسبَّب في تكاثر الخلايا المسبِّبة لمرض السرطان، إلا أنه في ذلك الوقت لم يكن هناك غير عدد قليل معروف من مخمرات البروتين، كما كانت تصوُّرات ماتر بخصوص أدوية علاج مرض السرطان تفتقر إلى الأدلة القوية، وكانت مجموعة من المركبات الواعدة التي اكتشفها فريق عمل ماتر قد باءت بالفشل في مرحلة الاختبارات ما قبل السريرية. بدأ فريق إدارة قسم البحوث في شركة سيبا جايجي يفقد صبره، وبعد مرور سبع سنوات ومئات من المركَّبات غير الفعالة، نجح العلماء أخيراً في استخراج أحد هذه البروتينات، وُسِّمَ STI-571 وكان يبدو أن له تأثيراً على سرطان الدم النخاعي المزمن، وهو تحوُّلٌ خبيث يصيب كريات الدم البيضاء، غير أنه مرض نادر لا يمسُّ سوى ١٠ آلاف شخص سنوياً في أمريكا وأوروبا، ولم يكن المديرين التنفيذيون للتسويق يتقنون

## عمليات الدمج في قطاع صناعة الأدوية: ١٩٨٨ - ٢٠١٠



المصدر: ميديا تراك وميرجر ماركت، وتصريحات صحفية للشركة، وعرض جي إس مصور حول «اتجاهات كبريات الشركات في قطاع صناعة الأدوية»، التاريخ ٢٢ يونيو ٢٠١١.

بالإمكانات التجارية لهذا الدواء، وتوقعوا ألا تتعدى مبيعاته السنوية بضع مئات من ملايين الدولارات على أقصى تقدير.

وفي عام ١٩٩٦، بينما كانت سلطات مكافحة الاحتكار تحقق في عملية الاندماج المنتظرة بين شركة سيبا وجايجي وشركة ساندوز، حصل ماتر على ما كان يُعدُّ لدى الكثيرين الفرصة الأخيرة ليتمكّن من إثبات فرضيته بخصوص مخمرات البروتين؛ وبذلك أُخضع STI-571 للاختبارات السريرية، وعندما دخلت عملية الاندماج حيز التنفيذ، شرعت الشركة الجديدة نوفارتيس في إعادة النظر عن كُتب في مجموعات العلاجات التي تعمل على تطويرها، وكانت فرضية التخلي عن STI-571 قائمة، وقد صرّح مازحًا بول هيرلينج، الذي كان مديرًا سابقًا للبحوث الصيدلانية في شركة نوفارتيس، أن المساهمة الوحيدة التي قدّمها لهذا الاكتشاف هي عدم القضاء عليه نهائيًا خلال مرحلة التخلي عن بعض أعمال الشركة.

بدأت المرحلة الأولى من الاختبارات السريرية على العقار STI-571 في شهر يونيو من عام ١٩٩٨، وحققت نجاحًا فوريًا. انتشرت الأخبار سريعًا، وتسرّع المرضى ليكونوا من بين الذين تُجرى عليهم الاختبارات؛ مما زاد الضغط على شركة نوفارتيس لزيادة الإنتاج، وعلى السلطات للتسريع في عمليات المصادقة على الدواء الذي بات يُعرّف اليوم تحت اسم جليفيك Gleevec في الولايات المتحدة، و Glivec في البلدان الأخرى. تمّت المصادقة على دواء جليفيك من طرف إدارة الغذاء والدواء في الولايات المتحدة في مايو ٢٠٠١، وكانت تلك أسرع عملية مراجعة لدواءٍ ما في تاريخ تلك الإدارة، وظهر الدواء على غلاف مجلة التايمز تحت عنوان «الحبوب السحرية لمرض السرطان». وخلافًا للتوقعات المتحفظة لمديري التسويق لدى شركة سيبا جايجي، فإن الدواء حاليًا مُصادقٌ عليه لعلاج عشرة أنواع مختلفة من مرض السرطان، وقد حقّق مبيعات في جميع أنحاء العالم وصلت إلى ٤,٢ مليارات دولار أمريكي عام ٢٠١٠.

## صفقة القرن

كانت عملية اندماج شركة سيبا وجايجي مع شركة ساندوز لتكوين شركة نوفارتيس في عام ١٩٩٦ قد فاجأت الجميع (وهي أكبر عملية اندماج حصلت في تاريخ التجارة العالمية، وجزء من موجات دمجٍ عديدةٍ عرفها قطاع صناعة الأدوية في العالم لتقوية

## صناعة سويسرية

الشركات وتعزيها)، وكان على المذيع الذي قام بالإعلان عن الخبر في راديو سويسرا التأكيد على أن إعلانه ليس مجرد دعاية. وكان الأمر الذي يدعو إلى الدهشة أيضًا هو اختيار المدير التنفيذي للمجموعة الجديدة دانييل فاسيلا، الذي تعلّم مهنة الطب عن طريق التدريب، وكان على رأس قسم صناعة الأدوية في شركة ساندوز بالرغم من أن تجربته في مجال الصيدلة لم تكن تتعدّى عقدًا من الزمن.

كان فاسيلا، الذي أصبح في غضون عقد من الزمن نجمًا لامعًا في قطاع صناعة الأدوية العالمي، قد عانى في مرحلة طفولته من مرض السل ومرض التهاب السحايا، وفي سن العاشرة شهد وفاة شقيقته بسبب مرض السرطان، ولعل هذه التجارب هي التي دفعت إلى تعلّم مهنة الطب ليصبح مديرًا لزملائه من الأطباء في جامعة بيرن عندما كان في العشرينيات من عمره، إلا أنه كان أيضًا مهتمًا بالأعمال التجارية، وترك مزاولة المهنة ليلتحق بشركة ساندوز في عام ١٩٨٨.



دانييل فاسيلا رجلٌ معروفٌ جدًّا بوصفه واحدًا من المديرين الأكثر فعاليةً في قطاع صناعة الأدوية.



كان فاسيلا متزوّجًا من قريية مارك موريه الذي كان آنذاك رئيس مجلس إدارة شركة ساندوز، والذي ربما قد رأى في فاسيلا رجلًا له خيارات تتوافق مع خياراته. وفي عام ١٩٤٤ كان فاسيلا قد أصبح مديرًا لقسم الأدوية الناجح في شركة ساندوز مما حوّل الفوز بالمنصب الأعلى في شركة نوفارتس، وخلال أشهرٍ فقط بدأ عملية إعادة هيكلة جذرية في الشركة الجديدة بالتخلّي عن العديد من أعمالها الضخمة.

حوّل قسم المواد الكيميائية الصناعية في شركة نوفارتس إلى قسم كيمائيات للأغراض التخصصية في شركة سيبا؛ ومن ثمّ اشترتها في عام ٢٠٠٩ المجموعة العملاقة الألمانية بي إيه إس إف، وفي عام ٢٠٠٠ تخلّت نوفارتس أيضًا عن قسم الكيمائيات الزراعية التابع لها، ودمج مع القسم المماثل له في شركة إسترا زينيكا لتكوين شركة سنجينتا التي ازدهرت لتصبح ثاني أكبر مجموعة لصناعة الكيمائيات الزراعية في العالم بعد شركة مونسانتو، ورائدة في مجال التقنية الحيوية لحماية النباتات. وقُبيل إنجاز عملية الاندماج الضخمة حوّلت شركة ساندوز نشاطها في إنتاج المواد الكيميائية الصناعية على نطاق واسع إلى شركة مستقلة. وطرحتها في أسواق البورصة لتنشئ بذلك شركة كلاريان التي تبلغ قيمتها ٦,٦ مليارات فرنك سويسري.

### التخفيض في التكاليف المخيفة للبحوث

كان الدافع وراء إنشاء شركة نوفارتس هو أن المنافسة في قطاع صناعة الأدوية قد أصبحت شائعة على صعيد عالمي، وهذا ما أدى إلى زيادة حادّة في المخاطر التي يُخلفها الإنفاق على البحوث، فتطوير دواءٍ جديد يُمكن أن يستغرق من ١٠ إلى ١٥ سنة بتكلفة يمكن أن تصل إلى مليار فرنك سويسري أو أكثر، دون أي ضمان لتحقيق الأرباح من وراء ذلك، فمن كل عشرة منتجات طبية تتخطى كافة صعوبات الحصول على شهادات المصادقة، هناك اثنان فقط يمكن أن يحققا الربح فعليًا. كان المستثمرون مدركين لهذا الواقع، بدليل أنه في صباح الإعلان عن عملية الاندماج يوم ٧ مارس من عام ١٩٩٦ ارتفعت أسعار أسهم الشركتين في ساعات قليلة بنسبة ٢٥ في المائة، كما أن التدابير الصارمة التي اتّخذت لترشيد العمل وخفض التكاليف إثر عملية الاندماج قد أدّت إلى تسريح أعداد كبيرة من العمال، وفي السنوات القليلة التالية، بينما كانت الشركتان توظّفان ١٣٠ ألف عامل في جميع أنحاء العالم، خسر منهم ١٠ آلاف شخص وظائفهم من بينهم ٣٥٠٠ عامل في منطقة بازل.



شركة سينجتا في طليعة الشركات التي تعمل على تحسين المُنْتَج الزراعي باستخدام التكنولوجيا الحيوية.

غير أن أولئك الذين ظلوا يعملون لدى شركة نوفارتيس كانت مسيرتهم مشرّفة، فبفضل أدوية مثل سانديميون وجليفيك، أصبحت الشركة في صدارة قطاع تجارة الأدوية على مستوى العالم، كما أن فاسيلا — الذي أضاف في عام ١٩٩٩ رئاسة مجلس الإدارة إلى مهامه كرئيس تنفيذي للشركة — كان لاعباً أساسياً بارزاً في هذا المجال، فأنفق مالياً كثيراً على أعمال البحث والتطوير، وأشرف بنجاح على ازدهار دواء جليفيك، حتى إنه كتب عنه كتاباً في عام ٢٠٠٣ يُسمّى «الرصاصة السحرية»، وفي العام التالي سُمّي فاسيلا في مجلة التايمز من بين «المائة شخص الأكثر نفوذاً في العالم»، كما أن قرأء مجلة فايننشال تايمز قد صوّتوا له بصفته مدير الأعمال الأكثر نفوذاً في العالم في السنوات الـ ٢٥ الماضية، وحاز على العديد من الجوائز الأخرى. أضف إلى ذلك أنه حوّل مجمّع نوفارتيس في بازل إلى «متحف لأعظم المهندسين المعماريين».

كان أحد الآثار الجانبية لعملية الاندماج — إلى جانب حركة النشاط التي شهدها قطاع الصيدلة في مدينة بازل — هو الاستفادة من إنشاء العديد من الشركات الصغيرة الجديدة التي بدأت مسيرتها بأمال متواضعة، ثم ازدهرت لتُصبح الآن شركاتٍ معروفةٍ في الوسط الصناعي إن لم تُكن مشهورة لدى عامة الناس، أو شركاتٍ تحتلُّ مكانةً مرموقةً في المجال العلمي أو شركاتٍ تقدِّم خدمات تخصصية مساندة.

وأحد الأمثلة على ذلك هي شركة جينداتا التي أُنشئت في عام ١٩٩٧، والتي تشغّل ١٠٠ عالمٍ من ذوي المؤهلات العالية في ستة مواقع في أوروبا والولايات المتحدة واليابان، وتؤدي أعمالاً رائدةً في مجال التكنولوجيا الحيوية بتطوير نُظم برمجيات لإدارة مجموعات كبيرة جدًّا ومعقّدة من البيانات البحثية، إلا أن أكثر هذه الشركات الناشئة بروزًا هي شركة الزوجين مارتين وجون بول كلوزال، اللذين عملا في مختبرات شركة روش طوال ١٢ عامًا في بازل، قبل إنشاء شركتهما «أكتيليون» في عام ١٩٩٧. وبعد أربع سنوات عجاف، حققت الشركة قفزة نوعية في عام ٢٠٠١ عندما حصل دواء تراكلير — وهو دواء يُؤخذ عن طريق الفم لمعالجة ارتفاع ضغط الدم الرئوي — على مصادقة وقبول السلطات المختصة في الولايات المتحدة، ثم بعد عام في الاتحاد الأوروبي. كان الزوجان كلوزال قد تركا العمل في شركة روش عندما لم يحظَ اثنان من المُستحضرات التي طوّراها بالاهتمام والملاحقة الكافيين، وتشغّل شركة أكتيليون اليومَ ٢٣٠٠ شخص في ٢٥ بلدًا، كما حققت عائدات وصلت إلى ١,٩٣ مليار فرنك سويسري في عام ٢٠١٠. إن قصة هذه الشركة هي واحدة من قصص النجاح الكبرى في العالم في صناعة التكنولوجيا الحيوية السريعة النمو.

كما يجب عدم إغفال شركة صناعة أدوية أخرى كانت في السابق سويسرية وأصبحت اليومَ ألمانية، وهي شركة سيرونو التي كانت ثالث أكبر شركة لصناعة الأدوية في سويسرا قبل أن تستحوذ عليها شركة ميرك الألمانية، والتي تُعدُّ قصتها غريبةً بعض الشيء.

### مُنْتَج حقيقي جدير بشركة متخصصة

في أواخر القرن التاسع عشر، أسس سيزار سيرونو — وهو طبيب وأستاذ جامعي — شركة «معهد سيرونو لصناعة الأدوية» في مدينة تورينو، وفي عام ١٩٠٦ نقل المكتب الرئيسي للشركة إلى روما حيث كان يبيِّع علاجات ومُقويات مستخرجة من المواد الطبيعية، وفي تلك الأثناء التحق بيترو بيرتاريلي بالمؤسسة وعمل فيها وترقى حتى شغل منصب الرئيس

التنفيذي، وتحت إدارته خلال الخمسينيات بدأت شركة سيرونو باستخراج هرمونات الخصوبة من بول النساء، وابتداءً من عام ١٩٦٢ استُخدمت هذه الهرمونات لتحفيز عملية الإباضة لدى النساء بغرض الإخصاب الطبيعي، ولاحقاً الإخصاب الاصطناعي؛ إذ إن بول النساء يحتوي على أكبر عدد من الهرمونات بعد انقطاع الطمث؛ نظراً لأن شيخوخة المبيضين تمنع تشكيل الهرمونات فيستجيب الجسم لهذا التغيير بالإفراط في إنتاج هرمونات الخصوبة التي تخرج في البول ولكن بكميات مُنخفضة تستوجب القيام بعمل لوجستي كبير لتجميعها؛ أي ما يستلزم جمع ملايين اللترات من بول النساء المُسنَّات كلَّ عام، وكانت أديرة الراهبات أفضل مكان لذلك؛ ومن ثمَّ كانت الراهبات المصدر الرئيسي لهذه المادة الخام غير الاعتيادية. وفي السبعينيات حصل فابيو — ابن بيرتاريلى — على ملكية الشركة في روما بعد أن تخلَّى الفاتيكان عن حصته فيها، وفي عام ١٩٧٧ نقل بيرتاريلى الابن مقرَّ الشركة الرئيسي إلى جنيف، وفي الثمانينيات وجد بديلاً لبول الراهبات من خلال تطبيق تكنولوجيا الجينات في تصنيع هرمونات الخصوبة.

وفي عام ١٩٩٦ تولى إرنيسـتو ابن فابيو — وهو من الجيل الثالث لعائلة بيرتاريلى — منصب المدير التنفيذي للشركة ووضعها على الطريق الصحيح لتحقيق المزيد من النمو إلى أن بيعت لشركة ميرك في عام ٢٠٠٧، وهذه صفقة جعلت من إرنيسـتو بيرتاريلى أحد أغنى أغنياء العالم.

بقي المقر الرئيسي لقسم صناعة الأدوية التابع للمجموعة، الذي سُمي ميرك-سيرونو في جنيف؛ حيث أصبح نواة مجموعة شركات أدوية متخصصة بالبحوث تقوم مقرَّاتها على ضفاف بحيرة جنيف، كما أنها تستفيد أيضاً من قُربها من المعهد الفيدرالي للتكنولوجيا في مدينة لوزان. وتُعدُّ شركة ميرك-سيرونو مثلاً جيداً لشركة دولية (في هذه الحالة ذات جذور ألمانية وإيطالية) تستفيد من مزايا تفوق سويسرا بصفقتها بلداً يزدهر فيه قطاع الصيدلة بما في ذلك من حماية لبراءات الاختراع، وجوٌّ يُشجّع على الابتكار، وبرنامج رعاية صحية متحرّر نسبياً، كما تُمارس فيه سياساتٌ تشجّع على الالتزام بإجراء البحوث على المدى الطويل إلى جانب ضمان أسعار جيدة للمنتجات الطبية تُمكن من تغطية تكاليف بحوثها وإنتاجها. وقد أنفقت شركة ميرك-سيرونو أكثر من مليار يورو سنوياً على البحوث في مجال علم الأورام والأمراض العصبية والالتهابات التي تُضرُّ بالجهاز المناعي.



اشترى فابيو بـرتاريني شركة متخصصة بالمواد الكيميائية للإخصاب البشري، باتت تُعرَف اليومَ باسم سيرونو، وقد طوّرها والده بجمع البول من أديرة الراهبات لاستخراج هرمونات الخصوبة.

### قطاع المستحضرات الدوائية لا يزال ميداناً للعمالقة

احتاج قطاع صناعة الأدوية والمواد الكيميائية إلى قرنين من الزمن لكي ينمو من نشاطٍ ثانوي متفرّع عن صناعة الغزل والنسيج، إلى مجموعة من الشركات التي وضعت المعايير القياسية لواحدةٍ من أهم الصناعات في العالم، وفي عام ٢٠٠٩ كانت الشركات السويسرية العشر الأولى في قطاع الكيمياء والصيدلة تُشغّل أكثر من ٣١٠ آلاف شخص في جميع أنحاء العالم، وتُصدّر منتجاتٍ بلغت قيمتها ١٥٠ مليار فرنك سويسري، كما يقوم مقر اثنتين من أصل أكبر خمس شركات عالمية، وهما نوفارتيس وروش في سويسرا، أمّا الشركات الثلاث الأخرى فهي شركة فايزر في الولايات المتحدة، وسانوفي أفنتيس في فرنسا،



ابن فابيو بيرتاريلي هو أحد أغنياء العالم، وقد فاز بكأس أميركا لسباق اليخوت الشراعية في عام ٢٠٠٣ لصالح سويسرا، وهي المرة الأولى التي يفوز فيها بلد غير ساحلي بهذه الكأس.

وجلاكسو سميثكلين في المملكة المتحدة، وبحسب دراسة قامت بها مؤسسة جيه بي مورجان، فإن ثلاثة من الأدوية التسعة التي كان من المحتمل أن تكون الأكثر نجاحاً بحلول عام ٢٠١٤ هي من إنتاج شركة روش، وواحد منها من شركة نوفارتيس، وعلاوة على ذلك فإن شركتي نوفارتيس وروش تتصدران قائمة الشركات التي حققت أعلى نسب مبيعات للأدوية التي طُرحت في الأسواق منذ عام ٢٠٠٥، ويأتي ذلك في وقت أصبحت فيه عملية البحث والتطوير في مجال الأدوية أعلى تكلفةً وأكثر تعقيداً، كما أنها تخضع لإجراءات تنظيم أكثر صرامة؛ ونظراً لذلك يُمكن الاستنتاج أن شركتي روش ونوفارتيس قادرتان على تحويل الاكتشافات الجديدة إلى منتجات قابلة للتسويق في وقتٍ وجيز مقارنةً بغيرهما من الشركات.

ولعلّ واحدة من مزايا تفوق سويسرا في هذه الصناعة تكمن في التقارب القائم بين الشركات الناشئة والشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات والجامعات الرائدة، إضافةً إلى



جامعة نوفارتس في مدينة بازل. من بين المهندسين المعماريين الذين صمّموا المباني هناك: دينر ودينر، وبيتر ميركلي، وكازويو ساجيما، وأدولف كريشانيتز، وفرانك أوه جيهرى، وتاداو أندو، ودافيد تشيبرفيلد، وهيرتسوج ودي مويرون، وفيتوريو مانياجو لامبونياني.

مجموعة من مؤسّسات البحوث الطبية في علم الأحياء التي تخلق مناخًا مناسبًا وتقدّم إمكاناتٍ كبيرةً لتأسيس المزيد من الشركات، غير أن عملاقَي هذه الصناعة — أي نوفارتس وروش — يبقيان القوة الدافعة لهذا القطاع ويحتفظان بزمام قيادته.

## الصناعة تجتاح العالم

تُشغّل شركة نوفارتيس — التي بالمناسبة تسيطر تقريبًا على ثلث رأس مال شركة روش — حوالي ١٢٤ ألف شخص في ١٤٠ بلدًا، كما أن مبيعاتها بلغت ٥٩ مليار فرنك سويسري في عام ٢٠١١. ومنذ بداية القرن الحادي والعشرين كانت الشركة تعمل باستمرار بصفقتها صلةً وصل بين المجال العلمي والاحتياجات الطبية الأكثر إلحاحًا في أجزاء مختلفة من العالم، كما أن الشركة قد انتقلت قبل غيرها إلى إنتاج الأدوية غير المحدودة الملكية، وبفضل استحوادها على شركة مختبرات هيكسال وإيون في عام ٢٠٠٥، فإن قسم صناعة الأدوية المكافئة التابع لنوفارتيس — الذي بات يحمل اسم الشركة السابق «ساندوز» — يحتل المركز الثاني في سوق صناعة الأدوية المكافئة بعد مجموعة تيفا الإسرائيلية. وبلاستحواد على شركة ألكون (أكبر منتج في العالم في مجال طب العيون) الذي أعلن عنه في عام ٢٠١٠، واصلت شركة نوفارتيس اتباع استراتيجيتها القائمة على التنوع في المنتجات، ولكل فرنك من دخل المبيعات تُوظّف الشركة ١٧ سننيمًا في مجال البحث والتطوير الذي نُظّم ليعمل بشكلٍ شبكيّ عالمية. وفي عام ٢٠٠٢ نقلت شركة نوفارتيس مقرّ أبحاثها إلى كامبردج في ولاية ماساتشوسيتس، ومنذ عام ٢٠٠٩ باشرت المجموعة في شانغهاي بناء أكبر مركز للبحث والتطوير في مجال الأدوية في الصين، كما أنشأت الشركة مؤسسة نوفارتيس للأمراض الاستوائية في سنغافورة مع التركيز على أبحاث مرض حمى الضنك ومرض السل المقاوم للأدوية.

أمّا شركة روش التي تُشغّل ٨٠ ألف موظف، وتبلغ مبيعاتها ٥٠ مليار فرنك سويسري، فإنها تحقّق معدلات نمو فوق المتوسطة خاصةً في قطاع صناعة الأدوية، ويعود ذلك بالخصوص إلى أدوية معالجة مرض السرطان، مثل دواء أفاستين ولقاح تاميفلو المضاد للأنفلونزا الذي كان مطلوبًا عالميًا في عام ٢٠٠٩ إثر المخاوف من احتمال انتشار مرض أنفلونزا الخنازير.

## مساران كلاهما صائب

ازدهرت صناعة الأدوية السويسرية على مدى فترةٍ طويلةٍ من الزمن في مواجهة المنافسة العالمية. ولقد تمكّنت شركتا روش ونوفارتيس من التعامل والتأقلم مع الظروف المتغيّرة في هذا القطاع أفضل من سواها من الشركات، وبالرغم من أنّباع كلٍّ منهما مسارًا مختلفًا





صناعة لقاح تاميفلو في مختبرات شركة روش في بازل، وتقوم الشركة بتوفير اللقاحات التي يُمكنها أن تساعد على درء وباء إنفلونزا الطيور.

تمامًا عن مسار الأخرى، فإن كليهما كانتا على صواب؛ فشركة روش ركّزت نشاطها على التطوير والابتكار، وأصبحت بالفعل أكبر شركة للتكنولوجيا الحيوية في العالم، كما أنها تحاول الجمع بين أساليب التشخيص والعلاج لتحسين الأداء في مجال الخدمات الطبية، أمّا شركة نوفارتيس فقد اتّبعَت استراتيجيةً أكثر تنوعًا تشابه إلى حدٍّ ما استراتيجية شركة جونسون وجونسون، وتشمل مجموعةً متنوّعةً من مجالات النشاط مثل صناعة الأدوية المكافئة ومعالجة العيون، وكلتا هاتين الاستراتيجيتين كانتا مربحتين.

غير أن مجموعة جديدة من التحديات بدأت ترى النور الآن، بعضها تسببت فيه الشركتان إلى حد ما، فقد ارتفع معدّل عمر الإنسان المتوقّع إلى الضّعفين مُقارَنَةً بما كان عليه الحال منذ جيلين أو ثلاثة أجيال، ويعود ذلك بحدّ كبير إلى التقدم الاستثنائي الذي حقّقه الطب. وبالرغم من استمرار الجدل حول موضوع فترة الحياة المتوقّعة للإنسان، فمن المُفترض عمومًا أن هذه التطورات الطبية لا يمكنها إطالة فترة حياة الإنسان، بل هي تعمل فقط على تمكين المزيد من الأشخاص من البقاء على قيد الحياة، وهذا ما يُشكّل بحدّ ذاته تحديات كبيرة، فهل يرغب الإنسان فعلاً في العيش حتى عمر ٩٥ سنة؟ ومن سيدفع النفقات والتكاليف التي تنجم عن ذلك؟ وبالرغم من ذلك فهناك الآن بعض الأدلة على أن معدّل العمر المتوقّع في تزايد.

### النفاز إلى ما بعد الحدود

إنّ نطاق الابتكار — مثله مثل عُمر الإنسان — ليس لا نهائيًا ولا هو غير محدود، فنموّ مبيعات الأدوية يشهد تضادًا مستمرًا، وعلى سبيل المقارنة، من المتوقّع أن ينخفض النمو بنسبة ٥ في المائة سنويًا؛ أي أقل من نصف معدّل النمو المُسجّل خلال التسعينيات، وأقل من ربع المعدّل السنوي المتوسّط منذ الحرب العالمية الثانية.

ومع ذلك يبقى اكتشاف دواء جديد مؤهّل لأن يحوز على رواج كبير هو الإنجاز الوحيد الأكثر أهمية بالنسبة إلى العلماء والشركات التي يعملون لديها على حدّ سواء. غير أن التوصل إلى مثل هذا الإنجاز أصبح أكثر تكلفةً وأشدّ صعوبة؛ فعدد الأدوية التي تُصاير عليها إدارة الغذاء والدواء في الولايات المتحدة يشهد انخفاضًا متسارعًا بشكل مستمر، كما أن متوسّط تكلفة عملية المصادقة على دواء ناجح باتت تعادل ١,٣ مليار دولار أمريكي، والمدة الفاصلة بين تاريخ اكتشاف الدواء وتاريخ السماح ببداية تقليده قد تراجعت من سنوات إلى أشهر، وليس من المُستغرب أن ينجح أقل من دواء واحد فقط من أصل عشرة أدوية في تغطية مصاريف تطويره، وإضافةً إلى ذلك، فإن تكاليف الإعلان عن الأدوية — حيثما يكون مسموحًا به — قد تفاقمت بشكل كبير؛ ففي الولايات المتحدة تفوّقت شركة فايزر على شركة بروكتر أند جامبل كالشركة الأكثر إنفاقًا على إعلاناتها التلفزيونية التي وصلت تكلفتها ١,١ تريليون دولار أمريكي في عام ٢٠٠٩، كما أن إدارة الغذاء والدواء في الولايات المتحدة تُضيق الخناق على عمليات التمديد غير الشرعي لبراءات الاختراع، وفي الوقت نفسه تحاول تُنّي الشركات عن تقليد أدوية منافسيها (المنتجات المُقلّدة)؛

## قطاع الأدوية: مهارات للبيع

يهدف الحد من القدرة على تحقيق الأرباح التي يُمكن أن تنجم عن تفوُّق فريق المبيعات في شركة ما على سواه. لقد مدح دافيد كيسلر، الذي كان في السابق على رأس إدارة الغذاء والدواء في الولايات المتحدة، شركتيَّ نوفارتيس وروش بقوله: «إن شركات صناعة الأدوية السويسرية تَعتمدُ الجدية في تعاملها مع مجاليَّ العلم والابتكار، كما أنها قد حرصت دوماً على طلب المصادقة على أدويةٍ تضمن تحقيقَ فوائدٍ علاجيةٍ جوهريّة، ونبذت أساليب الغش والتحايل.»

### أمراض التقدم في السن

يسود حالياً جدلٌ متزايد حول ما يشكّل «الفوائد»، فكلمًا تقدّم الإنسان في السن أصبح أكثر عرضةً لمجموعة من الأمراض التي قد لا تُهدّد حياته مباشرةً، ولكنها تساهم في جعلها أكثر تعاسةً بشكلٍ مُتزايد، وأغلبية الأبحاث الجارية حالياً تهدف إلى التخفيف من أعراض الأمراض المرتبطة بتقدّم السن؛ مثل: التهاب المفاصل، والسُّمنة المفرطة، والاكتئاب، والحَرْف، وتساؤل القدرة الجنسية.

أكبر شركات صناعة الأدوية السويسرية في عام ٢٠١١.\*

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
<b>روش (١٨٩٦)</b>					
٤٢٥٣١	٢٨٦٧٢	٩٦٧٠	٣٨٣٣	٢٨١	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٨٠١٢٩	٦٤٧٦٠	٥٢٦٩٠	٣٠٢٥٠	٤٤٥٠	عدد العمال الإجمالي
٩٨٨٠	٨٦٦٠	١٠٨٨٠	٥٦٥٠	١٣٨٠	عدد العمال في سويسرا
<b>نوفارتيس (١٩٩٦)</b>					
٥١٨٢٨	٣٥٨٠٥	٣٢٠٧٠	٩٧٠١	١٣٦٢٨	العائدات بالمليون فرنك سويسري
١٢٣٦٨٦	٦٧٦٥٠	١٤٦٧٨٠	٩٨٨٥٠	-	عدد العمال الإجمالي
١٢٠٠٠	٨١٠٠	٢٨٨٨٠	٢٦٥٨٠	١٥٠١٠	عدد العمال في سويسرا

صناعة سويسرية

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
<b>سينجيتا (٢٠٠٠)</b>					
١٣٢٦٨	٦٨٤٦	-	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٢٦٣٣٣	٢٣٠٠٠	-	-	-	عدد العمال الإجمالي
٢٨٨٠	٢٦٣٠	-	-	-	عدد العمال في سويسرا
<b>كلاريانت (١٩٩٥)</b>					
٧٣٧٠	١٠٥٨٣	-	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٢٢١٤٩	٣١٥٥٠	-	-	-	عدد العمال الإجمالي
١٤٢٠	١٤٦٠	-	-	-	عدد العمال في سويسرا
<b>لونزا (١٨٩٧)</b>					
٢٦٩٢	١٧٠٣	١٢١٢	٢٥٢	١٦	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٩٦٤١	٥٩٩٠	٤٣٧٠	٣١٦٠	-	عدد العمال الإجمالي
٣٠٩٠	-	-	-	-	عدد العمال في سويسرا
<b>فيرمينيش (١٨٩٥)</b>					
٢٦٦١	١٨٠١	٨٩٥	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٥٨١٠	٤١٤٠	-	-	-	عدد العمال الإجمالي
١٧١٠	١٢٧٠	-	-	-	عدد العمال في سويسرا

\* يُبين الجدول المبيعات وعدد العمال (العدد الإجمالي والعدد في سويسرا) للشركات السويسرية الرئيسية في مجال الكيماويات والمواد الصيدلانية خلال السنوات الستين الماضية حيثما تكون متوافرة (وحيث لا تكون متوافرة يُكتَب «غير متوافر»). التاريخ الموجود بين قوسين هو تاريخ إنشاء الشركة (أو الشركة الأصل أو تاريخ الإدماج)، أرقام المبيعات والعمال مقرَّبة إلى الأعلى أو إلى الأسفل حسبما يلزم، وفي بعض الأحيان قد تكون هذه الأرقام مُقدَّرة، وفي حالات خاصة قد يتفاوت تاريخها بمقدار سنة، وفيما يخص شركة نوفارتيس، فإن الأرقام للسنوات ١٩٥٠ و ١٩٧٠ و ١٩٩٠ تشير إلى سيبا وشركة جايجي (أو شركة سيبا جايجي) وساندوز مجتمعة، شركة جيفودان ليست مذكورة هنا؛ لأنها بقيت في ملكية شركة روش حتى العام ٢٠٠٠. (المصدر: مجلة فورتشن.)



مفاعل حيوي سعته ٢٠ ألف لتر في شركة لونزا بيولوجيكس في بورتسموث بولاية نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية. شركة لونزا هي شركة رائدة عالمياً في تصنيع المكونات والبدايل الحيوية الصيدلانية لقطاع صناعة الأدوية العالمي.

من المعروف أن العلم يركّز على القدرة على التنبؤ، غير أن المفارقة هي وجود شرحٍ شاسع بين الاستثمار الصائب في البحوث العلمية الموجهة بشكلٍ جيد وبين القدرة على التنبؤ بالنتائج المادية النهائية التي يُمكن أن تُحقّقها، وبالعودة إلى جميع الأدلة التي

صناعة سويسرية

تراكمت على مدى فترة طويلة من الزمن، يُمكن تشبيه البحوث الصيدلانية بلعبة اليانصيب؛ حيث يخسر معظم المستثمرين القسم الأكبر من المال في معظم الأوقات.

التواريخ الرئيسية.

قبل ١٨٠٠	
١٧٥٨	يوهان رودلف جايجي يفتح متجرًا لبيع الأدوية في بازل.
١٧٧٨	تأسيس أول مصنع للمواد الكيماوية في سويسرا؛ كلايس وزيجلر في فينترتور.
١٨٠٠-١٨٩٩	
١٨٥٩	أليكسندر كلافال يشرع في تصنيع أصباغ تحتوي على القطران في بازل تحت اسم «صناعات بازل الكيماوية»، التي أصبحت لاحقًا شركة سيبا.
١٨٨٦	تأسيس شركة كيرن وساندوز التي أصبحت لاحقًا شركة ساندوز.
١٨٩٥	ليون جيفودان يؤسس شركة جيفودان للعطور في فيرنييه، فيليب شويت يؤسس شركة فيرمينيش في جنيف.
١٨٩٦	تأسيس شركة «إف هوفمان-لاروش وشركاؤه» في بازل.
١٩٠٠-١٩٩٩	
١٩١٨	شركة سيبا وجايجي وساندوز تكوّن مجموعة بازل إي جي.
١٩٣٣	شركة ساندوز وسيبا وروش وفاندر تُكوّن اتحادًا صناعيًا هو إنترفارما.
١٩٣٦	تأسيس شركة هولنزفيرزوكرونجز التي تنتج الكحول من النفايات الخشبية المحلية في دوما على ضفاف نهر الإيمس، والتي أصبحت لاحقًا شركة إيمس للمواد الكيماوية.
١٩٤٠	شركة روش تنقل مقرها الرسمي إلى ناتلي في نيو جيرسي.
١٩٦٠	دواء ليبريوم (وفاليوم في عام ١٩٦٣) يُعطي دفعة قوية لنمو شركة روش.
١٩٦٧	شركة ساندوز تستحوذ على شركة فاندري في برن.
١٩٧٠	اندماج شركتي سيبا وجايجي لتكوين شركة سيبا جايجي.
١٩٧٦	تسرّب عرضي لمادة الديوكسين السامة من مصنع تابع لشركة روش في سيفيزو قُرب ميلانو.
١٩٧٧	شركة آريس سيرونو تنقل مقرها إلى جنيف لتُصبح ثالث شركة في ترتيب شركات صنع الأدوية في سويسرا قبل بيعها إلى شركة ميرك في عام ٢٠٠٧.

حريق هائل في مصنع شركة ساندوز في شفايتسرهاليه.	١٩٨٦
شركة روش تستحوذ على ٦٠ في المائة من شركة جيننتيك في سان فرانسيسكو، وتستحوذ على بقية الشركة في عام ٢٠٠٩.	١٩٩٠
شركة ساندوز تُؤسس شركة جديدة هي شركة كلاريان، وتُحوّل إليها عمليات إنتاج المواد الكيميائية الصناعية على نطاق واسع، وتطرحها في سوق الأسهم.	١٩٩٥
عملية اندماج شركة سيبيا جايجي مع شركة ساندوز لتكوين شركة نوفارتيس.	١٩٩٦
جون بول ومارتين كلوزال يؤسسان شركة أكتليون.	١٩٩٧
<b>منذ ٢٠٠٠</b>	
عملية دمج قسمي الكيماويات الزراعية في شركتي نوفارتيس وأسترازينيكا لتكوين شركة سينجيتا.	٢٠٠٠
نوفارتيس تعلن عن مشروع بناء جامعتها.	٢٠٠٢

وحتى النجاحات يمكن أن تكون مصحوبةً بالنحس وسوء الطالع، فحسب شركة روش بلغت تكاليف تطوير دواء أفيستين لمعالجة مرض السرطان ٢,٥ مليار دولار أمريكي، ولكنه يُحقّق عائدات تناهز ٩ مليارات دولار أمريكي سنويًا، وإذا كان علاج مرض السرطان يكلف المريض ١٠٠ ألف دولار أمريكي أو أكثر سنويًا، ولا يُطيل عمره إلا ٦ أشهر، فإن الأسئلة المطروحة لا تتعلّق فقط بنجاعة الدواء بل أيضًا بسعره؛ ومن ثمّ فإن مجموعة كبيرة من المهتمّين بهذا الشأن تواجه معضلة أخلاقية تتمثل باضطرار المرضى الميئوس من شفائهم إلى اللجوء إلى الاستدانة لشراء القليل من الأمل في شكل دواء يُمكن أن يُطيل عمرهم.

### عالم من الاحتياجات التي لم تُلبّ بعدُ

لقد ارتفعت تكاليف الرعاية الصحية بنسبة ٣٠٠ في المائة في الولايات المتحدة منذ عام ١٩٨٠، في حين انخفضت القدرة على تحمّل تكاليفها نظرًا لتراجع الأجور بنسبة ١١ في المائة فيما بات يُوصف أكثر فأكثر بـ «فشل السوق». ١٠ وبما أن ٧٥ في المائة من ميزانية الإنفاق على خدمات الرعاية الصحية طوال فترة الحياة يُنفقها الشخص خلال السنوات

الأخيرة من حياته، فإن ضغوطات ازدياد التكاليف تصبح أمراً حتمياً لا مفرّ منه، غير أن الأنظمة التي يعتمد عليها المريض لتسديد تكاليفه تواجه صعوبات في قدرتها على الوفاء بالتزاماتها؛ ومن ثمّ فإن الجهات التي تتولى تقديم أنظمة الرعاية الصحية عليها أن تتوقّع المزيد من الضغوطات على هوامش أرباحها، وفي الوقت نفسه فإن البلدان النامية — التي يعيش فيها ٨٥ في المائة من سكان العالم — لم تقمّ بعدُ بوضع مخططات لتأمين الرعاية الصحية على الرغم من حاجاتها الماسّة إليها، ومن ثمّ ستنشأ في المستقبل سوق كبيرة من الاحتياجات التي لم تلبّ، لكن المسألة التي ستطرح سوف تتمحور حول كيفية إيجاد الموارد المالية لتغطية تكاليفها.

يرى دانييل فاسيلا — من شركة نوفارتيس — أن قطاع الرعاية الصحية يجب أن يتجزأ ليصبح قادراً على مواجهة الديناميات الجديدة المتغيّرة، فمن جهةٍ تحتاج الشركات إلى أن تكون قادرةً على تصنيع منتجات بحجم كبير وبهامش ربحٍ مُنخفصٍ مُعتمداً على تكنولوجيات مستعارة أو قديمة، ومن جهةٍ أخرى تحتاج عمليات الابتكار إلى التركيز على اكتشاف أدوية ناجعة تُشكّل طفرة فعلية، كما يجب تخفيض تكلفة اكتشافها لمواجهة الواقع الجديد المرتهن بمحدودية القدرة على دفع التكاليف. أمّا سيفيرين شفان من شركة روش فيواصل الاعتقاد بأن الشركات تحتاج إلى اتباع نموذج بحوث معيّن يركّز على مجالات لا تزال مجهولة — مثل علم الأورام وعلم الأعصاب — بالاقتران مع وضع استراتيجية للجمع بين عمليات التشخيص وأساليب العلاج في المناطق التي تفتقر إلى ذلك؛ ومن ثمّ خلق نوعٍ من القدرة التنافسية.

لقد حققت شركتا نوفارتيس وروش حتى الآن نجاحاً كبيراً مُقارنَةً بالشركات المماثلة لها، غير أن التقلّبات في السوق واردة دون شك، ولن يبقى أحد بمنأى عن مفاعيلها، وبانتظار تكامل هذا المشهد يبقى أن يعرف المهتمّون ما إذا كانت هذه الشركات سوف تُكافأ أو تُعاقب في مواجهة الواقع المستجد الذي تفرضه تقلّبات السوق.



## الفصل العاشر

# وسائل النقل السويسرية: فن إتقان التواصل

لقد نشأت الحضارة الأوروبية القديمة في الجنوب من سويسرا، فيما يُسمَّى اليوم إيطاليا وجزر البحر المتوسط واليونان، إلا أن أوروبا في القرون الوسطى تطوّرت في الشمال أيضًا؛ أي في ألمانيا وفرنسا وهولندا وبريطانيا، وعلى مدى قرون كانت سويسرا بوابةً عاليةً الجدران بين هذين الطرفين من أوروبا، ومَعبرًا إجباريًا أمام التّجّار والجيوش على حد سواء، وكان هناك تبادلٌ نشِطٌ للبضائع بين المراكز الاقتصادية الكبرى في شمال أوروبا وجنوبها؛ ومن ثَمَّ كان لا بد من نقل البضائع بصعوبة عبر ممرات جبال الألب الضيقة. وحتى الأودية الجبلية النائية القريبة من الطرق المؤدية إلى تلك الممرات، كان على المسافرين والبضائع الآتية من بلدان بعيدة عبورها، وكانت تُحقّق مداخل كبيرة ساهمت في استقلال الكانتونات السويسرية الأولى، وفي الواقع كان الدور الذي لعبته سويسرا بصفقتها معبرًا بين أهم المراكز التجارية الأوروبية عاملاً شديد الأهمية لازدهارها.

\* \* \*

## ما سرُّ موهبةِ السويسريين في نقل الأشياء؟

قال هانس يورج رودولف، المدير السويسري لشركة باركليز كابيتال إن السويسريين يتقنون مهارتين؛ هما: الدقة الهندسية والخدمات اللوجستية المعقّدة؛ ومن ثَمَّ فلا عجب أن تكون سويسرا موطنًا لثلاثٍ من شركات النقل الرائدة في العالم، أمّا ما يُثير الدهشة فهو عدم وجود أي ترابطٍ تاريخي بين رُزم البضائع التي كانت في السنوات الغابرة تُحمَل

على سروج الخيول والدواب والحملات العسكرية التي قادها السويسريون ببراعةٍ خلال القرون الوسطى، وبين مجموعاتِ شركاتِ النقل والخدمات اللوجستية المعاصرة، وعلى الرغم من أن اسمًا مثل «بان ألبينا» يحمل في ذاته ما يُذكَرُ بالدور التقليدي الذي لعبته سويسرا بصفقتها بلدَ عبور، فالمجموعات العالمية للخدمات اللوجستية التي تتخذ اليومَ سويسرا مقرًّا رئيسيًّا لها تستمد جذورها من ظاهرةٍ تسارع التطور الصناعي في حقبةٍ زمنية أكثر حداثةً غيرت معالم الاقتصاد السويسري في القرن التاسع عشر. وقد شهدت سويسرا انتعاشًا ملحوظًا في تطوير بنيتها التحتية وخصوصًا في قطاع السكك الحديدية، فضلًا عن الطرقات والملاحة النهرية التي كانت تفرضها أساسًا متطلبات التجارة الدولية، وفي مرحلةٍ لاحقة دَفَعَ صِغَرُ حجم السوق المحلية شركاتِ الشحن لأن تُصبح إقليميةً أولًا، ثم دولية، وأخيرًا عالمية.

وبما أن الخدمات اللوجستية هي تجارة ذات طابع دوري، فقد تعرّضت الشركات السويسرية لخيبات أمل وانتكاسات خلال مسيرتها، غير أن الشركات التي استطاعت البقاء والاستمرار اكتسبت شهرةً عالمية، وأصبحت من أفضل شركات النقل في العالم.

### كل الحكاية بدأت مع جسر خشبي

كتب أسقفُ في القرن الثالث عشر عن رحلته من شمال جبال الألب إلى جنوبها ما يلي: «كانت الطريق عبر ممر سانت جوتارد أسوأ طريق مررتُ بها في جميع رحلاتي.» وكان يُشير — على الأرجح — إلى مضيق شولينز الذي كان وَعِرًا ولم يكن عبوره ممكنًا حتى بداية القرن الثالث عشر حين بُني جسر خشبي هُشُّ كان يُعرَفُ بـ «جسر الشيطان»، وكانت في كثيرٍ من الأحيان تجرّفه المياه بعيدًا خلال الفيضانات، إلا أن سانت جوتارد كان ممرًا تجاريًّا هامًّا جدًّا، من جهةٍ بسبب موقعه المركزي، ومن جهةٍ أخرى لكونه أحد الأماكن القليلة في جبال الألب التي لا تحتوي إلا على سلسلة واحدة من الجبال التي يجب تجاوزها؛ ولذلك كان يُعاد بناء الجسر مرارًا وتكرارًا، وفي القرن السادس عشر استُبدل بجسر من الحجر؛ مما زاد من أهمية هذه الطريق للتجارة السويسرية والتجارة بين الشمال والجنوب على حدٍّ سواء.

في العصور الوسطى كان النقل في أوروبا مصدرًا حيويًّا للربح المحلي، وكانت السلطات تستغلُّ ذلك قدرَ المُستطاع، وكانت أكشاك تحصيل رسوم العبور تمثل موردًا هامًّا للدخل بالنسبة إلى كانتونات الاتحاد السويسري الأساسي، وقاعدةً ماليةً لتأمين

استمرار التحالف الذي تمّ التوصل إليه في عام ١٢٩١. كانت ممرات جبال الألب الممتدة عبر مسافات طويلة تربط أيضًا المدن السويسرية بشبكة التجارة الدولية؛ وبذلك كانت السيطرة على الممرات الجبلية مصدرًا لتوليد الدخل المستقر والنفوذ؛ نظرًا لأن الطرقات البرية — على عكس الموانئ البحرية — لا يُمكن استبدالها دون مواجهة صعوبات كبيرة ودون تكبد خسائر مالية هامة، وطوال قرون عديدة كانت تدفقات السلع بين شمال أوروبا وجنوبها تعتمد بشكل خاص على ممرات جبال الألب التي كان معظمها ملكًا للكانتونات السويسرية، وفي هذا الصدد، كان ممر سانت جوتارد بين القرن الثالث عشر وبداية الثورة الصناعية لا يُمثل ممرًا أسطوريًا فحسب، بل يمثل كذلك أحد مواردها الطبيعية القليلة.

في الماضي، كانت تُستخدَم الخيول والبغال والحمير وحتى الماشية في نقل البضائع، ومنذ القرن الرابع عشر أصبحت الخيول المحمّلة بالرزم أهمّ وسائل النقل التجارية، وكانت الإدارات الإقليمية — التي عادةً ما تمثّلت بدائرة محلية أو منطقة إدارية — هي المسئولة عن صيانة الدروب والممرات، وكانت تُنظّم قوافل الخيول المحمّلة بالبضائع على طول مسافات معينة من طرف المزارعين، وكان هذا بمثابة عمل إضافي لأعمالهم المعتادة، حتى إنه في بعض الحالات كان يتمّ التفاوض على تداول حقوق تسيير الخيول المحمّلة. وحتى فترة متقدّمة من القرن التاسع عشر، بقي تحميل الخيول موردًا اقتصاديًا هامًا، ثم حصل أمران اثنان غيرًا من طبيعة عمل وسائل النقل، أولًا: حرّز السفر والتجارة من كافة القيود، ففي دستور عام ١٨٤٨، حوّلت مسؤولية الإشراف على الطرقات الوطنية الهامة والجسور إلى الحكومة الكونفيدرالية، كما أُلغيت جميع الرسوم التي كانت مفروضة عليها، ثانيًا: أُحدت بناءً خطوط السكك الحديدية عبر جبال الألب ثورة نوعية في دور سويسرا بصفتها ممرًا لوسائل النقل.

### لكن أين كانت السكك الحديدية؟

قد يبدو من المدهش أن تكون سويسرا قد تخلّفت عن باقي بلدان أوروبا في بناء شبكات سككها الحديدية، هذا مع العلم بأن نظام السكك الحديدية السويسري اليوم هو محطّ أنظار العالم بفضل خدماته الجيدة، لكن عندما شُيِّدت خطوط السكك الحديدية أخيرًا، انطلقت عجلة التغيير بوتيرة سريعة جدًّا.

ومنذ رحلة بداية الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر حصل توسُّع سريع في القنوات البحرية والطرق السريعة في بريطانيا، تلا ذلك — في بداية القرن التاسع عشر — بناء خطوط السكك الحديدية التي كانت قفزة نوعية جسدها الاكتشاف الذي حقَّقه جورج ستيفينسون في عام ١٨٢٩، وهو قاطرة البخار «روكيت» أي الصاروخ، التي أدَّت أخيراً إلى توفير مورد طاقة عالي الكفاءة في سوق السكك الحديدية، ومنذ أواخر ثلاثينيات القرن التاسع عشر انتشرت في البلدان المجاورة لسويسرا كفرنسا وألمانيا والنمسا شبكاتُ سككٍ حديدية واسعة.

أمَّا في سويسرا، فلم تُنشأ مشاريع كبرى في قطاع السكك الحديدية إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، وفي عام ١٨٤٤ وصل إلى سويسرا أولُ خطِّ سككٍ حديدية من بلدٍ مجاور عندما شُيِّد جزء من خط الألزاس الذي بلغ طوله ١,٥ ميل، انطلاقاً من الحدود مع فرنسا وصولاً إلى مدينة بازل، وبعدها كانت مدينة زيورخ سبَّاقةً في توسيع شبكة السكك الحديدية بفضل الجهود الكبيرة التي بذلها ألفريد إيشر، وهو رجلٌ سياسةٍ ومِن رُواد رجال الأعمال ومؤسس ما يُعرَف اليومَ باسم بنك كريدي سويس وشركة التأمين سويس لايف، وافتُتِح أول خط سكك حديدية ممتد كلياً داخل سويسرا بين مدينة زيورخ ومدينة بادن في عام ١٨٤٧، إلا أن هذا الخط (الذي بالكاد بلغ طوله ١٢ ميلاً) بقي طوَال سبع سنوات خطاً معزولاً وغير متَّصل بأي خطٍّ آخَر.

### اللاحق بالرَّكب بسرعة واندفاع

بدأ ازدهار بناء السكك الحديدية في عام ١٨٥٥، بعد تمرير قانون في التشريعات التي صاغتها الحكومة الاتحادية التي نشأت في عام ١٨٥٢، والتي عهدت بمهمة بناء وتشغيل السكك الحديدية لأرباب عمل من القطاع الخاص مع منح الامتيازات للكانتونات. كانت الحكومة السويسرية الحديثة العهد تفتقر إلى التمويل اللازم لمثل هذه الاستثمارات الضخمة، في حين لم يتردد المستثمرون من القطاع الخاص في اقتناص هذه الفرصة، وبفضل التمويلات الواردة بمعظمها من رعوس أموال أجنبية، بدأ المُستثمرون بتشديد الخطوط واحداً تلو الآخر بسرعة خارقة، وبحلول أوائل ثمانينيات القرن التاسع عشر كان قد مُدَّد ١٥٠٠ ميل من خطوط السكك الحديدية، أي ما يُمثِّل نصف الشبكة القائمة اليوم، وفي غضون ٣٠ سنة لم تستطع سويسرا اللحاقَ برَّكب جيرانها الأوروبيين فحسب،

بل تفوّقت عليهم أيضاً، وبحلول عام ١٨٩٠ أصبحت تمتلك أكثر شبكات السكك الحديدية كثافةً في أوروبا.

وحتى الآن يبقى الجزء الأكثر إثارةً للإعجاب من شبكة السكك الحديدية السويسرية هو خط سانت جوتارد، الذي وافقَ على بنائه المجلس الاتحادي في عام ١٨٦٩ بعد عقودٍ من الجدل السياسي. أمّا العوامل الحاسمة التي أدّت إلى اختيار مسار سانت جوتارد، فكانت توحيد إيطاليا تحت حكم ملكي وإنشاء اتحادٍ فيدرالي في شمال ألمانيا. وكان كلا البلدين يرغبان في ربط المناطق الصناعية في منطقة نهر الراين الألمانية بشمال إيطاليا، وكانا على استعدادٍ للمساهمة في دفع تكاليف إنشاء خط السكك الحديدية هذا.

### التكلفة الحقيقية لخط سكك حديدية

إن مقارنة تشييد الخط من الجانبين الشمالي والجنوبي واجهت صعوبات هائلة، لكن التركيز كان مُنصباً على شقّ نفق طوله ٩ أميال بين بلدة جوشينن وبلدة آيرولو، وعندما طُرحت المناقصة لاستقطاب العروض لتشييد المشروع، تعهّد مقاولٌ من جنيف يدعى لويس فافر بتسليم النفق جاهزاً في غضون ٨ سنوات. عمل فافر بأكثر من طاقته، وتوفّي وهو يُحاول احترام موعد التسليم الطموح جدّاً الذي تعهّد به، وفُتح أخيراً نفق سانت جوتارد في عام ١٨٨٢؛ أي بعد عامين من موعد تسليمه الأساسي، إلا أن هذا المشروع لقي قدرًا عاليًا من التقدير والإعجاب داخل سويسرا وخارجها، بحيث بات يُوصف بـ «مشروع القرن»، وكان يُقارَن أحياناً بافتتاح قناة السويس في عام ١٨٦٩، ولم يُنجز مشروع مماثل بهذه الضخامة إلا بعد مرور ١٠٠ سنة عندما انتهى تشييد خط السكك الحديدية العابر لجبال الألب عام ٢٠١٠، الذي يربط بين طرفي نفق جوتارد ويبلغ طوله ٣٤ ميلاً (وهو أطول نفق سكك حديدية في العالم).

لكن هذا النمو المحموم للسفر بقطارات السكك الحديدية كان له سلبياته؛ إذ أنشئ العديد من الشركات في هذا المجال في سويسرا بسرعة فائقة، وبحلول عام ١٩٦١ كان أربعة أخماس شركات السكك الحديدية السويسرية تُعاني من صعوبات اقتصادية، وأصبحت مشكلات التنسيق فيما بين العديد من شركات السكك الحديدية الخاصة واضحةً خلال الحرب بين فرنسا وبروسيا خلال عامي ١٨٧٠ و١٨٧١؛ ونتيجةً لذلك وُضع قانون جديد لتنظيم السكك الحديدية دخل حيّز التنفيذ في عام ١٨٧٢، وبموجبه انتقلت إلى الحكومة الفيدرالية الصلاحية الحصرية لإعطاء تراخيص السكك الحديدية، ومكّنتها من وضع

القواعد الأساسية المتعلقة بالبناء والتشغيل وتحديد الجداول الزمنية والرسوم. وفي عام ١٨٩٨ تمّت المصادقة على شراء أكبر خمس شركات للسكك الحديدية من طرف الحكومة بموجب استفتاء شعبي، وعلى هذا الأساس أنشئت هيئة السكك الحديدية الفيدرالية السويسرية في عام ١٩٠٢، وحتى اليوم بقيت الحكومة السويسرية المساهم الأكبر في مجال السكك الحديدية الوطنية، وعلى الرغم من تحويل هذه الهيئة إلى شركة مساهمة عامة محدودة في عام ١٩٩٩، فإن جميع أسهمها بقيت مملوكة للدولة.

### حركة المواصلات هي محور الرأسمالية

تصل الكيلومترات العديدة من السكك الحديدية، التي مدّت في سويسرا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، بين أنحاء من البلاد كانت في السابق معزولة ومنفصلة، وقد أدت هذه السكك الحديدية — التي لم يسبق لها مثيل في الحجم ومدى التعقيد — إلى نقل السلطة والقوة الصناعية من المدن القائمة على ضفاف الأنهر مثل بازل وجنيف وسانت جالن إلى مدن بعيدة مثل زيورخ وفينترتور وبيرن؛ مما جعل التبادل التجاري للمواد الخام والبضائع يزدهر بشكل منقطع النظير، كما سهّل تنقّل الأشخاص بشكل غير مسبوق، وكانت هذه أولى أسس نظام الرأسمالية الحديثة التي لا تزال قائمة حتى اليوم.

كان الاقتصاد الزراعي السويسري في بداية القرن التاسع عشر بسيطاً نسبياً، وكانت الشركات في معظم مناطق البلاد تعمل بصفقتها مؤسّسات محلية مستقلة، وغالباً ما كانت عائلية، ويشمل ذلك المزارع والمتاجر وورش الحرفيين وشركات التصنيع الصغيرة مثل شركات المنسوجات، ولكن ظهور السكك الحديدية في منتصف القرن التاسع عشر عزّز نشوء الشركات الحديثة الكبيرة، وغيّر الأسلوب التقليدي الذي كان متبّعاً حتى ذلك الحين في إدارة الأعمال. كما أن كبر حجم العمليات ودرجة تعقيدها شكّل أول اختبار لقدرة الجمهورية السويسرية الجديدة على تولّي المسؤولية نيابةً عن الكانتونات والمجتمعات المحلية الممانعة، التي لم تكن تثق بأي نوع من أنواع السلطة المركزية، خاصةً تلك التي تؤدّي إلى تغيير ما هو مألوف من أساليب العمل.

كان تنوع المهام ومداهما — ابتداءً من المسح والهندسة حتى البرمجة والجداول الزمنية والمحاسبة — يتطلب تنظيماً على نطاقٍ لم يسبق له مثيل، كما أن النظم الهادفة

لدعم هذه الصناعة الجديدة — ويشمل ذلك الإدارة والتمويل وتحليل الأعمال والخدمات اللوجستية — كانت قد هيأت البنية التحتية وكونت مفهوم العمل الجماعي والاهتمام بالتفاصيل والكفاءة والدقة في المواعيد التي باتت اليوم من مميزات العديد من الشركات السويسرية. ويُعدُّ نظام السكك الحديدية واحدًا من الإنجازات السويسرية الأكثر إثارة للإعجاب، ويحظى بالأولوية القصوى من حيث تخصيص الأموال العامة اللازمة له.

### في البداية لا بد من تهيئة الأنهار

كان توسيع شبكة السكك الحديدية قد مكَّن قطاع الصناعة السويسري من إيصال مُنتجاته بسرعة أكبر إلى الأسواق العالمية، غير أن السكك الحديدية وحدها لم تكن كافية، فقد لعب الشحن على نهر الراين أيضًا دورًا حاسمًا، حتى إن إحدى شركات الشحن على الراين قد أصبحت منظمة لوجستية تعمل اليوم في جميع أنحاء العالم.

في البداية لم يكن الشحن ذا أهمية كبيرة بالنسبة إلى مدينة بازل، وعلى الرغم من ذلك، فقد أصبحت هذه المدينة اليوم على رأس قطاع الملاحة على نهر الراين، إلا أن التيار المائي القوي والتفرعات العديدة في الجزء العلوي من نهر الراين بين مدينة بازل ومدينة فورمس، أدَّىا بالمرابك الشراعية وتلك المدفوعة بقدرة حسانية محدودة إلى عدم القدرة على نقل البضائع على النهر إلا نزولًا، غير أنه في عام ١٨١٧ بدأ العمل على تحسين الملاحة في هذا الجزء من النهر، ولم يُنته من هذا المشروع الجبَّار إلا بعد مرور ٦٠ سنة، ولكن بحلول عام ١٨٣٨ بات بإمكان بازل فعليًا شحن البضائع على المراكب ببضعٍ من مدينة ستراسبورج وإليها.

في البداية، تمكَّنت السكك الحديدية التي بدأت العمل في عام ١٨٤٤ في منطقة الألزاس من شحن قدر كبير من الحمولات؛ ومن ثمَّ أتاحت الاستغناء جزئيًا عن مراكب الراين البطيئة، لكنَّ تسارع وتيرة التصنيع في أواخر القرن أثبتت أن قدرة السكك الحديدية على النقل لم تُعد تكفي وحدها؛ ونتيجة لذلك أنشئت تعاونية المراكب السويسرية بدعم من شركات الكهرباء والغاز المملوكة من طرف القطاع العام، التي كانت تحتاج إلى طريقة تضمن بها نقل إمدادات الفحم بكميات كبيرة، ومع توسيع أرصفة نهر الراين في بازل، بات الشحن النهري يحوز على قدر إضافي من الأهمية، وبالرغم من منافسة السكك الحديدية، كان الشحن النهري أقلَّ تكلفةً، خصوصًا عندما يتعلَّق الأمر بنقل البضائع الثقيلة مثل المواد الكيميائية السائلة والحبوب والحصى والرمل والأخشاب.

## قطاع مراكب النقل يرفض أن يغرق

خلال سنوات ما بين الحربين العالميتين، خفضت السكك الحديدية أسعار الشحن بمقدار كبير، وكان رد فعل تعاونية النقل النهري أن قامت بتوسيع نطاق عملها. وفي عام ١٩٣٨ اشترت التعاونية شركة وكيل شحن يُدعى هانس إم أوبرشتيج يعمل في مدينة بازل منذ زمن طويل، وغيّرت اسمها ليُصبح شركة الشحن السويسرية، واستثمرت في شراء سفن لنقل البضائع تعمل بالحرّكات، وهي سفنٌ يسهل الإبحار والمناورة بها مُقارنَةً بالسفن التقليدية.



ميناء كلاين هونينجن على نهر الراين في بازل هو بمثابة الميناء البحري الذي لم تحظ سويسرا يوماً بامتلاكه.

خلال الحرب العالمية الثانية، فتحت الشركة مكتبًا في لندن وآخر في نيويورك، وبدأت بالعمل في الملاحة عبر المحيطات، وعندما انتهت الحرب وسّعت شركة الشحن السويسرية نشاطها للعمل أيضًا في مجال الشحن الجوي. آنذاك كانت أعمال الشحن على نهر الراين قد تراجعت، أمّا على الصعيد الدولي فقد بدأت أعمال وكالات الشحن تشهد ازدهارًا، وفي عام ١٩٥٤ ركّزت الشركة جميع مصالحها في مجال الشحن تحت علامة واحدة هي «ألبينا»، وفي عام ١٩٦٠ غيّر الاسم ليصبح «بان ألبينا».



في البداية، كانت بان ألبينا مجرد تكتل من الشركات التي تعمل بشكل مُستقل ونادرًا ما تتشارك في شيء سوى الملكية، وغالبًا ما يعتمد النمو على ضربة حظ أو على فرصة ثمينة، فعلى سبيل المثال، في عام ١٩٥٤ فُتِح فرع للشركة في نيجيريا وأصبحت أعماله رائدةً في مجال الشحن فيما كان يُعرَف بأكبر دولة أفريقية من حيث عدد السكان، وهذا ما أعطى هذا الفرع سببَ الريادة عندما بدأت الطفرة النفطية في بداية السبعينيات بعد انتهاء حرب بيافران، وسرعان ما أصبحت شركة بان ألبينا الناقلَ الرئيسي لأجهزة التنقيب ومنصات النفط.

### شركة بان ألبينا وحركة «الرأسمالية الاجتماعية»

لم يكن التوسُّع في أوروبا الغربية بالأمر السهل، فالنجاح أو الفشل يتوقَّف أساسًا على العلاقات العامة وعلى كفاءة مديري الفروع الفردية، وبعض هؤلاء كانوا من الشخصيات التي تتحلَّى بالكفاءة وقدرة الإدارة، في حين كان أغلبهم لا يتقبَّل بسهولة التعاون المنظم مع زملائهم. وكان أحدهم — فالتر شنايدر في فرع النمسا — ناجحًا جدًّا في تحقيق أجدته الخاصة، ففي عام ١٩٦٧ أراد دمج فرع شركة بان ألبينا في النمسا مع أكبر الشركات المنافسة لها وهي مجموعة سودلاند، وكان بذلك يهدف إلى احتلال مركز الريادة في قطاع الشحن النمساوي، وعندما رفض مجلس إدارة الشركة هذه الصفقة؛ لأنه كان يرى فيها تركيزًا كبيرًا للخطر، قرَّر شنايدر المضي قُدُمًا على أي حال بمساعدة وتمويل من إرنست جوهنر، رجل الأعمال السويسري الذي كان يستثمر أمواله في قطاع الشحن الدولي منذ عام ١٩٦٠.

كانت هذه بدايةً علاقة تبادل تجاري طويل الأمد بين جوهنر وشركة بان ألبينا. كان جوهنر مؤيدًا متحمسًا لمفهوم «الرأسمالية الاجتماعية» الذي تجسَّد ببناء وحدات سكنية معيارية للموظفين في سويسرا، وفي وقت من الأوقات كانت أعمال شركة إرنست جوهنر تمثل تقريبًا سدس مجموع نشاط قطاع البناء في سويسرا، غير أن استثمار جوهنر في شركة بان ألبينا هو الذي ساعد على ازدهار الشركة لتصبح مجموعة دولية اشترت القسم الأكبر منها لاحقًا شركة إلكتروواط في عام ١٩٧١، وقد شكَّلت عائدات صفقة البيع التي قُدِّرت بـ ١٧٠ مليون فرنك سويسري رأس المال الذي استُخدم لإنشاء مؤسسة إرنست جوهنر للأعمال الخيرية، التي أصبحت في بداية السبعينيات المساهم الوحيد في شركة بان ألبينا.

## ظاهرة العقود اللوجستية

حتى منتصف السبعينيات، كان تركيز شركة بان ألبينا منصباً على عمليات الشحن التقليدية في أوروبا والمحيط الأطلسي، وكان الركود الذي أعقب أزمة النفط في عام ١٩٧٤ قد دفع الشركة إلى فتح أسواق جديدة في الدول الأعضاء في منظمة الدول المصدرة للبتروول وفي الدول النامية، وبعدها في الأمريكيتين وجنوب شرق آسيا والصين، وفي النهاية باتت هذه الشبكة تشكّل القاعدة التي أنشئ على أساسها ما يُسمّى «العقود اللوجستية»، التي غَدَتْ لاحقاً في التسعينيات عنواناً للنجاح؛ فعلى سبيل المثال، استهوت هذه الخدمة شركة الإلكترونيات التي تقوم بتجميع أجزاء أجهزة الكمبيوتر المحمول في أربع مصانع مختلفة، وتستورد المكونات من ١٥ بلدًا أو أكثر، ثم تشحن المنتجات النهائية إلى ٦٠٠ وكيل حول العالم، وقد طوّرت شركة بان ألبينا برامج معقّدة لجميع الاحتياجات اللوجستية لدعم هذا النوع من عمليات الإنتاج والتوزيع، وقامت بتنفيذ العمل بموجب برنامج صارم لتسليم المكونات عند الحاجة إليها فقط في عملية الإنتاج؛ مما جنّب الشركات المصنّعة تجميد الأموال في مخزونات القطع والمكونات. بدأ العديد من الشركات يستعين بأطراف خارجية للقيام بهذه المهام اللوجستية؛ فعلى سبيل المثال، أوكلت شركة بي إم دبليو إلى شركة بان ألبينا مهمة توريد قطع الغيار المصنوعة في سنغافورة ونقلها إلى مصانع التجميع وشبكة وكلاء البيع في الصين، كما عهدت شركة فولكس فاجن إلى شركة بان ألبينا مهمة بناء نظام للنقل والخدمات اللوجستية بين المكسيك وأوروبا لتجميع سيارات فولكس فاجن «بيتل» الجديدة في المكسيك.

حقّقت مثل هذه الصفقات أرباحاً عاليةً ومتواصلةً لشركة بان ألبينا التي طُرحت في سوق الأسهم السويسرية في عام ٢٠٠٥، ويعود نجاح الشركة المالي جزئياً إلى قدرتها على الحفاظ على بنية تحتية وهيكليّة مرنة، فالجزء الأكبر من استثماراتها يُسخر لتطوير مؤهلات موظفيها وتكنولوجياتها المعلوماتية وتوسيع أسواقها بدلاً من شراء الشاحنات والسفن والطائرات. غير أن شركة بان ألبينا تعرّضت في عام ٢٠٠٧ إلى نكسة شديدة عندما وجّهت إليها وزارة العدل الأمريكية تهمة انتهاك قوانين مكافحة الفساد في إطار أعمالها الهامة في نيجيريا، اعترفت الشركة بارتكاب خطأ فيما يُسمّى مجازاً «التسريع في الدفع» عند استيراد منصّات الحفر وتخليصها من السلطات الجمركية النيجيرية، وفي عام ٢٠٠٨ انسحبت الشركة نهائياً من نيجيريا.



طائرة شحن جوي تابعة لشركة بان ألبينا.

## تجارة ترى النور خلال معركة ووترلو

في مدينة بازل، رأيت النور شركة عالمية أخرى ناشطة في مجال الخدمات اللوجستية، وهي شركة دانزاس التي لم تعد موجودة اليوم كاسم تجاري. بدأ تأسيس شركة الشحن هذه بعد هزيمة نابليون في معركة ووترلو في عام ١٨١٥، فعندما رجع الملازم الفرنسي لويس دانزاس من المعركة إلى مسقط رأسه في بلدة سانت لويس (بقرب مدينة بازل)، التحق بشركة شحن تابعة لميشال ليفيك الذي دعا الشاب دانزاس البالغ من العمر ٢٧ سنة آنذاك ليصبح شريكاً له. وكما كان الحال بالنسبة إلى شركة دانزاس ازدهرت شركة ليفيك وميني، وعندما تولى إميل جول بن دانزاس إدارة الشركة قام بنقلها إلى مدينة بازل، بعد ذلك أنشأ شبكة فروع للشركة في سويسرا ابتداءً من مدينة زيورخ في عام ١٨٧٢.

مرّر دانزاس السلطة إلى وكيله العام لوران فيرتسينجر في عام ١٨٧٨، إلا أن الشركة حافظت على اسم دانزاس المحترم، وبعد وقت قصير فازت الشركة بعقد لشحن الطرود الدولية لصالح هيئة البريد والبرق والهاتف السويسرية، وشمل هذا العقد — من بين أشياء أخرى — ضمان تسليم الطرود إلى لندن خلال ٢٤ ساعة. قادّت عائلة فيرتسينجر الديبلوماسية الشركة بنجاح خلال السنوات الصعبة للحرب العالمية الأولى، وازدهرت الشركة خلال فترة ما بين الحربين العالميتين مستفيدةً من رواج حركة الشحن المنقول بحرًا عبر موانئ شمال ألمانيا والشحن إلى إيطاليا، وخلال الحرب العالمية الثانية تمكّنت الشركة من الحفاظ على أعمالها باستخدام البرتغال المحايدة قاعدةً لأعمالها، كان الفضل في ذلك يعود أساسًا إلى هانس هات وكيل الشركة في ليشبونة، الذي أصبح لاحقًا الرئيس التنفيذي. كان هات وبعده ابنه قد أنشأ منذ الخمسينيات شبكة شركاتٍ فرعية عالمية وفتحا مكاتب في نيويورك وأمريكا اللاتينية، ومنذ عام ١٩٧٩ استمر توسيع أعمال الشركة على الصعيد العالمي تحت إشراف دافيد ليندر الذي اشترى مجموعة جنترانسكو البريطانية في عام ١٩٨٠، كما أنشأ أو اشترى شركاتٍ في أستراليا وبلجيكا وهولندا والنمسا وهنغاريا واليابان وتايوان، وبحلول عام ١٩٨٩ كان لشركة دانزاس ممثلون في ٣٦ بلدًا وفي ٤١ ولاية في الولايات المتحدة الأمريكية.

### شركة دانزاس تقع ضحية النمو والتغيير

في بداية التسعينيات، كان على شركة دانزاس — مثل الكثير من الشركات الأخرى — أن تُوقّف موجة الشراء لتستوعب الكمّ الكبير من الشركات التي استحوزت عليها، بعد ذلك بدأت الشركة بممارسة إعادة تنظيم هيكلٍ وحوّلت اهتمامها من أوروبا إلى أمريكا وشرق آسيا. ولكن فترة التسعينيات كانت أيضًا فترة صعبة بالنسبة إلى شركات الخدمات اللوجستية الأوروبية؛ لأن عملية رفع القيود التنظيمية التي فرضها الاتحاد الأوروبي قد أدت إلى تغيير نظام النقل الأوروبي تغييرًا جذريًا، وعلى الرغم من أن صحيفة وول ستريت جورنال قد رجّحت في عام ١٩٩٠ أن تكون شركة دانزاس واحدة من شركات الخدمات اللوجستية الأوروبية القادرة على البقاء والاستمرار، فإن تنظيمها المجرأ (أكثر من ١٠٠ شركة صغيرة، وإدارة مركزية موسعة) جعل المجموعة أضعف وأكثر تعرّضًا للمخاطر، وسرعان ما تراجعت الإيرادات بشكلٍ حاد، ومع أن المجموعة خضعت لعملية إعادة تنظيم في هيكليتها، فإن النمو بقي هزيلًا.

في ديسمبر ١٩٩٨ قامت مؤسسة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية التابعة للحكومة الألمانية بتقديم عرضٍ رسمي بقيمة ١,٥ مليار فرنك سويسري للاستحواذ على الشركة، ولم يكن أمام دانزاس خيار سوى القبول.

كان لشركة دانزاس آنذاك قوةٌ عاملة تضم ١٦ ألف موظف، وعائداتٌ سنوية تُقدَّر بـ ٧ مليارات فرنك سويسري، وبعد وقتٍ قصيرٍ نَمَتْ هذه التجارة أكثر فأكثر بعد أن اشترت مؤسسة البريد الألمانية المزيد من شركات الخدمات اللوجستية في السويد وهولندا والولايات المتحدة، لكن في عام ٢٠٠٦ دُمجت معًا العلامات التجارية اللوجستية التابعة لمؤسسة البريد الألمانية — وهي: دي إتش إل، والبريد الألماني، ويورو إكسبريس، ودانزاس — تحت علامة تجارية واحدة هي: دي إتش إل، وبذلك اختفى اسم دانزاس من الوجود بعد مرور قرنينٍ من الزمن على تاريخ تأسيسها.

### كيف يُمكن لشركةٍ ما أن تصبح واحدة من أفضل الشركات في العالم؟

في حين انتهت شركة دانزاس في أيادي الألمان، قامت شركة كبيرة أخرى للخدمات اللوجستية بشق طريقها في الاتجاه المعاكس. كانت مجموعة كونييه وناجل ذات الجذور الألمانية تشغّل ٥٥ ألف موظف في أكثر من ١٠٠ بلد في عام ٢٠٠٩، وفاقت إيراداتها ١٧ مليار فرنك سويسري، وباتت — إلى جانب شركة إيه بي بي — واحدةً من الشركتين السويسريتين المُدرجتين في لائحة أفضل ٢٥ شركة في العالم بحسب تصنيف مؤسسة أي تي كيرني، وقد أُنشئت هذه الشركة العملاقة في مجال الخدمات اللوجستية في عام ١٨٩٠ على أيدي أوجُست كونييه وفريدريخ ناجل في مدينة بريمن الألمانية.

وُلد كونييه في عام ١٨٥٥ وكان والده حطّابًا، وسُرَّح من عمله خلال الركود الاقتصادي في منتصف عقد السبعينيات من القرن التاسع عشر بعد أن أكمل تدريبه، وبدأ العملَ كاتبًا في شركة شحن في بريمن تُسمّى آف آر نويمان. ارتقى كونييه سلّم الرُتب في الوظيفة ليُصبح شريكًا، وخطب ابنة صاحب الشركة نويمان، إلا أنها تُوُفِّيت صدفة قبل موعد الزفاف، وتعكّر لاحقًا صفو العلاقة بين كونييه ونويمان. وفي عام ١٨٩٠ غادر كونييه الشركة ليقوم بإنشاء شركته الخاصة بالشراكة مع فريدريخ ناجل الذي كان يعمل وكيلَ شحنٍ في شركة نويمان، استطاع الرجلان بعناءٍ جمعَ رأس مالٍ لم يتجاوز ٣٠ ألف مارك ألماني، وقاما بنشر إعلان في جريدة أخبار بريمن المحلية بأن: «وكالة شحن وخدمات تحت اسم كونييه وناجل قد أُنشئت هنا في مرفأ مدينة بريمن.»

## أهم شيء هو الالتزام بالمواعيد

في البداية كانت أعمال الشركة تركز على الموانئ البحرية الألمانية في بحر الشمال، وبعد ذلك فُتِح أول فرع في مدينة هامبورج في عام ١٩٠٣، ولعلَّ العنصر الأساسي للقيمة الإضافية بالنسبة إلى عمل وكيل الشحن يكمن في تجميع شحنات العديد من الزبائن، لتشكيل حمولة واحدة تُشحن إلى نفس الوجهة بهدف خفض التكاليف، ولكن الخطر في ذلك هو أن مقطورات السكك الحديدية كان يجب أن تسير أحياناً نصف مملئة ليستطيع وكيل الشحن الالتزام بالمواعيد المحددة، أمَّا وكالة كونييه وناجل فقد طبَّقت جدولَ مواعيدٍ منضبطاً جدًّا، حتى لو كان ذلك على حساب تحمُّل تكاليف إضافية، واستطاعت بذلك كسب ثقة زبائنها.



تحميل البضائع أمام مخزن شركة كونييه وناجل في ميناء بريمن في عام ١٩٢٨، كان مفتاح النجاح يتمثَّل بتجميع بضائع الزبائن المختلفين في شحنة واحدة لاستغلال سعة الحمولة كاملة.

كانت أعمال الشركة جيدة بما فيه الكفاية على مدى نصف قرن، بالرغم من أن كلتا الحربين العالميتين قد تسبَّبتا في انهيار قطاع التجارة البحرية. بعد الحرب العالمية الثانية

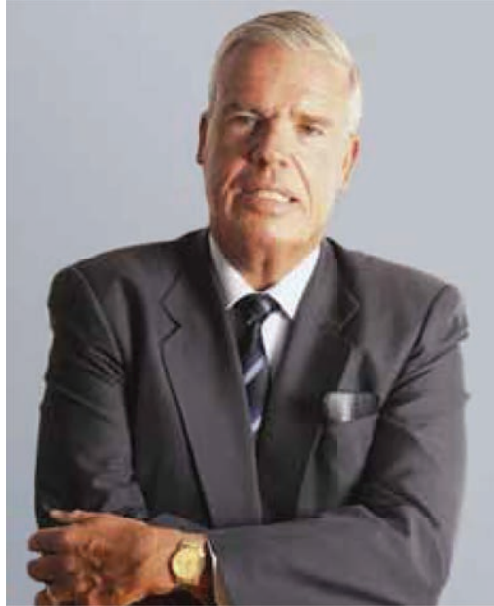
نوَّعت الشركة نشاطها ودخلت مجال الشحن الجوي في محاولةٍ منها لكسر حلقة التقلُّب الدوري بين الكساد والازدهار، وبعد أعوام قليلة وسَّعت شركة كونييه وناجل نشاطها لتصل إلى كندا والشرق الأوسط وبلدان البنلوكس، وفي عام ١٩٥٩ أُسِّست شركة شقيقة لها في سويسرا ترأسها لأمِدٍ طويل كلاوس ميخائيل كونييه وحوَّلها إلى شركة عالمية في عام ١٩٧٥، وحتى قبل هذا التاريخ كانت الشركة قد اهتمَّت بتطوير نفسها من مجرد شركة شحن ألمانية تقليدية إلى مقدِّم للخدمات اللوجستية المتكاملة، وأصبحت أيضًا واحدةً من الشركات الأكثر ديناميكيةً في العالم.

### الاستثمار لا يخلو من المخاطر

كانت الشركة تضعُ لنفسها باستمرارٍ معاييرَ قياسيةً جديدة وتسعى لتحقيقها، فعلى سبيل المثال، في عام ١٩٦٥ كانت أول شركة شحن تضع نظامًا لمعالجة البيانات إلكترونيًا، وفي عام ١٩٩٥ وضعت برنامجًا متكاملًا لتتبع أثر الشحنات في جميع أنحاء العالم، وبعد مرور ثلاث سنوات فقط أصبح بإمكان الزبائن تتبُّع شحناتهم الخاصة عبر الإنترنت خلال فترة شحنها؛ ومن ثمَّ بات بإمكان شركة ليفي شتراوس — مثلًا — معرفة المكان الدقيق لشحنتها من بنطلونات الجينز المصنوعة في الصين، وهي في طريقها إلى لندن، وهذا التحسُّن في الخدمة ساعد الشركة على تقليل حجم مخزونات السلع إلى حدٍّ كبيرٍ وتخفيض الاستثمار في رأس المال اللازم للتشغيل. وفي الواقع فإن استراتيجية النمو الهائل والمتواصل التي اتبعتها شركة كونييه وناجل كانت تنطوي على بعض المخاطر؛ فمشروع استثمارها في شراء وامتلاك السفن المحفوف بالمخاطر في وقت مبكر من السبعينيات كان قد كلفها ما يقارب ٥٠ مليون دولار أمريكي، وفي عام ١٩٨١ بينما كانت الشركة تُشغِّل نحو ٨٥٠٠ شخص، اضطرَّ كونييه إلى بيع ٥٠ في المائة من أسهم الشركة إلى مجموعة شركات لونرو البريطانية، لكنه بقي الرئيس التنفيذي، وعمل جنبًا إلى جنب مع مدير شركة لونرو — رولاند «تايني» راولاند — الذي كان في ذلك الوقت من الشخصيات الأكثر إثارةً للجدل في مجال الأعمال التجارية البريطانية، ومن هذا المنصب هيأ كونييه شركته لولوج سوق الاتحاد الأوروبي؛ مما جعله يكسب لقبَ رجل أوروبا «مستر يوروب» في عام ١٩٨٨، وكان بذلك قد حقَّق نجاحًا باهرًا مكَّنه في عام ١٩٩٢ من إعادة شراء جميع أسهم شركته التي كانت مملوكة لشركة لونرو.

## أول مَنْ حطَّ رحاله على أرض الصين

كجزء من استراتيجيتها الهادفة إلى التوسُّع المتواصل، شرعت المجموعة بتنفيذ عمليات استحواذ في جميع أنحاء العالم، كما اشترت أيضًا شركة فيروفياسبيد في سويسرا، ولكن ربما يكون الأهم من ذلك هو أن شركة كونييه وناجل قد أصبحت أول شركة للخدمات اللوجستية يُسَمَّح لها بإنشاء شركة تابعة ومملوكة منها بالكامل في شانغهاي في عام ٢٠٠٤، وبعد مرور سنة فقط مُدِّدَ الترخيص ليشمل الصين كلها. وفي عام ٢٠١١ تولى كارل جيرناند منصبَ رئيس مجلس الإدارة عوضًا عن كونييه في وقتٍ كانت فيه الشركة قد نمت لتُصبح إحدى «الشركات الثلاث الكبرى» في معظم مجالات الأعمال اللوجستية العالمية، والشركة الرائدة عالميًا في مجال الشحن البحري.



ميخائيل كونييه من شركة كونييه وناجل.



وإلى جانب شركة دي إتش إل وشركة دي بي شينكر التابعتين لمؤسسة البريد الألمانية، تُعدُّ شركة كونييه وناجل من بين أكبر ثلاث شركات في العالم من حيث مجال امتداد أعمالها دولياً وعدد الخدمات التي تقدّمها، كما أن مؤسسة تكنولوجيا المعلومات الدولية التابعة لها تُشغّل ألف اختصاصيٍّ معلومات و ٨٣٠ شريكاً تجارياً، وتعمل بميزانية بلغت ٢٥٠ مليون فرنك سويسري (إنَّ قدرات تجميع ومعالجة البيانات في المؤسسة ممتازة؛ فهي تحفظ ٢٦٠ مليون وثيقة في مخازنها، و ٣ تيرابايتات من المعلومات في قائمة بياناتها الإلكترونية).

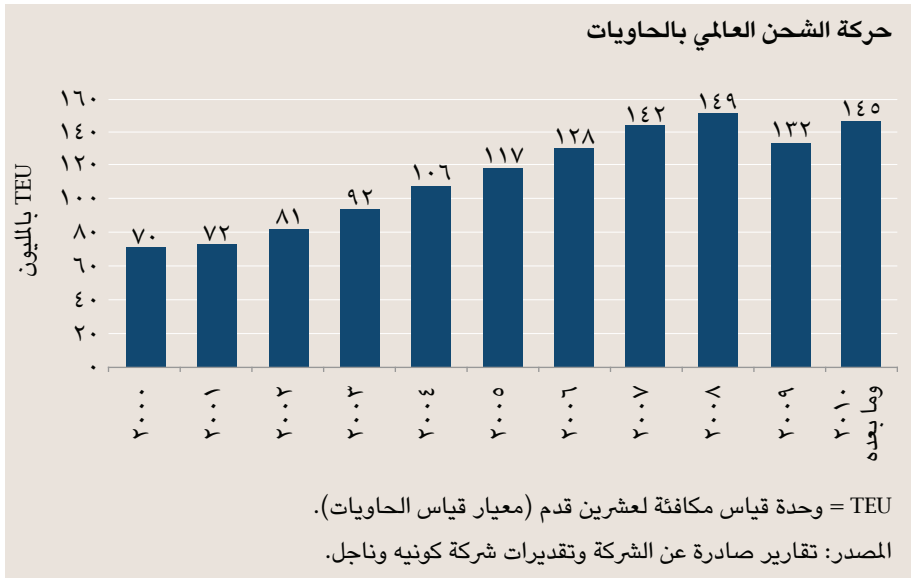
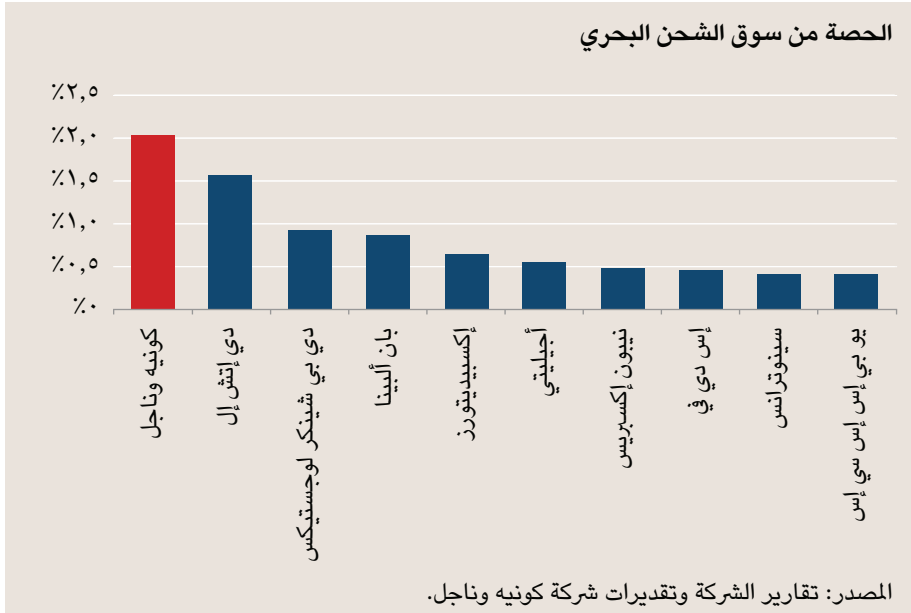
كانت شركة كونييه وناجل رائدةً من حيث حصتها في السوق في عام ٢٠٠٩ المحسوبة على أساس حجم دورة أعمالها (انظر الجدول التالي)، ووفقاً للبيانات المنشورة من طرف الشركة، فإن النمو في حركة الشحن بالحاويات قد تضاعفَ خلال السنوات العشر الماضية (انظر الجدول التالي).

### شركة الطيران الضائفة

لقد أثبتت شركات مثل بان ألبينا ودانزاس وكونييه وناجل أن بلدًا صغيراً — مثل سويسرا — يُمكنه أن يكون فعلياً قاعدةً لشركاتٍ لوجستيةٍ تعمل في جميع أنحاء العالم، غير أن هذه الشركات تُعدُّ نفسها شركاتٍ عالميةٍ بقدر ما هي شركات سويسرية. ولكن هذا الواقع لم ينطبق بالضرورة على شركة الطيران الوطنية «سويس إير»؛ لأن انتماءها لسويسرا هو جزء جوهري من برنامج عملها؛ ومن ثَمَّ فإن انهيارها في عام ٢٠٠١ سدّد ضربةً قويةً لقيمتها الوطنية السويسرية.

لعلَّ القاسم المشترك بين الخدمات اللوجستية السويسرية وقطاع الطيران هو صغر حجم السوق المحلية، الذي دفع الشركات باستمرار — منذ بداية نشأتها تقريباً — إلى البحث عن أسواق أكبر حجماً في الخارج. لقد صُمّمت الطائرات لقطع مسافات طويلة، غير أن سويسرا بلد صغير لا مسافات كبيرة فيه، وإضافةً إلى ذلك، عندما توسّع السفر جواً وأصبح سوقاً تجاريةً عامّةً، أُجبر حجمُ السوق المحلية الصغير الخطوط الجوية السويسرية في مرحلة مبكرة على عدّ نفسها شركة تصديرٍ يقع مقرُّها الرئيسي في سويسرا. وكما كان الحال بالنسبة إلى العديد من شركات الطيران في الدول الصناعية الأخرى، فإن أصول شركة الخطوط الجوية السويسرية تعود إلى مآثر رجال أعمالٍ مندفعين وطيارين متحمسين أقاموا مشاريع أنشطة متفاوطة خلال العشرينيات، ثم اجتمعوا

## صناعة سويسرية



ووحّدوا جهودهم في عام ١٩٣١ بإيعازٍ من الحكومة ليُشكّلوا شركة الخطوط الجوية السويسرية التي كانت تضمُّ آنذاك ١٣ طائرة، وطاقمًا مؤلّفًا من ٦٤ موظفًا من بينهم ١٠ طيارين.

## اختراع مهنة المضيفة الجوية

في عامها الأوّل، اشترت شركة الخطوط الجوية السويسرية طائرتي «أريون» العاليتي السرعة من شركة لوكهيد في الولايات المتّحدة؛ مما جعلها رائدةً في مجال الطيران الأوروبي. كان هناك ابتكارٌ آخر من الولايات المتحدة أعطى شركة سويس إير ميزةً تنافسيةً أخرى، وهو مهمة «المضيفة الجوية» التي تتلخّص في تلبية رغبات الركّاب والسهر على راحتهم خلال الرحلات الجوية؛ مما ساهمَ في تعزيز سمعة الشركة، وكانت نيلى دينر أولَ مضيفة جوية في أوروبا، ولكنَّ قطاع الطيران التجاري في أوروبا خلال الحرب العالمية الثانية أصبحَ شبّه متوقّفٍ تقريبًا.



كان اختيار مضيفات شركة الخطوط الجوية السويسرية يتم بعناية لتمثيل شركة سويس إير وسويسرا على حدّ سواء.



ملصق إعلاني لشركة سويس آير يعود للعام ١٩٤٧. كانت الشركة معروفة بلقب «سفارة سويسرا الطائرة»، وكانت مصدرَ فخرٍ وطنيٍّ كبيرًا. وقد سبَّبَ انهيار الشركة في عام ٢٠٠٢ إحراجًا كبيرًا لجميع السويسريين، إلا أن الشركة اليوم تزدهر من جديد كجزءٍ من شبكة شركات طيران لوفتهانزا.

كانت مرحلة الانتعاش الأولى التي تلت الحرب العالمية بطيئة، كما أن أزمة الجنيه الإسترليني في سبتمبر ١٩٤٩، عندما انخفضت قيمة العملة البريطانية بمقدار الثلث، قد جعلت شركة سويس آير تُدرك أن نموذج عملها في أوروبا عبر مسافات قصيرة بات مهددًا، وكان على الشركة الاستثمار في رحلات خطوط المسافات الطويلة، وكانت بحاجة إلى مساعدة الحكومة للقيام بذلك. دفعت الحكومة الفيدرالية مبلغ ١٥ مليون فرنك

سويسري لشراء طائرتين من نوع دي سي ٦ بي المخصصة للمسافات الطويلة، وقامت بتأجيرهما للشركة، وفي المقابل خفّضت الشركة من القيمة الاسمية لأسهمها بنسبة ٣٠ في المائة، وفي نفس الوقت عُيّن فريقٌ جديد للإدارة العليا. ومنذ ذلك الحين كان هناك رجلان أثنًا بشكلٍ حاسم على مصير شركة الطيران، وهما: صحافيٌّ سابق يُدعى فالتر بريختولد، ورجلٌ أعمالٌ في قطاع صناعة النسيج يُدعى رودولف هيرلاين. كَوّن الرجلان فريقًا قويًا وناشطًا بصرف النظر عن الشكوك التي كانت سائدة خلال سنوات ما بعد الحرب، وحقّقًا نموًّا مُستدامًا — حتى وإن كان محمومًا إلى حدٍّ ما — طوال عقديّين من الزمن.

### مصرف كبير طائر في الفضاء

نَمَت شركة الخطوط الجوية السويسرية لتُصبح واحدة من الشركات الرائدة في أوروبا، وكانت من بين أوائل الشركات التي اشترت أنواعًا جديدة من الطائرات، واستطاعت الشركة تغطية تكاليف استثماراتها العالية، ليس عن طريق زيادة قروضها، بل بفرض سياسة صارمة لاستهلاك (خفض) قيمة الأصول الثابتة، وفي غضون عشر سنوات أهلكت (خفّضت) القيمة الدفترية للطائرات إلى مستوى رمزي، ولكن بفضل الصيانة الجيدة وتغيير قطع الغيار بانتظام، بقيت القيمة الحقيقية للطائرات عاليةً إذ بيعت في بعض الأحيان بسعرٍ أعلى من سعر شرائها الأوّلي، وبسبب هذه الاحتياطات المخفية، تمكّنت سويس آير من الحفاظ على الاحتياجات المالية الهائلة للشركات تحت السيطرة، حتى إنه غالبًا ما كان يُشار إليها بـ «المصرف الطائر».

إن الجودة العالية للخدمات التي بدأ تقديمها قبل الحرب العالمية الثانية، قد طُوّرت وحُسّنت بمقدارٍ إضافي خلال سنوات الازدهار التي تلت الحرب، ونظرًا لأن الطيران الجوي كان يخضع لعملية توحيدٍ مُتواصلة للمعايير أكثر من أي وقتٍ مضى، باتت شركة سويس آير أكثر تمايزًا عن سواها من الشركات، وكما كان الأمر بالنسبة إلى قطاعي صناعة الساعات والصناعات الهندسية، حقّقت شركة سويس آير نجاحًا كبيرًا في بناء سمعتها الصلبة المتميّزة بدقة المواعيد، والجدارة بالثقة والاعتماد والنظافة، وخلال الستينيات والسبعينيات أصبحت واحدةً من أفضل وأشهر شركات الطيران في العالم، وسنة بعد سنة، فُتحت مسارات جديدة للطيران وارتفعت المداخليل (محقّقة زيادة قدرها أربعة أضعاف بين عامي ١٩٥٧ و١٩٦٧)، كما ارتفع عدد العمال (من أكثر من ٧ آلاف شخص في عام ١٩٦٠ إلى حوالي ١٥ ألف شخص في عام ١٩٨٠).

غير أن قطاع السفر الجوي هو مجال عملٍ محفوفٌ بالتقلُّب وعدم الاستقرار، وخلال إدارة آرمين بالتينزفايلر بصفته رئيسًا تنفيذيًا، واجهت شركة الخطوط الجوية السويسرية تحديات نتجت عن أزمة النفط في عام ١٩٧٣، وحرب الأسعار التي أعقبت تحرير مسارات الطيران الداخلية في الولايات المتحدة، كانت تكاليف الأجور مرتفعة حتمًا لدى شركة خطوط الطيران السويسرية؛ ولذلك كان عليها تخفيض التكاليف الأخرى مرارًا وتكرارًا لتستطيع البقاء والاستمرار في العمل، ولكن التحدي الأكبر نجَمَ عن التغييرات التنظيمية في أوروبا، فعندما قرَّرَ الاتحاد الأوروبي في أواخر الثمانينيات تحريرَ النقل الجوي في الدول الأعضاء، استبُعدت سويسرا من هذه السوق (وفي ديسمبر ١٩٩٢ صوّتَ الناخبون السويسريون بفارقٍ ضئيلٍ ضد الانضمام إلى المنطقة الاقتصادية الأوروبية)، حاولت سويس آير توسيع نطاق أعمالها في السوق من خلال التعاون مع شركة دلتا — وهي شركة طيران في الولايات المتحدة الأمريكية — ومنظومة شركات الطيران الإسكندنافية إس آي إس، مما كان من شأنه أن يتطور إلى تحالفٍ رباعي (مشروع ألكازار)، كما كان متوقعًا أيضًا انضمام شركة الخطوط الجوية الهولندية والخطوط الجوية النمساوية، غير أن المفاوضات تعثرت بسبب مطالب سويس آير المفرطة والمبالغ فيها (المدفوعة من قِبَل بعض المغالين في «الوطنية الاقتصادية» من عامّة الشعب)، وبذلك خسرت الشركة فرصةً لتعزيز مكانتها وقدرتها على التصديّ للمنافسة العالمية المتزايدة.

## صدمة الإفلاس

بعد محاولة التعاون الفاشلة، أرادت الشركة أن تُجرب عمليات الاستحواذ بصفقتها بديلاً للتعاون، واشترت حصصًا في سلسلة من شركات طيران أوروبية كانت خدماتها أبعد ما يُمكن أن تكون عن الجودة العالية، وبما أن سويس آير قد التزمت بتحمُّل أي خسائر يُمكن أن تنجم عن هذه العمليات، اتُّضح أن استراتيجية الاستحواذ هذه قد ألحقت بالشركة خسائر نقدية جسيمة، وزاد الطينَ بلَّةً وقوعُ حادث كارثي في عام ١٩٩٨، حيث تحطمت طائرة تابعة للخطوط الجوية السويسرية من نوع MD-11 أثناء رحلتها من نيويورك إلى جنيف، وأسفرت عن مقتل ٢٢٩ شخصًا كانوا على متنها، من بينهم طاقم الطائرة. وبعد الهجمات الإرهابية على نيويورك وواشنطن في ١١ سبتمبر ٢٠٠١ التي كانت بمثابة كارثة حلت على قطاع السفر الجوي عبر المحيط الأطلسي، باتت نهاية

سويس آير محتومة. وفي شهر أكتوبر من نفس السنة؛ أي بعد ٧٠ سنة من النجاح، اضطرت الشركة إلى وقف نشاطها.

أحدث إفلاس شركة سويس آير صدمةً لدى الشعب السويسري، كما أثار جدلاً كبيراً حول أسلوب النخبة في الإدارة والحوكمة في رئاسة الشركات، وهو مفهوم يُعرّف باسم «فيلز» (وهي كلمة ألمانية تصف القماش المصنوع من الألياف المتلبّدة والمحاكة بكثافة مثل الصوف)، وهذه صورة تجسّد العلاقة الحميمة بين النخبة من الصناعيين والمصرفيين السويسريين التي تطوّرت خلال التجربة العسكرية المشتركة وعبر الروابط التي تجمع بين أعضاء مجالس إدارات الشركات المختلفة. كان مجلس إدارة شركة الخطوط الجوية السويسرية مكوّناً من أكبر وأفضل ما جادت به مجالات السياسة والصناعة والاقتصاد من الشخصيات، وكانت حسنات مثل هذا المجلس تتمثّل في الثقة وسهولة التواصل والالتزام بموجبات العمل، أمّا سيئاته فكانت «التفكير الجماعي» والتضارب الجوهرى في المصالح نتيجةً للروابط المعقّدة والاعتماد المتبادل بين أعضاء المجلس في شركة بهذا الحجم، وعندما ظهرت أزمة سويس آير، شعر الكثيرون بأن مجلس إدارتها قد فشل في العمل حصرياً من أجل مصلحة الشركة، لكن ذلك جاء بعد فوات الأوان.

## رفع القيود والاختلالات الناجمة عنه

كان هناك عددٌ من العوامل التي ساهمت في انهيار شركة الخطوط السويسرية، ومن بينها تحرير المجال الجوي التابع للاتحاد الأوروبي؛ مما أدى إلى خلق منافسة شرسة مع شركات الطيران ذات الأسعار المنخفضة مثل شركة إيزي جيت وشركة رايان آير، هذا إلى جانب الاختلال المتواصل في مقومات المنافسة بسبب الدعم الذي تُقدّمه الحكومات إلى شركات طيرانها الوطنية، كما أن هيكلية نفقات شركات الطيران العريقة — مثل سويس آير — كانت مرتفعةً مُقارنتهً بشركات الطيران الحديثة العهد، وكان عدد المسافرين يزداد بكثرة في المطارات مما جعل الحصول على حقوق الهبوط والإقلاع في أوقاتٍ مناسبة أكثر صعوبةً، ولم تكن شركة سويس آير في موقع قوي يُخوّلها الحصول على مثل هذه الحقوق في العواصم الأوروبية الرئيسية. ولعل أحد التحديات التي واجهتها شركات طيران — مثل سويس آير — نَجَمَ عن تقريرٍ نشرته مؤسّسة ماكنزي التي قدّرت أن قطاع الطيران الجوي بمجمله قد تكبّد خسائر طوال الفترة ما بين عامي ١٩٨٠ و ٢٠٠٠، وخلال هذه الفترة قدّمت ٤٣ شركة طيران في الولايات المتحدة وحدها مُطالباتٍ للحماية من الإفلاس بموجب الفصل ١١.

على الرغم من هذا كله، كان لا يزال هناك مكان لشركة طيران سويسرية دولية، فما تبقى من الشركة اشترته مجموعة من المستثمرين من القطاعين العام والخاص، وبيعت أجزاءً مختلفة من مجموعة سويس آير، وتراجعت نشاطاتها في مجال الطيران الجوي بشكل كبير، ودُمجت مع شركة منافسة سابقة هي شركة كروس آير المتخصصة في الرحلات المحلية، التي كانت في السابق فرعاً من شركة سويس آير، وأنشئت شركة جديدة تحت اسم «سويس» لتحلّ محلّ سويس آير، وبعد ثلاث سنوات بيعت بمبلغ ٣٣٩ مليون فرنك سويسري لشركة الخطوط الجوية الألمانية العملاقة لوفتهانزا، التي دمجت الشركة الفرعية الجديدة سويس، غير أنها سمحت لها بالحفاظ على اسم علامتها التجارية مُنفصلاً، وعلى طاقم إدارة خاص بها، ومكتبها الرئيسي الخاص في سويسرا. وبحلول عام ٢٠٠٦ عادت الشركة إلى تحقيق الأرباح من جديد، وسرعان ما أصبحت جوهرة تاج شركة لوفتهانزا من حيث حجم أرباحها، وفي عام ٢٠٠٨ كانت مساهمة شركة سويس في مجمل أرباح أعمال شركة لوفتهانزا في مجال حركة الركاب قد بلغت ٤٠ في المائة، وفي عام ٢٠٠٩ حققت أرباحاً بلغت ٩٣ مليون يورو، في حين تكبّد مجمل عمليات شركة لوفتهانزا في مجال الطيران خسائر بلغت ١٠٧ ملايين يورو.

### لماذا سويسرا بالذات؟

كانت سويسرا في السابق — ولا تزال إلى حدّ ما — ممراً يربط بين الشمال والجنوب، إلا أنها أصبحت اليوم أكثر من ذلك بكثير، فبعد بدايات مُتواضعة، وبالرغم من التحديات الكبيرة التي اعترضتهم، أثبت السويسريون براعتهم في جميع مجالات النقل الأساسية؛ فشبكة السكك الحديدية السويسرية، البالغ طولها أكثر بقليل من ٣ آلاف ميل، والتي تضم ١٩٢ ميلاً من السكك الحديدية لكل ١٠٠٠ ميل مربع من الأراضي، هي شبكة السكك الحديدية الأكثر كثافةً في أوروبا، وبالمثل فإن نجاح شركة لوفتهانزا في شركة سويس الفرعية التابعة لها يشير إلى أنه لا يزال من الممكن تشغيل شركة طيران دولية مربحة انطلاقاً من سويسرا.

ولكن — مرةً أخرى — إن الإنجاز الحقيقي لا يكمن فيما حقّقته سويسرا في الداخل، إنما ما حقّقته خارج حدودها، فشركات «بان ألبينا» و«دانزاس» و«كونيه وناجل» هي ثلاث شركات عملاقة في مجال النقل، تتنافس في جميع مجالات النقل البري والبحري والجوي، وكذلك عبر الأنهار وعلى السكك الحديدية، في أهم المسارات الرئيسية التي تصل



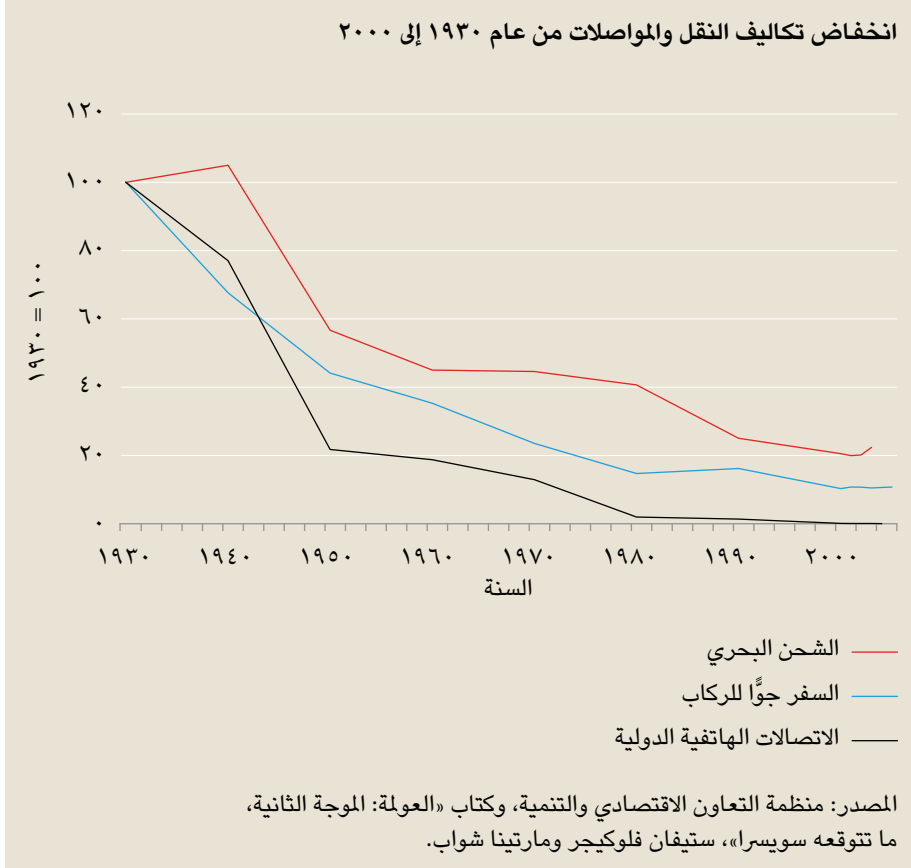
وسائل النقل السويسرية: فن إتقان التواصل

بين أرجاء العالم، وإلى جانب نقل البضائع، أصبحت هذه الشركات جزءاً لا يتجزأ من إدارة مخزونات زبائننا، وامتداداً متمماً لأعمالهم.

الممرات التجارية.\*

المصدر	المكان المقصود	حجم التجارة العالية % (٢٠١٥)	مجموعة النمو السنوي % (٢٠١٠-٢٠١٥)
آسيا	آسيا	٢٧,٣	٨
آسيا	أوروبا	١٢,٧	٦,٨
آسيا	أمريكا الشمالية (باستثناء المكسيك)	١١,٦	٧,١
أوروبا	آسيا	٧,٨	٦,٦
أمريكا الشمالية	آسيا	٧,٢	٨,٣
أوروبا	أمريكا الشمالية	٢,٥	٣,٨
آسيا	أمريكا اللاتينية (ومن ضمنها المكسيك)	٢,٤	٧,٢
أوروبا	أفريقيا	٢	٤,٣
أمريكا اللاتينية	أمريكا الشمالية	٢	٤,٣
أمريكا الشمالية	أوروبا	١,٩	٤,٩
أمريكا اللاتينية	أوروبا	١,٧	٣,٦
أمريكا الشمالية	أمريكا اللاتينية (ومن ضمنها المكسيك)	١,٧	٤,٨
أوروبا	الشرق الأوسط	١,٦	٥,٢
أمريكا اللاتينية	أمريكا اللاتينية	١	٣,٩
أمريكا اللاتينية	آسيا	١	٦,٤
أوروبا	أمريكا اللاتينية	٠,٩	٤
المجموع		٨٥,٣	٦,٨

\* المصدر: تقارير الشركة وتقديرات شركة كونه وناجل.



كما أن في سويسرا شركات نقل أصغر حجماً وأقل شهرةً تُهيمن على بعض الميادين التخصصية في قطاع النقل، ومنها شركة إم آي تي للنقل التي تأسست في بازل في عام ١٩٤٥، والتي تُهيمن على قطاع نقل البضائع ذات القيمة العالية مثل الأعمال الفنية والمجوهرات والأموال والأفلام. فعندما يُقرّر متحفٌ ميتروبوليتان للفنون في نيويورك، أو متحفٌ تيت في المملكة المتحدة — مثلاً — إعارته جزءاً من مجموعته الفنية إلى متاحف أخرى وراء البحار، لا بد أن يتركز الاعتبار الأساسي على توفير الحماية والأمان للقطع الفنية، ومؤخراً فُوّضت أيضاً هذه الشركة من طرف جيه بي مورجان لتأمين وإدارة مرافق لتخزين الذهب إثر ارتفاع الطلب في أوساط المستثمرين.

وسائل النقل السويسرية: فن إتقان التواصل

وشركة جلينكور، التي تُعدُّ أكبر شركة لتجارة السلع الأساسية في العالم، هي قيد التحوُّل بشكلٍ مُتزايدٍ إلى شركةٍ للخدمات اللوجستية. فإلى جانب تنظيم عمليات شراء وبيع النفط والزنك والفحم ومجموعة متنوعة من السلع الأساسية الأخرى، تمتلك الشركة أو تستأجر أسطولها الخاص من السفن، كما تتولى إجراءات الجمارك والتأمينات والتخزين لحساب زبائنها.

أكبر شركات النقل السويسرية في عام ٢٠١١.\*

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
<b>كونيه وناجل (١٨٩٠)</b>					
١٩٥٩٦	٨٢٤٧	-	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
٦٣١١٠	١٣٧٧٠	-	-	-	مجموع عدد العمال
٤٧٠	٢٨٠	-	-	-	عدد العمال في سويسرا
<b>بان ألبينا (١٩٣٥)</b>					
٦٤٩٩	٥٣٧٣	٣٠٠٠	-	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
١٥٠٥١	١١٥٩٠	٩٠٦٠	-	-	مجموع عدد العمال
٧٤٠	-	-	-	-	عدد العمال في سويسرا

\* الجدول يُبين الأرقام إذا كانت متوافرة، الأرقام مقربة إلى الأعلى أو الأسفل حسب الحاجة. (المصدر: مجلة فورتشن).

التواريخ الرئيسية.

١٨٠٠	قبل ١٨٠٠
١٢٣٠	بناء «جسر الشيطان» على مضيق شولينز الذي جعل من ممرِّ سانت جوتارد طريقَ عبورٍ هاماً.

صناعة سويسرية

مدينة بيرن تُطوّر شبكة طرقات في جميع أنحاء سويسرا، أولى طرقات النقل عبر جبال الألب.	١٧٥٠-١٧٥٩
<b>١٨٠٠-١٨٩٩</b>	
افتتاح أول خط سكة حديد على أرض سويسرا، من مدينة زيورخ إلى مدينة بادن.	١٨٤٧
المجلس الفيدرالي يفتح شبكة السكك الحديدية أمام شركات الشحن والتجار.	١٨٥٢
خلال الحرب الفرنسية البروسية، نُقل المكتب الرئيسي لشركة دانزاس وشركة ليفيك وميني من فرنسا إلى مدينة بازل.	١٨٧٠
افتتاح نفق سانت جوتارد للسكك الحديدية.	١٨٨٢
في بريمن بألمانيا وضَع أُوجست كونييه وفريدريخ ناجل أُسس شركة كونييه وناجل.	١٨٩٠
<b>١٩٠٠-١٩٩٩</b>	
إنشاء السكك الحديدية الفيدرالية السويسرية.	١٩٠٢
تأسيس شركة الملاحة في الجزء العلوي من نهر الراين في بازل، وفي الشركة التي أصبحت لاحقًا شركة بان ألبينا.	١٩٠٤
تأسيس شركة ميتلهولزر وشركاؤه للتصوير الفوتوغرافي والنقل الجوي للركاب، وهي أول شركة طيران سويسرية في زيورخ، دُمجت في عام ١٩٢٠ في شركة منافسة لها، وهي شركة أد-أسترا.	١٩١٩
شركة طيران أخرى اسمها بال آير أُسسست في مدينة بازل.	١٩٢٥
عملية إدماج شركة بال آير وشركة أد-أسترا لتكوين شركة سويس آير.	١٩٣١
ألفريد كونييه يؤسس شركة كونييه وناجل الدولية في كانتون شفيتس.	١٩٧٥
إدارة البريد الألماني دويتشه بوست تستحوذ على شركة دانزاس.	١٩٩٩
<b>منذ ٢٠٠٠</b>	
توقّف شركة سويس آير عن العمل.	٢٠٠١
إنشاء شركة سويس على أنقاض شركة سويس آير التي بيعت إلى شركة لوفتهانزا في عام ٢٠٠٥.	٢٠٠٢
اختفاء اسم العلامة التجارية دانزاس.	٢٠٠٦

---

وَصَلَّ مسارَي الحفر من الجانبين لاستكمال أشغال حفر نفق سانت جوتارد الجديد.	٢٠١٠
فتح النفق الجديد أمام حركة التنقل.	٢٠١٧

---

إن آفاق النقل المستقبلية المتوقعة تبدو إيجابية، والتجارة العالمية هي بين أول المستفيدين من العولة؛ لأنها تؤدي إلى توسيع أحجام التبادلات وتخفيض تكاليف النقل، وعلاوةً على ذلك، أصبح العالم اليوم أقل حمائيةً في تعاملاته؛ ومن ثمَّ ازدادت فوائد الإنتاج محلياً وشحن المنتجات إلى الخارج (فقد انخفض متوسط التعريفات الجمركية على التجارة من ٢٨ في المائة إلى ١٤ في المائة في الدول غير الأعضاء في منظّمة التعاون الاقتصادي منذ ١٩٨٥، ومن ٨ في المائة إلى ٣ في المائة في الدول الأعضاء في المنظمة).

وبالرغم من أن مقرات شركات: بان ألبينا ودانزاس وكونيه وناجل وجلينكور ومات، تقع في بازل وتسوج وزيورخ، فهي قادرة بنفس السهولة أن تُقيم مقرات لها في لندن ونيوجيرسي وسنغافورة، ولكن هذه الشركات موجودة في سويسرا؛ لأن رأي هانس يورج رودولف بأن السويسريين بارعون في الخدمات اللوجستية صائبٌ.



## الفصل الحادي عشر

# طوب وملاط البناء

لطالما كان التحدي الذي واجهته سويسرا دوامًا ولا تزال يتمثل بموقعها الهامشي، فعلى الصعيد السياسي، بقيت سويسرا بعيدة عن مركز الأحداث في أوروبا، وهي لم تُشارك في صياغة مشاريع الاتحاد الأوروبي ولم تتدخل في الصراعات التي نشبت في القارة الأوروبية منذ عام ١٥١٥. وبالرغم من وجودها في قلب القارة الأوروبية جغرافيًا، فإن طبيعتها تُشكّل تحديًا كبيرًا بسبب الوديان السحيقة والقمم العالية التي يصعب اجتيازها، أمّا تاريخيًا فقد كان السفر والتداول التجاري عبر سويسرا يقوم على الحاجة أكثر منه على الملاءمة، والحاجة أم الاختراع، وفي الواقع تُشكّل الطبيعة الجبلية في سويسرا حواجز كبيرة تحدّ من قدرة التنقل بحرية في جميع أنحاء البلاد، وهذا ما شجّع السويسريين على تنمية مواهبهم لتكوين أجيال من المهندسين المهوبين والمعماريين المبدعين في قطاع البناء. فبينما كان الآخرون يُفكّرون في بناء الشوارع والطرق السريعة، كان السويسريون يفكرون في تشييد الأنفاق والجسور. إن شبكة السكك الحديدية السويسرية (التي يبلغ طولها الإجمالي أكثر من ٣ آلاف ميل) تعبر أكثر من ٨ آلاف جسر، وتمر عبر ٧٤٠ نفقًا يناهز طولها الإجمالي ٢٨٦ ميلًا، كما يبلغ طول شبكة الطرقات ٤٤٣٦٦ ميلًا، منها ١٠٧٩ ميلًا من الطرق السريعة التي يمر أكثر من ١٢٤ ميلًا منها في الأنفاق.

\* \* \*

كان نشاط البناء المكثّف الذي شكّل البنية التحتية الحديثة لسويسرا قد مثّل القاعدة التي بنت عليها شركتان ضخمتان أعمالهما، واحتلتا مكانة رائدة في قطاع مواد البناء على الصعيد العالمي، وهما: شركة هولسيم وشركة سيكا. وعلى الرغم من أن المصممين

والمعماريين الذين شيّدوا الأعمال الاستثنائية التي عرفها قطاع البناء في بداياته قد ركّز معظمهم على السوق المحلية السويسرية، وظلوا بالكاد معروفين في بقية العالم، فإن هناك العديد من المهاجرين السويسريين الذين تركوا بصماتهم على أفقٍ مختلفٍ مدنٍ العالم وخاصةً في الأمريكيتين، كما أن مدناً مثل نيويورك وبوسطن وسان فرانسيسكو لم تكن لتبدو على ما هي عليه اليوم لولا رؤى مهندسين مدنيّين نشئوا وترعرعوا في سويسرا.

## لم يَفْتِ الأوان للبدء في بناء بلد

بالرغم من أن التصنيع قد بدأ في وقت مبكّر في سويسرا، فإن مشاريع البنية التحتية الهامة — مثل السكك الحديدية والمجاري المائية والطرق الفرعية — قد انطلقت في وقت متأخّر مُقارنَةً بمعظم البلدان الأوروبية الأخرى، ولكن كان هناك استثناء واحد لذلك وهو مشروع بارز في مجال الهندسة المائية تمثّل في وضعٍ مجارٍ للمياه في نهر لينث، بين بحيرة زيورخ وبحيرة فالن، بهدف السيطرة على فيضان المياه واستصلاح الأراضي للزراعة. وقد دام العمل على هذا المشروع بين عامي ١٨٠٧ و١٨١٦، وهو الآن يحتلُّ مكانةً متميزة في تاريخ سويسرا؛ لأنه — وقبل ٥٠ عاماً من إنشاء الاتحاد السويسري الحديث — جُمع المال في جميع أنحاء البلاد لتمويل مشروع هندسي مائي يعود بالنفع على منطقة واحدة فقط دون سواها. وبينما كان العمل يجري حديثاً على نهر لينث، كان المشروع يُعدُّ مثلاً يُحتدَى به عن روح الوطنية والتشارك في المصالح. يعود تصميم هذا المشروع وتنفيذه إلى الخرائط الأولية التي رسمها في عام ١٧٨٣ مهندس من بيرن يُدعى أندرياس لانز، والتي تضمّنت تحويلَ نهر لينث ليصبَّ في بحيرة فالن؛ ومن ثمَّ توجيه مساره عبر القنوات المائية حتى يصلَ إلى بحيرة زيورخ، وإلى اليوم يُعدُّ مشروع نهر لينث انتصاراً للهندسة على الطبيعة.

## في البداية، ارسم خريطة

عندما بدأ قطاع البناء السويسري أخيراً بالعمل بشكلٍ جدي، كان تطوُّره مُتسارعاً بشكلٍ مذهل، وبدأ ببناء السكك الحديدية، وبلغ أوجَه عند فتح نفق سانت جوتارد البالغ طول ٩ أميال، والذي لم يكن إنجازَه مُمكنًا لولا توافر القدرة على إجراء القياس الطبوغرافي الدقيق للغاية أثناء عمليات الحفر من جانبي النفق في آنٍ واحد.



جرت المحاولات الأولى لرسم الخرائط الطبوغرافية على نطاق واسع في فرنسا في بداية القرن الثامن عشر عندما قام عالمُ فلك يُدعى جاك كاسيني وخلفاؤه بمسحٍ ثلاثي الأبعاد للبلد بأكمله، كما رُسمت خرائط طبوغرافية أخرى في النصف الثاني من القرن الثامن عشر في بريطانيا والدنمارك وبروسيا وساكسونيا، وفي ذلك الحين، كان فن رسم الخرائط الفرنسي يُعدُّ مرجعًا إلى أن وُضع معيارٌ جديد لرسم الخرائط على يد مهندس سويسري يُدعى جيوم هنري دوفور المولود في جنيف، والذي أصبح لاحقًا جنرالًا في الجيش. بدأ مشروع مسح الأراضي في سويسرا في عام ١٨٢٢، وكان المشروع العلمي الوحيد الذي شمل سويسرا برُمّتها قبل إنشاء الكونفيدرالية الحديثة في عام ١٨٤٨، تولى دوفور المشروع في عام ١٨٣٢ بصفته مشرفًا عامًا على الأشغال، ودفعه قُدّمًا بكلِّ حَزْمٍ، على الرغم من أن الأموال المخصّصة له من طرف البرلمان الاتحادي كانت دائمًا غير كافية.

كان ماسحو الأراضي الذين يعملون تحت قيادته يقيسون بدقة كلِّ وإِد إلى جانب عددٍ لا يُحصى من قمم جبال الألب، وغالبًا ما حدث ذلك أمام أعين السكان المحليين المرتابين. وفي عام ١٨٤٥ نُشرت أول خريطة بمقياس ١:١٠٠٠٠٠٠ غطّت منطقة جنيف وحظيت فورًا بكثيرٍ من الاهتمام، ولم يكن الناس مُندهشين لدقة التفاصيل فحسب، بل أيضًا لأسلوبٍ وفنِّ الرسم الهندسي. كان دوفور قد اختار تقنيةً غير معروفة حتى ذلك الوقت لتمثيل التضاريس السويسرية الوعرة، مُستخدِمًا الظلالَ لرسم المناظر الطبيعية كما لو كانت مضاءةً بضوء غير مرئي يصدر من الشمال الشرقي؛ مما أكسبها جودةً ثلاثية الأبعاد، وجعل الخرائط سهلةَ القراءة. لم يكن المشروع بالنسبة إلى دوفور مجرد مشروع علمي ورياضي، بل كان عملاً فنيًا، وبتطبيق طريقة عمل موحدة لمسح الأرض في كل المناطق، حقّق دوفور إنجازًا هامًا في تقليص الفوارق السياسية والاقتصادية والدينية السائدة، وقَدّم مساهمةً كبيرة في صياغة هوية الأمة الحديثة العهد، وعندما نُشرت الخرائط المتبقية، تهاطلت عليها الجوائز الدولية من كل مكان. ولعلَّ العرض الأبرز للخرائط في عام ١٨٨٣ في المعرض الوطني السويسري في مدينة زيورخ أظهرَ أهمية هذه الخرائط في تجسيد إحساس السويسريين بانتمائهم إلى وطنهم. في البداية كان مشروع رسم الخرائط مشروعًا مدنيًا جماهيريًا، وكان من حق كل السكان الاطلاع عليه والتدقيق فيه، واليوم يُمكن مشاهدة نسخة من خريطة دوفور الأصلية المطبوعة على لوحة نحاسية في بهو الزوّار في مبنى البرلمان الاتحادي الذي جُدد حديثًا في مدينة بيرن.

## حاجة مُلحة إلى المهندسين

حتى تاريخ تأسيس كلية الفنون التطبيقية في مدينة زيورخ في عام ١٨٥٥ (التي أصبحت الآن الجامعة التقنية الوطنية، وهي المكافئ السويسري لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا)، كان على المهندسين الطُّمُوحين إمَّا طلب العلم في الخارج وإما تعليم أنفسهم بأنفسهم. وعندما بدأ توسيع شبكة السكك الحديدية بشكل مُتسارع في خمسينيات القرن التاسع عشر، كان المهندسون المؤهلون يجلبون أساسًا من بلدان أخرى، وكان من بينهم المهندسان البريطانيان: هنري سوينبورن وروبرت ستيفنسون، اللذان كلَّفهما المجلس الاتحادي في عام ١٨٥٠ بوضع الخطوط العريضة لشبكة السكك الحديدية السويسرية المتوقع العمل عليها. كان أول أستاذ جامعي في الجامعة التقنية الوطنية أجنبيًا بدوره، وهو كارل كولمان (من أصل ألماني)، وكان قد ابتكر طريقة عملية وفعّالة لحساب وزن الحمولات ودرجات الضغط وسَمَّاهَا «الحسابات الاستاتيكية البيانية»، وتمثَّلت باستخدام رسم بياني موحد يُمكن المهندسين من التواصُل بطريقة بسيطة ومفهومة، وهذا ما سهَّلَ ليس فقط القيام بوضع تصاميم أكثر جرأةً للإنشاء بمادة الحديد، بل شكَّلَ أيضًا الأساس لمهبة الرسم الهندسي المُبدع، وقد أتاح ذلك للمهندسين السويسريين تعزيزَ النظرية التقليدية القائمة على التحليل والعلوم الطبيعية، وذلك بإضافة جمالية على هياكل الجسور.

ومع مطلع القرن، كان هناك من بين طلبة الجامعة التقنيَّة الوطنية طالبٌ بارز يُدعى أوثمار هيرمان أمان، وكان أول مهندس معماري يحصُل على الميدالية القومية للعلوم من الولايات المتحدة، التي قال بمناسبة الحصول عليها: «إن طريق النجاح مفتوحٌ أمام كلِّ مَنْ لا يخاف من العمل الجاد والشجاعة والمثابرة». كان أمان يتحلَّى بالفعل بهذه الصفات، فهو سويسري الأصل وُلِدَ بالقرب من مدينة شافهاوزن، وتخرَّج مهندسًا مدنيًّا في عام ١٩٠٢ من الجامعة التقنية الوطنية، وفي عام ١٩٠٤ سافر إلى الولايات المتحدة بغية قضاء سنتين، إلا أنه أمضى بقية حياته هناك، واليوم تُعدُّ الجسور التي قام بتصميمها جزءًا من أفق مدينة نيويورك والعديد من المدن الأخرى.

## الرجل الذي بنى جسر جورج واشنطن

وقع اختيار أمان على الولايات المتحدة؛ لأنه مع بداية القرن العشرين كانت مشاريع بناء ضخمة قد بدأت ترى النور هناك، في الأصل كانت نيته اكتساب الخبرة في كيفية

بناء الجسور الكبيرة لا غير، إلا أن مديره جوستاف ليندنتال — وهو مهندس من أصل نمساوي — قد سمح له سريعًا بالمشاركة في المشاريع الكبرى، وحاز على عددٍ من الترقيات في غضون وقت وجيز، وخلال بناء جسر «هيلز جايت» البالغ طوله ١٠١٧ قدمًا على الجانب الشرقي من نهر نيويورك، شغل أمان منصب نائب كبير المهندسين، وفي السنة التي تلت الحرب العالمية الأولى، كانت مشكلة بناء جسرٍ على نهر هدسون يربط بين مدينة مانهاتن ومدينة نيو جيرسي تشغل بال مهندسي مدينة نيويورك، وكان أمان من بينهم، كانت وجهة نظر أمان مختلفة تمامًا عن وجهة نظر ليندنتال، مديره في العمل ومعلمه الذي اقترح بناء جسرٍ معلقٍ ضخم يتكوّن من طبقتين في نهاية شارع ٥٧، ويضم ٢٠ طريقًا للعبّات و١٢ مسارًا للسكك الحديدية، أمّا أمان فقد قدّم خطة لبناء الجسر في موقع أبعد باتجاه الشمال عند نهاية الشارع ١٧٩ حيث تكون ضفتا النهر أكثر تقاربًا، وبالرغم من ذلك، كانت خطة أمان أكثر طموحًا؛ إذ إن طول المعبر المركزي للجسر كان أكثر من ٣٤٧٥ قدمًا؛ أي ما يزيد عن ضعف طول أي جسرٍ معلقٍ آخر بُني حتى ذلك التاريخ (فمثلًا جسر بروكلين الذي افتُتح في عام ١٨٨٣ يبلغ طول معبره المركزي ١٥٩٤ قدمًا).

بعد نزاع عنيف، نجحت فكرة أمان حيث اعتُبر اقتراحه أكثر واقعيةً، والأهم من ذلك أن تمويله كان أكثر سهولةً. ترك أمان العمل لدى ليندنتال إثر هذا الخلاف، إلا أنه في عام ١٩٢٥ عُيّن مهندسَ جسورٍ من طرف سلطات ميناء نيويورك ونيوجيرسي، وبعد مرور عامين فقط، وُضِع حجر الأساس لبناء جسر هدسون. كان الجسر — الذي انتهى بناؤه في عام ١٩٣١، وأُعيدت تسميته «جسر جورج واشنطن» — بمثابة نقطة تحوّل في مسيرة أمان البالغ من العمر ٥٣ سنة آنذاك، وبات يُعدُّ أهمَّ مهندسٍ جسورٍ على الإطلاق في القرن العشرين. عمل أمان أيضًا مهندسًا مستشارًا في مشروع بناء جسر «جولدن جيت» في سان فرانسيسكو، كما بنى جميع الجسور الهامة لحساب سلطات ميناء نيويورك ونيوجيرسي التي تربط بين مدينة نيويورك والمناطق المحيطة بها. وبعد أن تقاعد رسميًا في عام ١٩٣٩، واصلَ أمان العمل ليُتَوَجَّح مسيرته العملية في سنٍّ متقدمة بتصميم جسر «فيرازانو ناروز» الرابط بين حي بروكلين وجزيرة ستاتن في نيويورك، وعند افتتاحه في عام ١٩٦٤، كان هذا الجسر الذي يبلغ طول معبره المركزي ٤٢٦٤ مترًا أطولَ جسرٍ معلقٍ في العالم.



جسر جورج واشنطن في نيويورك، صُمم على يد أوثمار فيرمان أمان، وافتتح في أكتوبر من عام ١٩٣١.

### التفكير في الخرسانة والفولاذ

بخلاف المهندس أمان الذي هاجر إلى الولايات المتحدة، قرَّر شخص من خريجي الجامعة التقنية الوطنية آنذاك، يُدعى روبرت مايرت، البقاء في سويسرا، وعندما تخرَّج مايرت في عام ١٨٩٤، كانت براءة اختراع الخرسانة المسلحة قد سُجِّلت قبل عامين فقط، وكان هناك مهندس إنشاءات فرنسي يُدعى فرانسوا هينبيك قد طوَّر نظامًا جديدًا يجمع بين قوة مُقاومة الشد في الفولاذ مع مُقاومة الضغط في الخرسانة، وفي عام ١٨٩٤ بنى أول جسر من الخرسانة المسلحة في العالم في منقطة إشلوزمات في كانتون لوتسيرن. كانت

هذه المادة الجديدة والعملية التي يُمكن صبُّها في جميع الأشكال المطلوبة بمثابة حدثٍ ثوري أمام الشاب مايرت الذي كان محظوظاً بأن يستهلَّ مسيرته المهنية في تلك الفترة التي بدأ فيها بالفعل تسويقُ الخرسانة المسلحة، ولكن قبل أن يستغلَّ خصائصها أيُّ مهندس مدني آخر، قدَّر مايرت قيمةَ هذه المادة حقَّ قدرها، وحوَّل تصاميم الجسور إلى أشكال فنية رائعة، كما سعى طوال حياته لجعل أقواس جسوره نحيلاً وجذابة قدر المُستطاع. لم تكن جسور مايرت تمتدُّ عبر مسافات طويلة، لكنها كانت تُبرز أناقةً لم يسبق لها مثيل، هذا إلى جانب الاستغلال الفعَّال للمواد الأولية المستعملة في تشييدها. كان أول أعماله الكبرى جسر «شتاوافاخر» فوق نهر سيل في مدينة زيورخ، الذي بُني في عام ١٨٩٩، وكان لا يزال بالإمكان مشاهدة الطوب في بنيانه. لكنَّ مايرت — في جسرهِ التالي في منطقة زووس — استخدَمَ مادةَ الخرسانة بشكلها الخام، وعن طريق شركته الخاصة المتخصصة في الخرسانة، حقَّقَ أعماله بنجاحٍ أيضاً ووسَّع نشاطه إلى ألمانيا وإسبانيا وروسيا، لكن الأمور تغيَّرت بعدما بات مُحاصراً هو وعائلته في روسيا عند اندلاع الحرب العالمية الأولى في عام ١٩١٤، وبعد مرور عامين توفَّيت زوجته وانهارت شركته في سويسرا، كما دُمِّرت مشاريعه في روسيا خلال ثورة أكتوبر من عام ١٩١٧.

### الاقتراب من الكمال

عندما عاد مايرت إلى سويسرا في عام ١٩١٩ واستقرَّ في مدينة جنيف، كان عليه أن يبدأ مجدداً من الصفر، ومنذ ذلك الحين عاش حياةً متقشِّفة منعزلاً عن الآخرين ومكثراً وقته كلياً للهندسة المعمارية والصقل المستمر لجسوره المبنية من الخرسانة، وفي عام ١٩٣٠ افتتِحَ جسر «سالجيناتوبيل» في منطقة شيرز من كانتون جريزون، وبإنجازٍ معيَّرٍ نحيفٍ طوله ٣٠٠ قدم تقريباً، نجح مايرت في إظهار الجودة الجمالية للخرسانة. لقيَ هذا الجسر حماسةً وإعجاباً لدى المهندسين المتخصِّصين في جميع أنحاء العالم، وفي عام ١٩٩١ بات أول جسر من الخرسانة يُعدُّ معلِّماً للهندسة المدنية الدولية من طرف الجمعية الأمريكية للمهندسين المدنيين. وفي السنوات العشر الأخيرة من حياته، اقترب عملُ مايرت من الكمال بفضلٍ عديدٍ من الجسور الأخرى التي قام ببنائها؛ فقد استطاع مايرت تحقيق الجودة الجمالية العالية المقرونة بالانخفاض في تكاليف البناء، وقام بنحت ما يُمكن تسميته بالأسلوب «السويسري» الذي يجمع بين تكاليف البناء المنخفضة ونمط التصميم البسيط والمتناسق مع الطبيعة المحيطة.

بعد مايرت جاء دور كريستيان مين الذي وُلِدَ في كانتون بيرن في عام ١٩٢٧، وفي عام ١٩٥٧ أسَّس مين مكتبَه الخاص للهندسة المدنية في مدينة خور، واستمر في العمل حتى عام ١٩٧١ عندما أصبح أستاذًا للهندسة الإنشائية في الجامعة التقنية الوطنية في زيورخ مُركِّزًا عمله على تصميم الجسور. وفي عام ١٩٩١ ترك العمل في الجامعة واستمرَّ في العمل مستشارًا في مجال الهندسة، وأحد أهم أعماله منذ بداية تقاعده من الجامعة التقنية الوطنية هو جسر «سونيبيرج»، بالقرب من مدينة كلوسترز، الذي انتهى العمل عليه في عام ١٩٩٨. كان مين هو مَنْ صمَّم هذا الجسر الذي حصل على جائزة «الهيكل المميز» من طرف الجمعية الدولية للجسور والهندسة الإنشائية في عام ٢٠٠١، كذلك طوَّر مين أيضًا المفهوم التصميمي لجسر «زكيم بانكر هيل ميموريال» في بوسطن، وهو أعرض جسر بأسلاك حديدية، وواحد من معالم مدينة بوسطن.

### مواد خام لبناء العالم الحديث

كانت الخرسانة بمثابة القاعدة الاقتصادية لمجموعة هولسيم السويسرية، وهي شركة كانت في السابق تُعرَف باسم هولدرينك، وكانت الشركة الرائدة في السوق العالمية للإسمنت الذي يُعدُّ اليومَ أهمَّ مكوِّن في صناعة مواد البناء. وفي بلدٍ يفتقر للموارد الطبيعية، كانت شركة هولسيم تستغلُّ واحدًا من الخيارات الطبيعية الموجودة بوفرة وهي الحجر الكلسي، فمعظم سلسلة جبال الجورا — التي تُعبِّر شمال سويسرا على شكل قوس من مدينة جنيف وصولًا إلى مدينة شافهاوزن — تتكوَّن من هذا الحجر. وإنتاج مادة الإسمنت يُخلط الحجر الكلسي مع الطين ويُحرَق في أفران ضخمة بدرجة حرارة مرتفعة للغاية (١٤٥٠ درجة مئوية)؛ ومن ثَمَّ يُطْحَن. كانت قرية هولدرينك الصغيرة في كانتون أرجاو القابعة على السفح الجنوبي لجبل الجورا مكانًا مناسبًا جدًّا لإقامة مصنع للإسمنت، وكانت قد وُصِلت بشبكة السكك الحديدية في عام ١٨٥٨، ومع نهاية القرن التاسع عشر كان قد أنشئ العديد من مصانع الإسمنت في سويسرا، غير أن شركة أرجاو للإسمنت بورتلاند في قرية هولدرينك هي الوحيدة التي حقَّقت النجاحَ على الصعيد العالمي. أُسِّسَت الشركة في عام ١٩١٣ إبَّان فترة حرجية لصناعة الإسمنت سادت فيها حروب أسعار، وضغوطات من منافسين أجانبٍ لدخول السوق السويسرية، وعلى الرغم من ذلك، فبعد الحرب العالمية الأولى، استطاعت شركة هولدرينك — التي كانت آنذاك شركة إسمنت



كريستيان مين، مهندس مدني رائد في أواسط القرن العشرين.

متطوّرة للغاية — تحقيق نموّ سريع بفضل سلسلةٍ من عمليات الاستحواذ والدمج التي قامت بها، وكذلك بفضل الإدارة الديناميكية السليمة التي مارستها. وربما كانت اللحظة الحاسمة بالنسبة إلى مستقبل الشركة هي تلك التي حصلت في عام ١٩١٤، أي بعد عام واحد فقط على بداية نشاط مصنعها، عندما انضمَّ أرنست شميدهايني إلى مجلس إدارتها؛ حيث إنه كان شريكًا ومديرًا لإحدى الشركات التي استُحوذ عليها.

### الإسمنت وعلاقته الوثيقة بالسياسة

كان شميدهايني من عائلة صناعيين ناشطين في صناعة طوب البناء، إلا أنه أدرك مبكرًا أن مادة الخرسانة من شأنها أن تهدد صناعته، وفي الواقع كانت سوق الإسمنت تشهد



جسر جانتر، صُمم على يد كريستيان مين، وانتهى العمل عليه في عام ١٩٨٠، ويقع الجسر جنوب مدينة بريغ، وطوله ٦٧٨ مترًا. إن عقبات التضاريس الهائلة التي تتسم بها الطبيعة السويسرية قد حَدَّتْ بالمهندسين السويسريين إلى احتلال مراكز الريادة في مضمار مهنتهم.

نموًا مضطربًا، ولكن مثلها مثل تجارة البناء برمتها كانت عرضةً للتقلبات والأزمات الاقتصادية، كما أن تشييد مصنع للإسمنت يتطلب استثمارًا أساسيًا عاليًا في المعدات، وتكاليف الأفران المرتفعة تستوجب استخدامها بشكل مكثف جدًا. فالأرباح يُمكن أن تكون عالية عندما تكون الطاقة الإنتاجية نادرة، ولكن هذا الأمر قد يدفع المنافسين لتوسيع إنتاجهم وزيادة الكميات المعروضة للبيع، عند ذاك تَنخِضُ الأرباح بسرعة كبيرة بمجرد حصول تراجع في النشاط الاقتصادي؛ ولذلك فإن القدرة على البقاء والاستمرار في السوق لأمد طويل هو أمر غاية في الأهمية؛ إذ لا مجال للنمو في الأسواق القائمة والمستقرة إلا من خلال المشاريع المشتركة وشراء حصص الأقلية وعمليات الاستحواذ؛ ولهذا السبب انتهت صناعة الإسمنت العالمية اليومَ في قبضةٍ عددٍ قليل من الأشخاص. كما أن العلاقات الشخصية تلعب دورًا هامًا؛ لأن قطاع البناء هو قطاع محليّ سواء من جانب العرض أو الطلب، وغالبًا ما تُطلق مشاريع البناء نتيجةً لقرار محلي، وتكون تكاليف نقل الإسمنت





ملك مصر فؤاد الأول (يظهر جانبياً) يلتقي رائد قطاع صناعة مواد البناء إرنست شميدهايني (الثاني من اليسار) في حي طرة بالقاهرة في شهر أبريل من عام ١٩٣٣.

والحصى والطوب عالية مُقارَنَةً بقيمتها، ولكي تستطيع شركة ما لصناعة لوازم البناء أن تُصبح شركة عالمية، كان عليها تكوين اتحاد متآلف من الشركات والنشاطات المحلية. لم يَنجَح أحد في استغلال هذه الفكرة استغلالاً ذكياً مثل شميدهايني، إذ كان منذ عام ١٩٢١ رئيس مجلس إدارة شركة هولدرينك، واتبع سياسةً نَشِطَةً للمساهمة في شركات مواد البناء أو الاستحواذ عليها في كلِّ من بلجيكا وألمانيا وفرنسا وهولندا والنمسا. كانت العلاقات المتبادلة والمُترابطة بين الناشطين في مجال الأعمال ومالكي الشركات في سويسرا قد أصبحت بالفعل في مرحلة مُتقدِّمة، وواجهَ شميدهايني سوقاً داخليةً تسيطر عليها إلى حدِّ كبير شركةٌ تُعرَف باسم إي جي بورتلاند، أنشئت في عام ١٩١٠.

## علاقة مصرية

في عام ١٩٢٠ اشترى شميدهايني حصة في شركة سويسرية أخرى هي إترنيت فيركيه التي تُصنَع موادَّ مركبةً من الإسمنت وألياف الأسبستوس التي تعمل وسيلةً تعزيزٍ مُنخَفِضَةً التكلفة تُحسِّن مقاومةً قوة الشد، كما أن مادةَ الإترنيت شديدةُ المقاومة لعوامل الطقس أيضًا؛ ومن ثَمَّ تتميزُ بقدرتها على البقاء في الخدمة فتراتٍ طويلة. رأى شميدهايني في هذه المادة بديلًا رخيصًا ومميزًا للإسمنت في مختلف الاستخدامات (وبطبيعة الحال — في ذلك الوقت — لم تكن الآثار الصحية الكارثية لألياف الأسبستوس معروفةً بعدُ)، انطلق شميدهايني في توسيع أعمال الشركة في مجال الإترنيت على الصعيد الدولي، وبما أن الإنتاج في البلدان الأوروبية كان مُقتصرًا على المصانع المُرخَّص لها من طرف مُخترع المادة (وهو صناعي نمساوي يُدعى لودفيج هاتشيك)، استطاع شميدهايني بسرعة الهيمنة على السوق من خلال عمليات الاستحواذ وشراء الأسهم في الشركات الناشطة في هذا المضمار. ومع نهاية العشرينيات قامت شركة هولدرينك بالاستثمار لأول مرة في الخارج بإنشاء مصانع إسمنت حديثة في جنوب القاهرة، وأعقب ذلك عملية استحواذ قامت بها الشركة في لبنان في عام ١٩٢٩.

كانت السدود في جبال الألب، وشبكة الطرق السريعة التي بُنيت خلال القرن العشرين قد استهلكت الكثير من الخرسانة (فمثلًا: استهلك بناء سد جراند ديكسنس وحده — البالغ ارتفاعه ٩٣٥ قدمًا — ٦ ملايين متر مكعب من الإسمنت)، إلا أن الطلب قد تراجع خلال فترة الكساد الكبير، وعندما لقي شميدهايني حتفه في حادثٍ تحطُّم طائرةٍ في صحراء سيناء في عام ١٩٣٥، ورث أبنائوه الشركة التي كانت آنذاك على حافة الإفلاس. بدأ إرنست شميدهايني الابن وأخوه ماكس العمل على توحيد وتعزيز أعمال الشركة واتِّباع استراتيجية ارتكزت منذ البداية على التوسُّع، وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، شهد قطاع البناء ازدهارًا كبيرًا في أغلب البلدان الصناعية؛ مما أعطى الإخوة شميدهايني دفعة دعم هائلة، وبحلول الخمسينيات باتت مبيعات شركة هولدرينك في السوق السويسرية لا تُساوي سوى جزءٍ ضئيلٍ ومُتناقصٍ مُقارنَةً بمجمَل مبيعاتها في الخارج.

## وضع الأسس لسلالة كبيرة

تحتل أعمال الإخوة شميدهايني اليومَ مركزًا مهميًا في قطاع مواد البناء. كان إرنست قد تولى — بالشراكة مع أخيه ماكس — إدارة شركتي هولدربنك وإترنيت، ولكن إرنست ركز اهتمامه على الإسمنت، وماكس على ألياف الأسبستوس، في حين استمرَّ قريبهما بيتر في إدارة شركة العائلة لإنتاج طوب البناء (في ذلك الوقت كان مصنع طوب البناء في زيورخ قد أصبح أكبر شركات الإنتاج في سويسرا، وانطلاقًا منه أُنشئت لاحقًا شركة كونزيتا، وهي شركة سويسرية قابضة تمارس مجموعة واسعة من الأنشطة على الصعيد العالمي في مجالات المصانع والآلات والمواد الرغوية والطلاء والعقارات، وحتى المعدات والألبسة الرياضية من خلال ملكيتها لشركة ماموت المتخصصة في هذا المجال).

كانت هناك سمة مميزة لأفراد سلاله شميدهايني بالإضافة إلى تفانيهم في ريادة الأعمال، ألا وهي التزامهم تجاه المجتمع، فاكتسب الثروات يعني لهم تحمُّل المسؤولية أيضًا. على سبيل المثال، خلال الحرب العالمية الأولى، شغل إرنست منصب رئيس المكتب الوطني السويسري للتعويضات مقابل راتب يومي بلغ ٣٠ فرنكًا سويسريًا، كما قام بالتفاوض مع الدول الكبرى لضمان توفير المواد الخام الأساسية لسويسرا، وفي عام ١٩٣٦ ساعد جاكوب الثاني مجموعة شركات هندسة في زيورخ اسمها إيشرفيس على الخروج من أزمة كانت تعصف بها. دخل ماكس شميدهايني عالم السياسة، وفي البداية انضم إلى المجلس البلدي في مدينة الجاخ، ثم إلى مجلس كانتون مدينة سانت جالن، وأخيرًا أصبح عضوًا في المجلس الوطني بين عامي ١٩٥٩ و١٩٦٣، (وهي فترة قال عنها شخصيًا إنه كان يشعر خلالها بالضجر)، وحاليًا يُدير ابن ماكس المدعو توماس شميدهايني مؤسسة إرنست التي أُنشئت بهدف زيادة الوعي بأهمية قيادة الأعمال والاقتصاد بين صفوف الشباب السويسري.

## التمذة الصناعية الخطيرة

بينما كانت شركة هولدربنك تنمو وتتوسع، كانت تبحث عن مواقع جديدة قريبة من موارد المواد الخام الأولية وإمدادات الطاقة وطرق النقل، فأنشئ مصنع في جنوب أفريقيا في عام ١٩٣٧، ثم في عام ١٩٥٠ دخلت الشركة سوق أمريكا الشمالية عندما قامت ببناء

مصانع ضخمة للإسمنت بالقرب من مدينة كيبيك في كندا، إضافةً إلى مصانع كبرى في الولايات المتحدة، وتبع ذلك إقامة شبكة واسعة من مرافق الإنتاج في البرازيل وكولومبيا وفنزويلا ودول أمريكا الوسطى، وفي منتصف السبعينيات قام ماكس شميدهايني بتنظيم الخلافة في إدارة الشركة ونقلها إلى الجيل الرابع للعائلة، ووفقاً لتقاليد الأسرة، تعلّم ولدا ماكس: توماس وشتيفان، كلُّ أسرار وخبايا مواد البناء من أسفل السلم إلى أعلاه، فعمل توماس رئيسَ عمالٍ مناوباً في شركة هولدربنك في ألبرو، ثم مديرَ مصنعٍ في المكسيك، أمّا شتيفان فقد أمضى فترة تدريبه في مصنع شركة إترنيت في البرازيل، حيث كان يحمل أكياس المواد الخطرة وهو غافل عن مدى خطورتها. وفي عام ١٩٧٥ عُيّن توماس عضواً في مجلس إدارة الشركة الأم وارتقى تدريجياً ليأخذ زمام إدارة المجموعة، وفي نفس السنة تولّى شتيفان إدارة شركة إترنيت وأصبح عضواً في مجلس إدارتها، ثم في عام ١٩٧٦ عُيّن مديرًا لمجموعة إترنيت بكاملها.

وبمجرد سقوط الستار الحديدي، سارعَ توماس شميدهايني بدفع شركة هولدربنك للتوسع نحو أوروبا الشرقية، كما كثّف أعمالها في شرق آسيا، وقام ببناء مصنع في فيتنام في عام ١٩٩٣. وبعد الأزمة المالية في أواخر التسعينيات، حقّقت الشركة المزيد من التوسع في الأسواق الناشئة وعلى وجه الخصوص في الهند؛ حيث نجحت شركة هولسيم (وهو الاسم الجديد للشركة منذ عام ٢٠٠١) في الدخول بقوة في عام ٢٠٠٥ إلى هذه السوق التي أصبحت ركيزة هامة للشركة، وسرعان ما باتت هولسيم ثاني أكبر منتج للإسمنت في البلاد. عندما تسلّم شميدهايني إدارة شركة هولسيم، لم تكن أعمالها في آسيا ذات شأن، ولكن بحلول عام ٢٠٠٩ — أي في غضون جيل واحد — نما صافي إيرادات الشركة من المبيعات في منطقة آسيا والمحيط الهادئ بمعدل ٣٠ في المائة؛ أي أقل بقليل مما كان عليه في أوروبا، وتقريباً بنفس معدل النمو في أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية مجتمعين.

### الألياف المعجزة أصبحت كابوساً

بعدما تولّى شتيفان شميدهايني إدارة شركة إترنيت بفترة وجيزة، اكتشف أن إرثه كان مسموماً؛ فألياف الأسبستوس — التي كانت تُعدُّ «معجزة» في حينه — تحمل في طياتها سُماً يتسبّب في أمراض الرئة القاتلة، وفي أوائل السبعينيات كانت الإجراءات القانونية قد بدأت بالفعل في الولايات المتحدة ضد قطاع صناعة مادة الأسبستوس. في البداية كان



توماس شميدهايني، المساهم الأكبر في شركة هولسيم، وحفيد إرنست شميدهايني. خلال فترة توليه مهام إدارة الشركة بصفته رئيساً تنفيذياً، توسّعت شركة هولسيم توسعاً كبيراً في آسيا، حتى أصبحت الآن أكبر شركة مصنّعة للإسمنت في العالم، وتُعدُّ هولسيم شركة ذات جذور سويسرية متأصلة بفضل براعتها وموثوقيتها وتخطيطها على المدى الطويل إلى جانب ولاء العاملين بها.

شميدهايني يأمل أنه إذا ما تعامل مع مسألة الأسبستوس بالشكل الصحيح، فقد يتمكن من تجنب الاضطرار إلى التخلي كلياً عن استخدامها؛ ومن ثمّ أمر بإجراء بحوث مكثفة سعياً إلى إيجاد منتجات بديلة عنها، لكن التغيير كان صعباً، فألياف الأسبستوس كانت تُستخدم في جميع منتجات شركة إترنيت، أمّا المواد البديلة فكان لا بد من إيجاد صيغة تركيب مختلفة لكل منتج على حدة؛ ولهذا الأسباب قرّر شميدهايني في بداية الثمانينيات التخلي كلياً عن شركة إترنيت وبدأ ببيع المصانع التابعة لها والحصص التي يملكها فيها،

## صناعة سويسرية

الواحد تلو الآخر، وفي عام ١٩٨٩ تولى أخوه توماس إدارة المصنع الأصلي في منطقة نيدرأورنين، وبعد مرور عام مُنح استخدام مادة الأسبستوس في سويسرا.

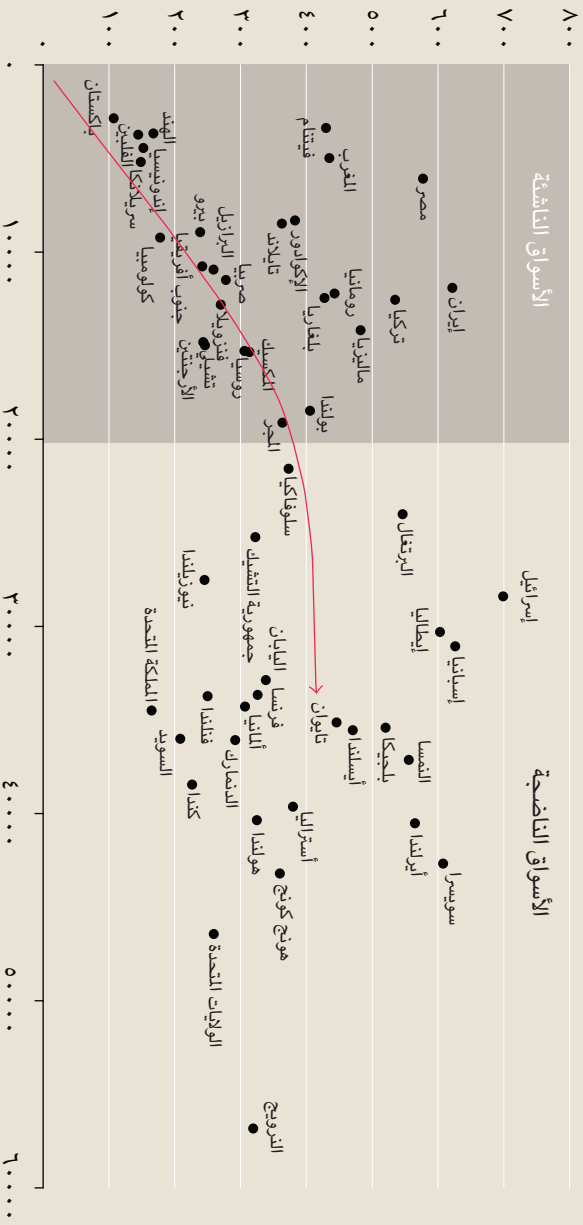


مصنع إسمنت تابع لشركة هولسيم فتح أبوابه في عام ٢٠١٠ في سانت جينيفيف في ولاية ميسوري بالولايات المتحدة.

## البساطة والقوة

بعد ذلك، حوّل شتيفان نشاطه نحو الاستثمارات المالية والصناعية، ولاقت أعماله نجاحًا باهرًا ارتقى بعائلة شميدهايني إلى قمة النخبة الصناعية السويسرية في الربع الأخير من القرن العشرين. وخلال الثمانينيات قام كلٌّ من البنوك السويسرية الكبرى الثلاثة

## معدل استهلاك الإسمنت والنتائج المحلي الإجمالي للفرد الواحد



استهلاك الإسمنت بالكيلوجرام لكل نسمة، ٢٠١٠

الناتج المحلي الإجمالي لكل نسمة (مع تعادل القوى الشرائية)، ٢٠١٠، بالدولار الأمريكي

المصدر: عرض المستثمرين لشركة هولسيم في العدد الصادر في يوليو من عام ٢٠١١ (نشرة الإسمنت العالمية، مكتب الإحصاء الأمريكي، مركز المعلومات، تقديرات شركة هولسيم).

(كريدي سويس وسويس بانك كوربوريشن ويونيون بانك أوف سويتزرلاند) بتعيين فرد من أفراد عائلة شميدهايني عضوًا في مجلس إدارته، هذا وقد لعب شتيفان دورًا حاسمًا وبناءً في عددٍ من أهم مشاريع إعادة الهيكلة التي تمت خلال الثمانينيات، ويشمل ذلك إنقاذ قطاع صناعة الساعات السويسري، وعملية إدماج شركة آسيا مع شركة براون بوفيري (انظر الفصلين: الثاني والثامن).

تنحى توماس عن منصب رئيس اللجنة التنفيذية في عام ٢٠٠١، كما تخلّى لاحقًا في عام ٢٠٠٣ عن منصب رئيس مجلس إدارة الشركة، فتسلّم ماركوس أكرمان منصب الرئيس التنفيذي في عام ٢٠٠٢، وفي عام ٢٠٠٣ أصبح رولف سويرون رئيس مجلس الإدارة. بقيت شركة هولسيم وفيّة لأعمالها الرئيسية، وباتت منذ التسعينيات أكبر منتج للإسمنت في العالم، ولديها شركات تابعة وحقوق أقلية في كل القارات الخمس، وفي عام ٢٠٠٩ كانت الشركة — البالغ عدد عمالها ٨٠ ألف شخصٍ يعملون في ٢٠٠٠ موقع — قد حققت صافي مبيعات بلغ ٢١,١ مليار فرنك سويسري وهامش ربح بلغ ٢,٨ مليار فرنك سويسري، أمّا مقر المجموعة الذي كان في السابق في بلدة يونا (حيث لا يزال المقر الرئيسي للشركة القابضة) وحاليًا في مدينة زيورخ، فيحتل مكاتب متواضعة وبسيطة تقوم الشركة باستئجارها عوضًا عن امتلاكها.

### إمبراطورية المواد المضافة والمواد اللاصقة

في عام ١٩١٠ — أي قبل سنوات قليلة فقط من دخول شميدهايني إلى شركة هولدربنك — جرّب رجل أعمال يُدعى جاسبار فينكلر من منطقة فور آرلبيرج في النمسا حظّه في سوق مواد بناء مختلفة تمامًا، وفي عام ١٨٨٩ انتقل فينكلر إلى مدينة زيورخ التي كانت تنمو آنذاك بوتيرة مذهلة، وسرعان ما عثر على وظيفة فيها بصفته معماريًا، كانت محاولته الأولى لإقامة شركته الخاصة المتخصصة في إعداد كتل الجرانيت في محاجر كانتون تيسين لاستخدامها من طرف شركات البناء في مدينة زيورخ، قد باءت سريعًا بالفشل. وخلال بحثه عن مجال عمل جديد، أخذ فينكلر يشغل نفسه بتجربة مواد كيميائية مضافة يمكن خلطها مع الإسمنت أو الخرسانة لتغيير خصائصها بطرق محددة، وفي عام ١٩١٠ أسس فينكلر بالشراكة مع صيدلي محترف شركة «فينكلر وشركاؤه» في مدينة زيورخ،



## طوب وملاط البناء

طوّرت الشركة منتجًا جديدًا تحت اسم «سيكا-١»، وهو محلولٌ من الكلوريد وسيليكات الكالسيوم الذي يسدُّ فتحات طوب البناء ويحصّنه ضد الرطوبة عندما يُضاف إلى الملاط.



جاسبار فينكلير، مؤسس شركة سيكا (١٨٧٢-١٩٥١).

في البداية كانت المبيعات متواضعة، غير أن النجاح تحقّق في عام ١٩١٨ عندما مُدّدت خطوط الكهرباء على مسلك سانت جوتارد للسكك الحديدية من مدينة لوتسيرن وصولاً إلى منطقة كياسو، وهذا ما استدعى تحصين جميع الأنفاق وعزل الرطوبة عنها على طول الطريق التي بُنيت منذ ٣٠ عامًا. كان هناك ٦٧ نفقًا تبلغ مساحة أسطحها الإجمالية الداخلية ٦٣٥ ألف قدم مربع؛ مما تطلّب من شركة كاسبار فينكلر وشركاؤه



طوّرت شركة سيكا مادةً عازلة للرطوبة في عام ١٩١٠، وكانت مادةً شديدة الأهمية أثناء عمليات بناء العديد من الطرق وأنفاق السكك الحديدية عبر جبال الألب في الجزء الأول من القرن العشرين.

تزويد ٣٥٠ طنًا من مادة «سيكا-٣» ومادة «سيكا-٤» العازلة للرطوبة بسعرٍ بلغ ٤٥٠ ألف فرنك سويسري (أي ما يعادل حوالي ٤ ملايين فرنك سويسري اليوم).

### التوسُّع ببطءٍ ولكن بثبات

بعد أن أصبح هذا النجاح في جعبته، عزّم فينكلر على التوسُّع خارج حدود البلد، ومرةً أخرى كانت السنوات الأولى لانطلاق أعماله صعبة؛ إذ إنه فشل في بيع التراخيص لمُنْتَجِه، كما أن أول شركة تابعة أنشأها في عام ١٩٢١ في بلدة دورميرسهام في جنوب ألمانيا لم تحقّق سوى نتائج متواضعة (كان ذلك نتيجةً لركود الاقتصاد الألماني، ثم التضخُّم الهائل الذي ساد إثر الحرب العالمية الأولى). لكن في عام ١٩٢٥ وظّف فينكلر مهندسَ بناءٍ له

خبرة تجارية جديدة، فوسَّع أعمال الشركة بنجاح عن طريق الاستثمار في شركات في لندن وميلانو وباريس، وفي وقت لاحق، عندما النَحَقَ زوج ابنته فريتز شينكر بالشركة، تسارعت وتيرة التوسُّع بإنشاء فروع في إسبانيا وبولندا وتشيكوسلوفاكيا واليابان والبرازيل، كما أن فرع لندن أسَّس بدوره فروعًا تابعة له في كلِّ من كندا وأستراليا والهند وبعض المستعمرات الأفريقية. وفي عام ١٩٣٠ جمع فينكلر وشينكر أعمال الشركة في كافة أنحاء العالم تحت راية شركة قابضة باسم «سيكا هولدينج» ومقرها في جلاروس. سُمِّيت الشركة على اسم المنتج الأول، بالرغم من أنه في تلك الأثناء قد طُوِّرت مجموعة من المنتجات الكيماوية الأخرى مثل المواد العازلة للرطوبة والمواد المضافة للخرسانة.

بالنسبة إلى مجموعة سيكا، كانت الحرب العالمية الثانية سببًا في تزايد الطلب على منتجاتها، خاصةً أن بناء المخابئ والتحصينات الدفاعية في جبال الألب كان يتطلب كميات هائلة من المواد العازلة للرطوبة ومواد تسييل الخرسانة، بينما كانت الشركات التابعة لها في الخارج تنتج وتزوِّد البلدان المضيفة لها، سواء أكانت من بلدان المحور المعادي أم من محور الحلفاء. وإثر انتهاء الأعمال العدائية، استفادت شركة سيكا من الطفرة الاقتصادية في أوروبا، وجرَّبت في البداية مُنتجاتها دون الاستثمار كثيرًا في مجال البحث والتطوير، وتدرجيًّا أصبح من الواضح أن التوزيع الجغرافي للمخاطر لم يكن كافيًا في حد ذاته لشركة تتعامل مع المواد الكيماوية المتخصصة؛ لأنها بحاجة أيضًا إلى توسيع نطاق منتجاتها باستمرار. وفي أواخر الخمسينيات كُنَّفت شركة سيكا نشاطاتها في مجال البحث والتطوير، وفي عام ١٩٦٢ بدأت بإنتاج الراتنجات الاصطناعية، وقد تحوَّلت الشركة اليوم إلى شركة متخصصة حقيقياً في مجال المواد الكيماوية بدلاً من شركة تقوم بمجرد مزج عددٍ من المواد التي تشتريها.

## المنتج المميز

على الرغم من توسُّع الشركة بشكل متسارع في الخارج، فإنها بقيت شركة متوسطة الحجم، ففي عام ١٩٦٠ عندما احتفلت بمناسبة مرور خمسين عامًا على تأسيسها، كانت قيمة مبيعات المجموعة بأكملها تُعادل ٥٠ مليون فرنك سويسري، وفي نفس العام تولى روموالد بوركارد — زوج ابنة شينكر — رئاسة الإدارة التنفيذية للشركة ودفع بها قُدماً بتنويع مجموعات المنتجات، ومن بين أمور أخرى، ركَّز على اللباد الخاتم من البلاستيك، وعلى مُنتج سيكافليكس الذي هو عبارة عن مادة مانعة للتسرب مشكَّلة من

عنصر واحد، كانت الشركة قد طوّرتَه في عام ١٩٦٨ ودخل إلى الأسواق العالمية من الباب الواسع خلال السبعينيات. من حُسْنِ الحظ أن بيركارد كان قد حقّقَ هذا الإنجاز؛ لأن شركة سيلكا واجهت - خلال الفترة ما بين عامي ١٩٧٠ و١٩٧٥ - مشكلات عويصةً في خضمّ أزمة النفط العالمية، فنجّاحُ مُنتَج سيكافليكس بصفته مادة لاصقة لجميع الأغراض والاستعمالات هو الذي أتاح للشركة الدخولَ إلى عالم صناعة السيارات (عن طريق الاستحواذ على شركة ليشلر للكيماويات في مدينة شتوتجارت في عام ١٩٨٢)، وبهذه الطريقة، بات بإمكان الشركة الحدُّ من اعتمادها الكلي على قطاع البناء الذي يَخْضَع للتقلُّبات الدورية.

واليوم أصبحت سيكا أخيراً شركةً عالمية (ففي عام ١٩٨٩ تجاوزت مبيعاتها المليار فرنك سويسري)، وكيفت هيكلها الإداري وفقاً لذلك، وبالرغم من أن ٥٤ في المائة من أسهم الشركة قد بقيت في أيدي عائلتي بوركارد وشينكر، فإن العائلتين قد تخلّتا عن إدارتها، ومنذ التسعينيات ما زالت الشركة تنمو باستمرار.

## الركض وراء نمط النمو العالمي

وكما كان الشأن بالنسبة إلى شركة هولسيم، فإن شركة سيكا قد سارعت حُطى تطوُّرها من خلال سلسلة من الروابط التجارية في بلدان مُختلفة، وبين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٠ قامت الشركة بإنجاز أكثر من ٤٠ عملية استحواذ صغيرة ومتوسّطة الحجم، وتعمل الشركة حالياً في ٧٤ بلدًا في جميع أنحاء العالم، ولديها ١٢٠ منشأة إنتاج.

تُساهم الشركة أيضًا بشكل كامل في النمو المذهل الذي تشهده البلدان النامية، فإيراداتها من هذه البلدان قد نمت من ١٠١ مليون فرنك سويسري في عام ١٩٨٠ إلى ١,٥٦٦ مليار فرنك سويسري في عام ٢٠١٠. وفي الصين وحدها، سيتم إنفاق ٢٠ ترليون دولار أمريكي حتى عام ٢٠٣٠ في مشاريع تهيئة البنية التحتية التي تتطلب مُنتَج شركة سيكا لمعالجة الخرسانة، وفي الوقت الحالي لا يُعالج سوى ٣٠ في المائة فقط من الخرسانة المُستخدمة؛ ومن ثمّ لا تزال هناك إمكانيات كبيرة غير مُستغلّة للتوسُّع، وعلاوة على ذلك، هناك اهتمام مُتزايد بموضوع المحافظة على المياه، وشركة سيكا هي الرائدة في العالم في إنتاج المواد العازلة والمانعة للتسرُّب للاستعمال في خزانات المياه والسدود والأنابيب ومجاري مياه الصرف الصحي.

في عام ٢٠١٠ كانت شركة سيكا، التي نقلت مكتبها الرئيسي إلى مدينة بار في كانتون تسوج، وظفت قوةً عاملةً بلغت ١٣٥٠٠ شخص، وحققت مبيعات بمبلغ ٤,٤ مليارات فرنك سويسري، وصافي ربح يُناهز ٢٢٦ مليون فرنك سويسري.

### حشدٌ من الموردِّين على المستوى العالمي

في القرن العشرين حقَّق قطاع البناء السويسري نجاحًا على الصعيد العالمي، ويعود الفضل في ذلك بشكل خاص إلى مهندسيه المدنيين الموهوبين، وإلى مجموعتين كبيرتين هما: هولسيم وسيكا، لكن هناك العديد من الشركات الصغيرة التي لها أيضًا أهمية دولية في مجالات تخصصية محدَّدة، وإحداها هي شركة أوميا التي تتخذ من مدينة أوفترينجن مقرًّا لها، والتي تُنتج المعادن الصناعية من كربونات الكالسيوم، خاصةً لمواد الحشو وأصباغ الطلاء. تعود جذور هذه الشركة إلى عام ١٨٨٤ عندما فتح جوتفريد بلوس مصنعَ معجون في مدينة أوفترينجن، إلا أنها اليوم تُشغل أكثر من ٦ آلاف شخص في أكثر من ١٠٠ موقع في ٥٠ بلدًا، وفي عام ٢٠٠٩ بلغت مبيعاتها ٣,٧ مليارات فرنك سويسري. وفي مجال تجهيزات الصرف الصحي، استطاعت شركة جيبيريت بناء سمعة عالمية بعيدة كلَّ البعد عن بداياتها في القرن التاسع عشر عندما فتح جاسبار ميلخيور ألبيرت جيبيرت ورشة سباكة في مدينة رابرسفيل في عام ١٨٧٤، واليوم تعمل الشركة في ٤١ بلدًا، وتشغل ٥٦٠٠ شخص، وتحقق مبيعات بحوالي ٢,٢ مليار فرنك سويسري. وكمثال ثالث: هناك شركة فوربو هولدينج، التي يقع مقرها في مدينة بار، وتصنع أعطية الأرضيات والمواد اللاصقة، كما أنها تنشط أيضًا في مجال تقنية نقل الطاقة الصناعية، والسيور الناقلة من الوزن الخفيف. أُنشئت الشركة في عام ١٩٢٨ على أيدي ثلاثة من مُصنَّعي مادة اللينوليوم للأرضيات من ألمانيا والسويد وسويسرا تحت اسم كونتيننتال لينوليوم يونيون، ولاحقًا طُوِّرت أو دُمجت أنشطة أخرى من خلال عمليات الاستحواذ، وجرى تغيير اسم الشركة إلى فوربو في عام ١٩٧٤، وفي عام ٢٠٠٩ كانت تشغل حوالي ٦ آلاف شخص في ٣٥ بلدًا، وبلغت مبيعاتها حوالي ١,٨ مليار فرنك سويسري.

في المقابل، لم تُحصَل أيُّ من الشركات السويسرية العاملة في قطاع البناء والتشييد كمنشآت أساسي على مكانة بين نظيراتها من الشركات العالمية، فشركة إنبلانيا — أكبر شركة بناء في سويسرا — تعود بداياتها إلى عام ١٨٨٦، عندما أُسست مجموعة شركات باتيجروب ودمجت لاحقًا مع شركة تشوكيه التي أُنشئت في عام ١٨٧٢ لتكوين شركة

إنبلانيا. ولكن حتى بعد عملية الإدماج، بقيت الشركة صغيرة الحجم مُقارَنَةً بمجموعات البناء الدولية الكبرى، وهي تُركِّز نشاطها بشكلٍ حصري تقريبًا على السوق المحلية. ومع ذلك فإن قطاع الإنشاءات وصناعة لوازم البناء يحتلُّ مكانةً هامة في الاقتصاد السويسري، ففي عام ٢٠٠٩ كان القطاع يُشغِّل حوالي ٨٠ ألف شخص؛ أي ما يُعادل عددَ عمالِ شركة هولسيم في جميع أنحاء العالم، وهناك أيضًا ما يُقارب ٩٧٠٠ مكتب هندسة مدنية في سويسرا تشغِّل جميعها أكثر من ٥٥٧٠٠ شخص، ويُمارس العديد من هذه المكاتب أنشطة على الصعيد الدولي، وتُحقِّق مجتمعةً مداخيلَ تُقدَّر بحوالي ٩ مليارات فرنك سويسري، كما أن قطاع البناء في سويسرا هو أيضًا مصدرُ عمالةٍ رئيسيٍّ للأجانب.

### اتباع سياسة التقشُّف

كانت سنوات عشرينيات القرن العشرين وثلاثينياته بمثابة «العصر الذهبي» للهندسة المدنية. وفي سويسرا خصوصًا، حيث كانت هناك حاجةٌ إلى بناء العديد من الجسور، طوَّر المهندسون المدنيون نمطًا خاصًا لاقى استحسانًا كبيرًا بين صفوف المهندسين المعماريين آنذاك، ومقارنةً بالهندسة القوطية في العصور الوسطى، أشادوا خاصةً بالتناسق التام بين الأشكال والتصاميم والجانب الوظيفي. وعندما زار المهندس السويسري لوكوربوزييه مدينة نيويورك، أثنى على إنجاز المهندس أمان في بناء جسر جورج واشنطن، وفي بيان صدر عنه في عام ١٩٢٣ تحت عنوان «بيان عن فن العمارة»، كتب ما يلي: «لقد استرشد المهندس في عمله بسياسة التقشُّف، وتقيَّد بحسابات دقيقة لينشئ جسرًا في تناغم تام مع قانون الكون، وبذلك حقَّق الانسجام». كان هناك أيضًا إعجابٌ بالسدود الكبيرة لتوليد الطاقة الكهرومائية التي بُنيت في وديان جبال الألب النائية، والتي تجعل سويسرا مكتفية ذاتيًا في مجال توليد الطاقة، وقد أصبح السد رمزًا للأمة الحديثة المستنيرة. كان مشروع بناء سد جريمسل (الذي انتهى العمل عليه في عام ١٩٣٢) إلى جانب مشروع بناء السد الموجود في منطقة لافال دي ديس، من بين المشاريع الضخمة التي تطلَّبت مستوىً عاليًا من التخطيط والنقل والإمداد والتنفيذ، وبالرغم من أن «العصر الذهبي» لبناء السدود قد بدأ إثر الحرب العالمية الثانية، فبين عامي ١٩٥٠ و ١٩٧٠ بُني حوالي ١٢ سدًا كهرومائيًا يفوق ارتفاع كلٍّ منها ٣٣٠ قدمًا، ومن بينها سد جراند ديكنسنس الذي كان عند الانتهاء من بنائه في عام ١٩٦٥ أعلى سدًّا في العالم.

كانت سياسة قطاع الطاقة السويسري آنذاك تهدف إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي، وكانت هناك شركات قد ساهمت بشكل كبير في توسيع نطاق قدرات سويسرا في مجال الطاقة، وهي: شركة إلكتروواط التي أُسِّست في عام ١٨٩٥ تحت اسم إلكتروبنك، وكذلك المشروع المشترك بين شركة آي إي جي (جنيرال إلكتروك كومباني) من برلين ومصرف كريدي سويس (الذي كان اسمه الأصلي كريديت أنشالت)، وكذلك شركة موتور كولبوس التي بدأت نشاطها بصفتها شركة تمويلٍ في نهاية القرن التاسع عشر.

### الطاقة وقوة تأثيرها

لقد دَفَعَتِ الحروبُ والأزمات الاقتصادية والقيود المفروضة على العملة شركة إلكتروبنك إلى تكييف أوجه نشاطها باستمرار، فالقسم الفني الذي أنشئ بصفته قسمَ نشاطٍ فرعي في عام ١٩٢٠، أصبح في عام ١٩٤١ يعمل بشكلٍ كلي بصفته شركة هندسة مدنية، ثم بدأ خلال الحرب بتصميم محطات طاقةٍ تغذِّيها خزاناتُ إمداداتٍ ضخمة، متضمنةً تلك الموجودة في مناطق مونفوازان وماتمارك وألبولا-لاندفاستر وجوشينالب. وفي عام ١٩٦٥ أصبح القسم المذكور شركةً مستقلةً تحت اسم إلكتروواط، وحققَ نموًّا جعل منه أكبر شركةٍ للهندسة المدنية في سويسرا.

قامت شركة إلكتروواط بتصميم وبناء محطات طاقة في سويسرا وخارجها، ومن بينها سد أتاتورك (الذي انتهى العمل عليه في عام ١٩٩٢)، وسد كراكايا (في عام ١٩٨٧)، وكلاهما في تركيا. لكن بحلول أواخر الخمسينيات، كان تصميم محطات الطاقة قد تجاوزَ ذروته، وبذلك اضطرت الشركات (ولم تكن تلك المرة الأولى) إلى البحث عن نشاطٍ بديل. أمَّا بالنسبة إلى شركة إلكتروواط، فقد أصبحت خبرتها المكتسبة في بناء عُرف الضغط الهيدروليكي تُطَبَّقُ في بناء الأنفاق أيضًا، في حين أن شركة موتور كولبوس قد عملت — من بين نشاطات أخرى — في مجال تصميم محطات الطاقة النووية بما فيها التخطيط لبناء محطة في منطقة كايزر أوجست، وهو مشروع كان لا بد من التخلي عنه في عام ١٩٨٨ بعد مداوات سياسية طال أمدها (استُوعِبَت شركة موتور كولبوس في مجموعة ألبيك).

وفَّرَ البرلمان الاتحادي فرصَ عملٍ كثيرة للمهندسين السويسريين عندما أصدر قراره في عام ١٩٦٠ لبناء شبكة الطرق السريعة الوطنية، التي كان من المقرر أن يبلغ طولها ١١٤٣ ميلًا، وأصبح هذا المشروع أكبر مشروع سويسري للهندسة المدنية منذ انتهاء

الحرب العالمية الثانية، مع أنه في ذلك الوقت لم يكن أحدٌ يتصوّر أنه سيظلُّ غير مُكتمِل إلى يومنا هذا، بالرغم من مرور ٥٠ عامًا على بداية الأشغال فيه. وكما كان الحال بالنسبة إلى بناء السكك الحديدية، كانت سويسرا مُتخلفَةً في هذا المجال أيضًا مُقارنَةً بالبلدان الأخرى، ففي الولايات المتحدة وإيطاليا وألمانيا كانت الطرقات السريعة في الخدمة منذ عقود، لكن في سويسرا كان الأمر أكثر صعوبةً، تمامًا كما كان الأمر سابقًا بالنسبة إلى السكك الحديدية، وذلك بحكم المشهد السياسي المقسّم إلى كانتونات وبلديات ذات حكم ذاتي واسع النطاق؛ ونتيجةً لذلك، كانت كلُّ السلطات الفيدرالية أكثر دقةً في التخطيط؛ إذ شملت شبكة الطرقات السريعة جميع أنحاء البلد بشكلٍ مُتوازن، وأخذت بعين الاعتبار كلَّ المناطق.

### الحاجة إلى هندسة متكاملة

لقد تغيّر الإطار الذي عرفه قطاع الهندسة المدنية بشكلٍ كبير في العقود الأخيرة؛ نظرًا للآثار البيئية وغيرها من المؤثرات التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار في كل مرحلة من مراحل العمل. وقد سبق للمهندسين السويسريين أن كوّنوا بالفعل سمعةً تشهد بأن منهج عملهم هو أكثر وعيًا وشموليةً في مجال إدارة المشاريع الكبرى، ولعل المثال الأكثر وضوحًا على ذلك هو طريق السكك الحديدية الجديد الذي يجتاز جبال الألب، والمعروف كذلك باسم خط السكة الحديدية الجديد عبر جبال الألب، وهذا المشروع الذي تعود جذوره إلى الأربعينيات قد صُمم لتمكين القطارات من السير عبر قاعدة جبال الألب بخطٍّ مستقيم وبسرعة فائقة دون تدرّجات شديدة في الانحدار، ودون منعطفات حادة من شأنها أن تُبطئ سرعة القطارات. كانت الفكرة أن خط السكة الحديدية هذا سوف يُصبح أكثر وسائل النقل جاذبيةً للشاحنين في أوروبا؛ ومن ثمّ فسوف يُخفف ضغط حركة المرور على الطرقات السريعة. لاقى المشروع صعوباتٍ من الناحيتين: التقنية والمالية، إذ كان يتطلّب بناء أنفاق طويلة عبر جبال الألب؛ ولذلك كان يُوجّل باستمرار، إلا أن الحاجة إلى بنائه باتت مُلحّةً خلال الثمانينيات عندما أصبحت حركة مرور الشاحنات عبر بعض مرتفعات جبال الألب مزدحمة جدًّا، واستجابةً لضغوطات عامة الشعب، وضعت السلطات السويسرية قيودًا على أوزان الشاحنات التي تُعبّر جبال الألب وعلى حركة تنقلها، لكن تطبيق مثل تلك الإجراءات أثار غضبَ البلدان المجاورة لها، ففي حين غضبت ألمانيا



## طوب وملاط البناء

وإيطاليا من مضمونها، اشتركت فرنسا والنمسا من أن الشاحنين قد حوّلوا حركة مرور شاحناتهم من سويسرا إلى ممرات الألب التابعة لهما، التي تشكو بدورها من الازدحام.



هياكل تدعيم رُكِّبت قبل إطلاق التفجيرات اللازمة لحفر خط السكك الحديدية الجديد عبر جبال الألب، وهو نفق طوله ٥٧ كيلومتراً يقع تحت ممرّ سانت جوتارد. قُدِّرت تكاليف هذا النفق بنحو ٢٤ مليار دولار أمريكي، وهو مشروع البناء الأكثر تكلفةً في تاريخ سويسرا.

أكبر شركات صناعة لوازم البناء السويسرية في ٢٠١١.\*

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
٢٠٧٤٤	١٤٠١٢	٥٢٤٧	١٢٠٣	-	هولسيم (١٩١٢)
٨٠٩٦٧	٤٤٣٢٠	٢٩٥٦٠	٩٧٠٠	-	العائذات بالمليون فرنك سويسري
٢٠٤٠	٢٧٨٠	٢٣٨٠	١٣٩٠	-	مجموع عدد العمال
					عدد العمال في سويسرا

## صناعة سويسرية

٢٠١١	٢٠٠٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٥٠	
<b>سيكا (١٩١٠)</b>					
٤٥٥٦	١٩٩٨	١١٠٠	٢١٣	-	العائدات بالمليون فرنك سويسري
١٤٣٦٨	٧٨٧٠	٦٢٤٠	٢٤٨٠	-	مجموع عدد العمال
١٩٠٠	١٠٦٠	١٠٨٠	-	-	عدد العمال في سويسرا

\* يُبيّن الجدول المبيعات وعدد الموظفين (الإجمالي وفي سويسرا) لأكبر شركتين سويسريتين في صناعة لوازم البناء حيثما تكون متوافرة (وحيث لا تكون متوافرة يُكتب «غير متوافر»). التاريخ بين قوسين هو تاريخ إنشاء الشركة، والأرقام مُقَرَّبَةٌ للأعلى أو الأسفل كما يلزم، وفي بعض الحالات يُمكن أن تتفاوت بمقدار عام. تأسست شركة هولسيم تحت اسم أرجاويشه بورتلاند سيمنتفابريك، وشركة سيكا تحت اسم جاسبار فينكلير وشركاؤه. أنشئت شركة إنبلانيا، وهي أكبر شركة بناء سويسرية، في عام ٢٠٠٦، عن طريق إدماج العديد من الشركات معًا؛ ومن ثمّ تعدّز تقديم أرقام خاصة بها عن مبيعاتها والأرباح التي حققتها. نظرًا لأنّ كُبريات شركات الهندسة المدنية السويسرية الأخرى - بالرغم من أهميتها - تظل صغيرة مُقارَنَةً بحجم شركتي هولسيم وسيكا، فقد تمّ التخلّي عن زُكْرها هنا. (المصدر: مجلة فورتشن.)

أخيرًا رأى المشروع النور في أواخر الثمانينيات، ولكن بمقاربة جديدة، فبعد أن كانت السلطات المعنية بالأمر تعتمد بشكل خاص على خدمات الشركات الهندسية الكبرى مثل شركة إلكتروواط وشركة موتور كولبوس، اللتين كانتا تهيمنان على السوق حتى ذلك الحين، اختارت إقامة قاعدة عمل واسعة النطاق أساسها مهنة الهندسة المدنية السويسرية تحت قيادة وتنسيق شركة إرنست بازلر وشركاؤه، وهي شركة حديثة العهد تأسست في عام ١٩٨١، كما أنشئت وحدة تنظيم وتنسيق خاصة للمشروع. وعلى مدى أكثر من ٢٠ عامًا، التزمت الشركة تأمين التناسق التام والمستمر في تخطيط وبناء نفقَيْن رئيسيَيْن يمرُّ أحدهما تحت جبل سانت جوتارد، والآخر تحت جبل لوتشبيرج، إلى جانب تقديم المعرفة التقنية الجديدة في الآن نفسه.

### التواريخ الرئيسية.

١٨٩٩-١٨٠٠	
١٨٠٧	بداية أشغال مدّ القنوات في نهر لينث بين بحيرة فالن وبحيرة زيورخ.
١٨٢٢	بداية أشغال عملية مسح الأراضي لإنجاز مشروع دوفور لتحديد خريطة سويسرا.

طوب وملاط البناء

١٨٧٤	جاسبار جيبيرت يفتح ورشة سباكة في مدينة رابرسفيل، أصبحت فيما بعد شركة جيبيرت.
١٨٨٤	جوتفريد بلوس يفتح مصنع معجون في مدينة أوفترينجن، أصبح لاحقاً شركة أوميا.
١٨٩٥	تأسيس مصرف للشركات التي تعمل في مجال الكهرباء، أصبح لاحقاً شركة إلكتروواط (التي أُعيدت تسميتها في عام ١٩٤٦).
<b>١٩٩٩-١٩٠٠</b>	
١٩٠٤	أوثمار هيرمان أمان، مهندس جسور، يبدأ مسيرته المهنية في الولايات المتحدة.
١٩١٠	جاسبار فينكلر أسس شركة تحمل اسمه في مدينة زيورخ، أصبحت لاحقاً شركة سيكا، واختراع الملاط العازل للرطوبة.
١٩١٣	شركة أرجاويشه بورتلاند سيمنتفابريك تبدأ نشاطها في بلدة هولدرنك، أُعيدت تسمية الشركة في وقت لاحق بشركة هولسيم.
١٩٢٢-١٩١٨	عُزل نفق السكة الحديدية في سانت جوتارد باستخدام مواد من صنع شركة سيكا.
١٩٢٨	تأسيس شركة كونتيننتال لينوليوم التي أصبحت لاحقاً شركة فوربو.
١٩٣٠	افتتاح جسر سالجيناتوبيل الذي صممه روبرت مارت، والذي كان إنجازاً ريادياً في بناء وتشبيد الجسور.
١٩٥٧	ماكس فريش يُخلد صورة المهندس الذي لا يكل ولا يمل في مسرحيته «هومو فيبر».
١٩٥٧	كريستيان مين يُؤسس مكتبه الخاص للهندسة المدنية في مدينة خور.
١٩٦٠	بداية أشغال تشبيد شبكة الطرقات السريعة في سويسرا.
١٩٦٥	قسم الهندسة المدنية التابع لشركة إلكتروواط يصبح شركة مستقلة بذاتها.
١٩٦٧	بداية تشغيل سد ديكسنس الكبير الذي كان في ذلك الوقت أكبر سد في العالم.
١٩٩٣	بداية أشغال الحفر في نفق طريق السكة الحديدية الجديد الذي يجتاز جبال الألب.
<b>منذ ٢٠٠٠</b>	
٢٠٠٦	تأسيس شركة إنبلانيا للبناء إثر عملية إدماج بين مجموعة باتيغروب وشركة تشوكيه.

وفي عام ١٩٩٣ بدأ العمل، وحُفِر النفقان في وقتٍ واحد من خمس نقاط مُنفصلة لاختصار الوقت اللازم للبناء، لكن الإنجاز الهائل في مشروع خط السكك الحديدية الجديد عبر جبال الألب لم يكن حُفَر النفقين، بل تمثَّل في تأمين الإدارة المرنة للعملية في ظل هيكلٍ حكومي معقّد لاتخاذ القرارات عبر فترة زمنية طويلة، إضافةً إلى العمل على تطوير وتعزيز مهارات المهندسين المدنيين المعنّين.

### الاستراتيجية السويسرية: الصبر والتبصّر والتأهّب

إن تطوّر قطاع البناء السويسري والصناعات ذات الصلة به اتّبع أنماطاً لُوَحِظت في قطاعات أخرى، ففي وقت مبكّر يَبْرُز بعض رجال الأعمال أو المهنيين الموهوبين ثم تتطوّر أعمالهم لتُصبح شركات عالمية، وشركتا هولسيم وسيكا في هذا القطاع هما في الواقع شركتان كبيرتان جدًّا، وهناك شركات أخرى عالية التخصص تلعب دورًا هامًا، وتُقدِّم منتجات أو خدمات راقية تكون في بعض الأحيان حيوية ولا غنى عنها.

كانت هذه الشركات في بداياتها تسعى إلى تجاوز حدود الأسواق السويسرية المحلية والانطلاق إلى الخارج لإحراز نجاح أكبر، إمّا بتحقيق إنجازات مهنية أكبر كما هو الحال بالنسبة إلى أوثمار هيرمان أمان، وإما بتطوير أعمال على الصعيد العالمي كما فعلت شركات هولسيم وسيكا وجيبيريت وغيرها، ولطالما كانت هذه الشركات في معظمها شديدة الحرص على تطوير تكنولوجياتها وأسواقها، كما استطاع أغلبها التكيّف مع المتطلبات المتغيرة بنجاح.

لقد كانت هذه الشركات تعمل منذ أمد بعيد، وتحلّت ببُعْد النظر خلال الأوقات الصعبة، مُدركّة أن الأعمال تمرُّ بفترات ازدهارٍ وفتراتٍ كسادٍ بحكم طبيعتها التي تتطلب رأس مالٍ استثماريًّا عاليًّا، وبحكم التقلّبات الدورية في محيطها، كانت الشركات تُدار في الغالب من طرف أصحابها، وأحياناً حتى أفراد الجيل الثالث أو الرابع المتحدّرين من عائلات مالكيها دون كللٍ ولا مللٍ، وتظلُّ فرّق إدارتها في الخدمة لأمد طويل؛ ومن ثمّ تتكوّن علاقات متينة مع صفوف الموظّفين، فماركوس أكرمان مثلاً بقي في خدمة شركة هولسيم رئيساً تنفيذياً طوال ٣٣ عاماً، وبحسب مصادر قريبة من الإدارة العليا للشركة، فإنّ معرفته العريقة والمتعمّقة بجميع خبايا قطاع صناعة الإسمنت في كل أنحاء العالم تجعل منه شبه موسوعة كاملة في هذا المجال.

وهذه المعادلة — إذا كان بالإمكان تسميتها معادلة — قد تكون أكثر ملاءمة للعقلية السويسرية منها للعقلية السائدة في بلدان أكبر وأكثر تنوعاً مثل الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة، ولا شيء يدل على أن هذه المعادلة لن تستمر في تحقيق النجاح مستقبلاً.

### مصري متخصص في العقارات

إنَّ الاستقرار الذي تتمتع به سويسرا، وما لديها من قدرةٍ على اجتذاب رجال الأعمال الأجانب، ينطبقان أيضاً على قطاع العقارات التجارية والسكنية، وسيراً على خطى نيكولا حايك، جاء مهاجرٌ لبناني آخر إلى سويسرا هو عبد الله شاتيلا، واستقرَّ في جنيف في الثمانينيات، وعائلة شاتيلا معروفةٌ جداً في عالم المجوهرات، في حين أن نيكولا حايك كان قد بنى ثروته في قطاع العقارات في لبنان.



عبد الله شاتيلا؛ المدير التنفيذي لشركة m3 في جنيف.



شقة عصرية فخمة مؤلفة من طبقتين في مالانو، جنيف.

في عام ٢٠١٥، استحوذت عائلة شاتيللا على شركة m3 العريقة التي أُسست في جنيف عام ١٩٥٠، والمتخصصة بتقديم مجموعة متكاملة وشاملة من الخدمات العقارية، وأعدت هيكلتها وتأهيلها لتصبح «المصرف الخاص للعقارات» الذي يقدم للمالكي العقارات والمستثمرين فيها استشاراتٍ شخصيةً مُصمَّمة خصوصًا لهم حول شؤون شراء وإدارة المباني والشقق والفيلات والمساكن الراقية في جنيف، وبفضل مكتب الشركة في مدينة زيورخ يُمكن للعملاء من المنطقة السويسرية الناطقة بالألمانية الاستفادة من الخبرات نفسها المتوافرة في سوق جنيف.

ومن أجل تمكين عملاء m3 من الوصول إلى أرقى العقارات المعروضة للبيع أو للتأجير، داخل سويسرا وخارجها على حدٍ سواء، أقامت عائلة شاتيللا علاقةً تحالَّف مع مجموعة جون تايلور للعقارات الفاخرة التي تشتهر بممتلكاتها الأسطورية الرائعة والفريدة من نوعها، مثل: فيلا ليوبولدو في كاب فيرات، ووان في حديقة هايد بارك في لندن، إلى جانب الشاليهات المُذهلة في منطقتي ميغيف وغيشتاد.



مبنى سكني نو طابع ريفي مُجدد حديثاً في قلب منطقة كاروج، جنيف.

ونسجاً على منوال الأثرياء في سويسرا مثل يوهان بيستالوزي ولوك هوفمان، عمّدت عائلة شاتيليا في إدارتها لشركة m3 إلى جعل التنمية المستدامة في مقدمة اهتماماتها على أوسع نطاق بما يشمل المسؤولية البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتدعم شركة m3 جمعية «كارفور-ري» في جنيف، التي تقوم بتوفير الغذاء والمأوى والمشورة للأشخاص الذين لا مأوى لهم والذين يشعرون بالعزلة أو يواجهون أنواعاً أخرى من الصعوبات، كما تقوم الشركة بوضع بعض من عقاراتها التي تنتظر تراخيص البناء تحت تصرف الأشخاص الذين هم في حاجة ماسة إلى السكن.

لقد نجح عبد الله شاتيليا في الجمع بين أصوله اللبنانية التي تتميز بالديناميكية والذوق الرفيع وبين القيم السويسرية في مجالات الابتكار والمهنية العالية والعمل الجاد والاهتمام بالقيم الإنسانية، واستطاع بذلك بناء مجموعة عمل راقية ومربحة في مجال العقارات يقع مقرها في جنيف وتُقدّم خدماتٍ شاملةً ومميزة للعملاء من جميع أنحاء العالم.





## الفصل الثاني عشر

# من أجهزة الكمبيوتر العملاقة حتى فأرة الحاسوب

لم تبرز شمس أي حضارة عظيمة إلا بعد إتقانها فن الحساب، وكل الحضارات سعت إلى تطوير أساليب هذا الفن، ولجأت في النهاية إلى ابتكار الآلات لتبسيط العمليات الحسابية المعقدة التي يتطلب إنجازها وقتاً طويلاً. وبمرور الزمن تطوّرت هذه الأساليب والآلات لتُصبح الصناعات الضخمة لأجهزة الكمبيوتر والبرمجيات المعروفة اليوم، وقد قدّم المبتكرون والمصمّمون ورجال الأعمال السويسريون مساهمتهم في تشييد ما تحوّل اليوم إلى قصة نجاح في مجال النمو الصناعي الذي يشهده العصر الحديث، غير أن جهودهم كانت متعثّرة وغير متناسقة، فعلماء تكنولوجيا المعلومات وصانعو الآلات السويسريون استطاعوا مرارًا وتكرارًا احتلال مركز الطليعة لكن كانوا يعودون ويتقهقرون من جديد أمام المنافسة الشديدة ووتيرة التغيير المتسارعة في مجال صناعات التكنولوجيا. إلا أن بعضهم نجح في الصمود، وحتى في تحقيق النجاح الباهر، لا سيّما في مجال البرمجيات. كما أن هناك مؤشّرات تدلّ على أن سويسرا سوف تلعب دورًا هامًا في ثورة تكنولوجيا المعلومات، وعلى وجه التحديد في مجال البرمجيات الذي يشهد نموًا متزايدًا ويعدّ بتحقيق أرباحٍ طائلة.

\* \* \*

### طال انتظار آلة «المليونير»

إن أول سويسري أدخل ابتكارًا ناجحًا على علم الحساب هو على الأرجح يوست بورجي المولود في عام ١٥٥٢، والذي كان عمره ٢٧ عامًا عندما التحق بالعمل لدى لاندجريرف

في منطقة هيسِيه ساعاتياً وصانع أدوات. كانت مهمته صيانة وتحسين أدوات المرصد الفلكي التابع للاندغريف، ولتسهيل الحسابات الفلكية المعقدة قام باختراع أول نظام لوغاريتمي في العالم، ولكنه لسوء الحظ لم يُعلن عن ابتكاره فوراً، وهذا أمر حدث مرات عديدة في سويسرا؛ ولهذا السبب نُسب مفهوم اللوغاريتم إلى عالم الرياضيات الأسكتلندي جون نابيير الذي قام بوصف هذا المفهوم في بيان نُشر في عام ١٦١٤. بعد ذلك، انقضى ما يُقارب ثلاثة قرون قبل ظهور المهابة الاستثنائية السويسرية التالية في مجال الوسائل المساعدة على الحساب، ظهر أوتو شتايجر - وهو مخترع من مدينة سانت جالن - في أواخر القرن التاسع عشر وقام بتطوير آلة حاسبة رباعية الوظائف تؤدي العمليات الحسابية الأساسية الأربع، وهي الجمع والطرح والضرب والقسمة، وفي عام ١٨٩٩ أقنع شتايجر صناعاتاً يُدعى هانس إيجلي بالشروع في تصنيع الآلة في مصنع في مدينة زيورخ وبيعها بكميات تجارية تحت اسم «المليونير»، وما ميّز هذه الآلة عن الآلات الأخرى المتحدّرة في معظمها من الجهاز الذي اخترع في عام ١٦٤٢ على يد فيلسوف ومبتكر فرنسي يُدعى بلايز باسكال، هو طريقة عملها البسيطة نسبياً.

### التكنولوجيا التي تجاوزت سويسرا

بعد مرور تسع سنوات تقريباً، بدأ مصنع إيجلي للآلات الهندسية الدقيقة بإنتاج آلة حاسبة رباعية الوظائف أصغر حجماً، طوّرها سويسري يُدعى إرفين يانتس. كانت النماذج الأولى من هذه الآلة الحاسبة التي عُرفت باسم «ماداس» تعمل بنظام ميكانيكي بحث يُشغّل بواسطة مفاتيح ومقبض لف دوّار، أمّا النماذج التالية فباتت تعمل بالكهرباء واستمرّت تصنيعها بنسخ متزايدة التطور حتى منتصف الخمسينيات، ولكن باستثناء مثل هذه الآلات، لم تشهد سويسرا تطورات جديدة بالذكر في مجال تكنولوجيا المعلومات خلال النصف الأوّل من القرن العشرين، كما لم يُحرز أيُّ تقدّم حتى عام ١٩٥٠ عندما أبدى أستاذ الرياضيات إدوارد شتيجل (من الجامعة التقنية الوطنية بمدينة زيورخ) اهتمامه بالحاسوب المُبرمج Z4 من تصميم الرائد الألماني في هذا المجال كونراد زوسيه، استأجر نموذجاً منه وقام بتركيبه في زيورخ.

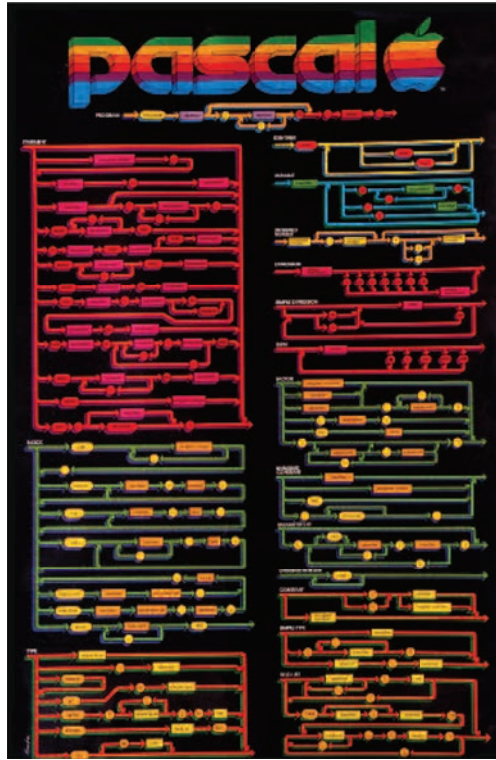
كان زوسيه قد طوّر حاسوب Z4 (الذي كان يعمل بالمرحلات الكهربائية) في عام ١٩٤٢، وعند نهاية الحرب العالمية الثانية نجح الحاسوب معه أثناء هروبه من برلين. وبالرغم أن الحواسيب الإلكترونية العاملة بالصمامات كانت متوافرة في عام ١٩٥٠،

وكانت أسرع من Z4 بمائة ضعف، إلا أنها كانت نادرة جدًا إذ لم يتوافر منها سوى نموذج واحد في الولايات المتحدة وآخر في المملكة المتحدة، وكانت تكاليفها باهظة جدًا بالنسبة إلى ميزانية الجامعة التقنية الوطنية. كان Z4 الذي استورده شتيفل، والذي كان يتناسب مع حاجاته، أول حاسوب يُركَّب في واحدة من جامعات أوروبا القارية، واستُخدم بشكل مكثَّف بين عامي ١٩٥٠ و١٩٥٥، واستُعيِّن به لإنجاز ٥٥ مشروعًا لمختلف إدارات الجامعة التقنية الوطنية، وكذلك للشركات الصناعية، وكان أكثر هذه المشاريع أهمية هو مشروع بناء سد ديكسنس الكبير في كانتون فاليس البالغ ارتفاعه ٩٣٥ قدمًا، والذي أُنجِز بين عامي ١٩٥١ و١٩٦٥؛ حيث ساهم حاسوب Z4 في حل العمليات الحسابية المعقَّدة لقياس مدى وحدود الإجهاد.

## بناء الحاسوب المتكامل

كان العمل البحثي الذي قام به شتيفل ومساعدته هاينز راتيسهاوزر باستخدام حاسوب Z4 قد أدَّى إلى اكتشافات هامة وأساليب حسابية جديدة، وكانت المساهمة الأكثر أهمية التي قدَّمتها راتيسهاوزر تتمثَّل في التطوير المُبكر لما كان يُعرَّف بالمجمِّع، وهو عبارة عن جهاز يحوِّل التعليمات البرمجية المكتوبة إلى لغة حاسوبٍ ثنائية العناصر تتألف من سلسلة من الأصفار والآحاد التي يُمكن للحاسوب معالجتها. أدرك شتيفل أن معهد الرياضيات التطبيقية سيحتاج عاجلاً أم آجلاً إلى حاسوب خاص به، ولكن في عام ١٩٥٠ لم تكن مثل هذه الأجهزة متوافرةً بشكلٍ يتيح شراءها من السوق؛ ومن ثمَّ لم يكن أمامه خيارٌ سوى أن يصنع حاسوبه الخاص.

كان هدف شتيفل صنع حاسوب شامل ومتعدِّد الأغراض لا يكون في متناول العلماء في الجامعة التقنية الوطنية فحسب، بل في متناول الشركات الصناعية السويسرية أيضًا، إلا أن مشروعه الذي أطلق عليه اسم «الحاسوب الإلكتروني للجامعة التقنية الوطنية» لم يُواجه تفهيمًا كبيرًا من طرف جامعتِهِ، فضلًا عن رفضها تقديم أيِّ دعمٍ له، ولكن ذلك لم يثنيه عن عزمه، فشرعَ بتصنيع حاسوبه في عام ١٩٥٤. كان من المقرر إنجاز المشروع في صيف ١٩٥٥ ليتوافق مع تاريخ الاحتفال بمئوية الجامعة التقنية الوطنية، ولكن مشكلات غير متوقَّعة حالت دون ذلك؛ في البداية عانى راتيسهاوزر من مشكلات صحية، ثم بعد ذلك قرَّر أمبروس شبيسر — الرئيس الفني للمشروع — تركَّ منصبه لالتحاق بشركة آي بي إم بصفته أول مدير لمختبر أبحاث جديد في سويسرا (وكان هذا المنصب مُغريًا بشكلٍ



إعلان لشركة آبل تُعدّد فيه مزايا لغة البرمجة «باسكال» المستخدمة في حاسوبها آبل-٢.

لم يستطع رفضه)، وبذلك تعطلّ العمل على مشروع أول حاسوب سويسري من صنع محلي، وكان من الضروري انتظار عامين آخرين قبل دخول الحاسوب الخدمة الفعلية. كان الجهاز الجديد أقوى ١٠٠ مرة من حاسوب Z4 الكهروميكانيكي، واستُخدم في البداية لحل المشكلات في مجاليّ الفيزياء والتكنولوجيا، لكن سرعان ما أُضيفت استعمالات جديدة شملت الطب والبيولوجيا. استمر استخدام الحاسوب الإلكتروني للجامعة التقنية الوطنية حتى عام ١٩٦٣، حين استُبدل به حاسوبٌ أسرع بكثير كان من إنتاج شركة كونترول داتا كوربوريشن في الولايات المتحدة.

من أجهزة الكمبيوتر العملاقة حتى فأرة الحاسوب



نيكلوس فيرث طوّر لغةً لبرمجة الحواسِب «باسكال» في عام ١٩٧٠ في الجامعة التقنية الوطنية في زيورخ.

### شركة آي بي إم تتنبه

كانت الجهود التي تُبذل في مجال الحوسبة في الجامعة التقنية الوطنية هامةً بما فيه الكفاية لتشجيع شركة آي بي إم على إقامة مركز أبحاثها الأوروبي في سويسرا في عام ١٩٥٦، وهو مركز لا يزال قائماً حتى الآن وتخرّج فيه أربعة من الفائزين بجائزة نوبل. كانت تلك الفترة في بدايات عصر الحاسوب فترة ازدهارٍ كبيرٍ حقّقت فيها سويسرا إنجازات باهرة، بدايةً في مجال الأجهزة، ومن ثمّ في البرمجيات أيضاً في وقت لاحق. وفي هذا الميدان، برزت شخصيتان كانت لهما أهمية خاصة وهما: هاينس روتيسهاوزر ونيكلوس فيرث، فبعد تخرّج فيرث مهندساً مختصاً في الكهرباء في عام ١٩٥٩، قضى عدة سنوات في دراسة الحوسبة في جامعات أمريكية قبل العودة إلى سويسرا في عام ١٩٦٧،

ومنذ منتصف الخمسينيات لعب روتيسهاوزر دوراً هاماً في تطوير لغة البرمجة ألجول، التي عمل فيرث لاحقاً على تطويرها بمقدار إضافي. ارتقى فيرث بسرعة ليصبح أستاذاً في علوم الحاسوب في الجامعة التقنية الوطنية، حيث كشف في عام ١٩٧٠ عن لغة برمجة جديدة تُسمى «باسكال»، وكانت سهلة الفهم لتدريس البرمجة بفضل تركيبها الواضحة وقواعدها البسيطة، وفي السنوات التي تلت ذلك، أصبحت لغة باسكال واحدة من أكثر لغات تعليم البرمجة شعبيةً في العالم، لأسباب ليس أقلها أن معهد أنظمة الكمبيوتر في الجامعة التقنية الوطنية قد ورَّعها تقريباً بالمجان.

ولعلّ من المدهش أن لا أحد في سويسرا قد خامرته الفكرة لإطلاق لغة برمجة يكون لها أيضاً هدف تجاري؛ ومن ثمّ تكون مُنتجاً يُمكن تسويقه، وهذا تحديداً هو ما قام به فيليب خان، وهو مواطن أمريكي مولود في فرنسا. فبعد أن تابعَ دراسته في الجامعة التقنية الوطنية وفي الجامعة العليا للفنون في زيورخ، رجع خان إلى الولايات المتحدة وأسس شركة برمجيات بورلاند التي أُطلقت من بين أول مُنتجاتها برنامجاً متكاملًا باسم «توربو باسكال» صُمم خصوصاً للحواسيب الصغيرة التي كانت متوافرة في ذلك الوقت. عرفت شركة بورلاند نجاحاً باهراً بفضل هذا المُنتج، وتُشير التقديرات إلى أنه خلال الثمانينيات كان أكثر من نصف البرامج التي استُخدمت في الحاسوب الشخصي من إنتاج شركة آي بي إم (الذي أُطلق في عام ١٩٨١) مكتوبة بلغة توربو باسكال.

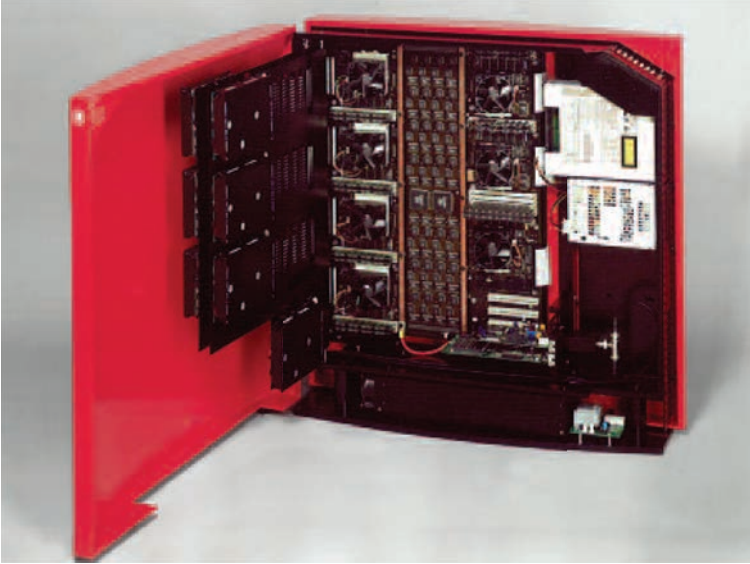
### بين ولادة الفكرة ودخول السوق طريقٌ طويلة

أثبتت السويسريون بصفةٍ عامة عدم قدرتهم على تسويق مُنتجاتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفشلهم في ذلك الأمر، ويظهر أن ذلك ينطبق بشكل خاص على صناعة الأجهزة، ولعلّ أبرز دليل على ذلك قد تمثّل في تكنولوجيا بلانار السيليكون المستخدمة في تصنيع الترانزستورات التي اخترعها سويسري يُدعى جون هورني، وتبنّت فكرته شركاتٌ سويسرية مثل شركة أورليكون كونترافيس التي صنعت أنظمةً رقمية تعتمد على الرقاقات الإلكترونية لتوجيه الأسلحة، غير أن شركة كونترافيس فشلت في استغلال إمكانيات هذه التكنولوجيا استغلالاً كاملاً، فالخطوات الحاسمة في تطوير الحواسيب الصغيرة التي تعتمد على الرقاقات الإلكترونية جاءت على أيدي شركات من الولايات المتحدة مثل: إنتل وموتورولا وروكويل.



أنطون جونتسينجر، مطوّر الحاسوب المدهش «جيجا بوستر» في التسعينيات.

ولكن تاريخ الحواسيب العملاقة السويسرية يُعلمنا الكثير أيضًا. فالرجل الذي كان وراء هذا النجاح هو أنطون جونتسينجر، ابن مزارع من كانتون سولوتورن، الذي تخرّج من الجامعة التقنية الوطنية في عام ١٩٩٠ بدكتوراه في العلوم التقنية، وكان موضوع أطروحته الذي تركّز على الحواسيب المتوازية قد جعله يفوز بجائزة الابتكار من الجامعة التقنية الوطنية، وبجائزة سيمور كراي؛ وهي جائزة تمنحها شركة كراي للبحوث في مجال الحوسبة العالية الأداء. وفي نفس السنة، طوّر برفقة ثلاثة من زملائه في العمل الحاسوب المتوازي MUSIC الذي كان يحتوي على ١٧٠ مُعالجًا للمعلومات مكّنته من القيام بـ ١٠ مليارات عملية حسابية في الثانية، وعلى الرغم من توافر حواسيب أكثر قدرة في تلك الفترة، فإنها كانت كلها أكبر حجمًا بكثير، وتكلفتها تساوي أضعاف تكلفة هذا الحاسوب، شارك مطوّرو أجهزة الكمبيوتر السويسريون هؤلاء — الذين كانوا نكّرة لا يعرفهم أحد — في مسابقة جوردون بيل للحوسبة في مدينة مينيابولس، وكان من بين



حاسوب جيغا بوستر، وهو حاسوب صغير الحجم ومُنخَفِض السعر لكنه عالي الأداء، وكان أول مُنتَج للشركة الفرعية التابعة للجامعة التقنية الوطنية التي كان أنطون جونتسينجر يُديرها، وهي شركة إس سي إس لأنظمة الحوسبة العالية الأداء.

المشاركين عمالقةً مثل شركة كراي للبحوث، وشركة آي بي إم، وشركة إنتل، ولكن أعمال السويسريين أثارت ضجة كبيرة بحصولهم على المرتبة الثانية، وبين عشية وضحاها صار جونتسينجر مشهوراً وعيّنته الجامعة التقنية الوطنية أستاذًا مساعدًا في معهد تكنولوجيا الإلكترونيات. وفي عام ١٩٩٤، عندما نشرت مجلة تايمز أسماء الشخصيات المائة التي سيكون لها تأثيرٌ في القرن الواحد والعشرين بحسب رأي المحرّرين، كان اسم جونتسينجر الاسمَ السويسري الوحيد في هذه القائمة.

ولاستغلال فكرة حاسوب MUSIC تجاريًا أسّس جونتسينجر شركة إس سي إس لأنظمة الحوسبة العالية الأداء في عام ١٩٩٣، وكان حاسوب «جيغا بوستر» أول مُنتَج للشركة، وهو حاسوب عالي الأداء بأسعار معقولة للغاية أُطلِقَ في عام ١٩٩٥. كان الجهاز يحتوي على ١,٧ جيغا فلوبس (ما يعني مليارات عمليات الفاصل العائم في الثانية)،



وكان حجمه لا يزيد عن حجم حقيبة صغيرة، وعلى عكس المنتجات المنافسة، كان يستهلك ٤٥٠ وات فقط؛ أي ما يعادل استهلاك حاسوبين عاديين. كان حاسوب جيجا بوستر مُدهشًا للغاية، حتى إن شركة إس سي إس باعت عشرة حواسيب منه في فترة وجيزة، ومع ذلك كان النجاح الذي عرفته الحواسيب السويسرية غير مستدام؛ نظرًا لأن مجرد الاستمرار في تحديث برامج التشغيل أنتج تكاليف تفوق موارد الشركات الصغيرة، وفي حين أن الحواسيب العالية الأداء كانت مسألة إثبات نفوذ ومكانة بالنسبة إلى الشركات الكبيرة، وغالبًا ما كانت مدعومةً من طرف شركات أخرى أو من طرف الدولة، فإن شركة إس سي إس لم تكن لديها مثل هذه الفوائد أو الموارد؛ ومن ثم عمل جونتسينجر على تعديل الهدف التجاري لشركته؛ فعوضًا عن إنتاج وتسويق حواسيبه الخاصة، قرَّر التركيز على مجالٍ أكثر تعقيدًا ألا وهو تطوير نُظُم وبرمجيات خاصة لتلبية احتياجات العملاء المحددة، مثل: معالج لمصنع فرز البطاطا يقوم بقياس حجم حبات البطاطا على الحزام الناقل في أقل من ثانية لاختيار المناسب منها، وبفضل مثل هذه البرامج، استطاعت الشركة الحصول على عقود مربحة في مجالات نشاط متخصصة محدّدة، واليوم تُعدُّ إس سي إس شركة خدماتٍ ناجحةً بالرغم من تواضع حجمها، وتُشغّل لحسابها ٧٠ شخصًا.

## ثورة على وشك الاندلاع

غالبًا ما كانت الشركات السويسرية الرائدة المتخصصة في مجال الحوسبة غير قادرة على تسويق ابتكاراتها تجاريًا بسبب صغر حجم شركات الحوسبة في سويسرا، في حين أن تكنولوجيا المعلومات في قطاع الاتصالات غالبًا ما كانت تتركز بشكل كبير على السوق المحلية المتمثلة في السلطات العامة والمشاريع التي تُديرها الدولة. هذا بصرف النظر عن أنه خلال جزء كبير من القرن العشرين، عرفت سويسرا أعلى كثافة من حيث عدد المشتركين في خدمات الهاتف في العالم، وهو ما كان من المفروض أن يُوفّر ظروفًا مثالية لهذا القطاع، علاوةً على ذلك، أدركت سويسرا في وقت مبكر أهمية التحول الرقمي في نُظُم الاتصالات وفي بعض المجالات الأخرى مثل حوسبة حركة التلكس حوالي عام ١٩٧٠، وكانت رائدة في وضع أسس هذه التكنولوجيا الجديدة واستعمالاتها على الصعيد العالمي. في عام ١٩٦٩، بدأ تخطيط مشروع طموح لبناء نظام اتصالات رقمي مُتكامل، إلا أن هذا المشروع الضخم اصطدم بواقع صعوبة تحقيق المشاريع البحثية الكبرى عندما

تكون تحت رعاية الدولة، كما أن المؤسسات التي دُعيت للمشاركة في هذا المشروع لم تكن الأنسب له، بل اختيرت بحسب تماشيتها مع سياسات الحكومة الخاصة بمجالي التشغيل والصناعة؛ ومن ثمَّ فإن مجموعة الشركات المتألّفة التي كانت من المفترض أن تُنجز نسخة سويسرية من نظام الاتصالات الرقمي المتكامل تضمّنت — إلى جانب مؤسسة البريد والبرق والهاتف المملوكة للدولة — الشركات الثلاث الكبرى المهيمنة على السوق في سويسرا، وهي شركة هازلر، وشركة ألبيس فيركيه زيورخ (التي أصبحت لاحقاً شركة سيمنز ألبيس)، ومؤسسة ستاندرد للهاتف والراديو.

ولربما كانت الناحية التقنية هي سبب تخلف المشروع مقارنةً بالمنافسين، فبطول عام ١٩٨٣، عندما تم رسمياً التخلي عن المشروع، كان قد أُهدر مبلغ ٢٢٠ مليون فرنك سويسري هباءً، وكانت النتيجة المموسة الوحيدة لهذا المشروع هي عملية إدماج الشركات الثلاث لتكوين شركة أسكوم التي باتت اليومَ متخصصةً وناجحة في مجال الاتصالات اللاسلكية واختبار شبكات الاتصالات وتأمينها، وتعمل الشركة حالياً في ٢٠ بلدًا وتوظّف حوالي ٢١٠٠ شخص حول العالم، كما أن مبيعاتها في عام ٢٠١٠ بلغت ٥٧٠ مليون فرنك سويسري.

### فأرة الحاسوب التي أحدثت ضجة كبيرة

لعلّ التفسير الذي يتبادر إلى الأذهان أحياناً عن سبب فشل سويسرا في تحقيق نجاح كبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو عدم وجود عقول نيرة جديدة فيها، ولكن في المقابل كانت جامعات كاليفورنيا تعجُّ بالعقول النيرة خلال السبعينيات وبداية الثمانينيات، كما أن مؤسسات النخبة — مثل جامعة بيركلي وجامعة ستانفورد ومعهد ستانفورد للبحوث ومركز البحوث بالو ألتو التابع لشركة زيروكس — كانت أرضاً خصبةً لتخريج العاملين في مجال تطوير الحواسيب، ومن بين الأشخاص الذين كانوا يتابعون أبحاث ما بعد التخرُّج في جامعة ستانفورد، كان هناك دانيال بوريل خريج مدرسة الفنون التطبيقية الفيدرالية في مدينة لوزان، وكذلك بييرلويجي زاباكوستا وهو مهندس إيطالي. وقد عمل الاثنان معاً لدى عودتهما إلى أوروبا على تطوير البرمجيات، وفي عام ١٩٨١ تلقياً طلباً من شركة ريكوه اليابانية لإجراء دراسةٍ للجدوى الاقتصادية وقابلية التنفيذ لمشروع كان الهدف منه إنتاج نظام نشر مكثبي يُمكن المستخدم من العمل به بواسطة فأرة الحاسوب.

من أجهزة الكمبيوتر العملاقة حتى فأرة الحاسوب



دانيال بوريل، شريك مؤسس لشركة لوجيتيك.

في ذلك الوقت، لم تكن فأرة الحاسوب مُتوافرةً بعدُ في الأسواق، ولكن بصفتها خريجيّ معهد ستانفورد، كان باستطاعة بوريل وزاباكوستا استخدام «الأربانت» الذي بات يُعرَف اليومَ بالإنترنت، وبفضل ذلك تمكَّنَّا من الاهتداء إلى رواد هذه التكنولوجيا، ومن بينهم على سبيل المثال: جون دانيال نيكود من سويسرا، الذي كان يعمل بروفيسورًا في مختبر المعلوماتية الدقيق التابع لمدرسة الفنون التطبيقية الفيدرالية في مدينة لوزان. وفي عام ١٩٨١ بعد أن انضمَّ إلى فريقهما جياكومو ماريني الذي كان مديرًا سابقًا في شركة أوليفيتي، استخدم بوريل وزاباكوستا الأموال التي حصلوا عليها من شركة ريكوه



فأرة الحاسوب اللاسلكية التي اخترعتها شركة لوجيتيك تعمل بتكنولوجيا الأشعة تحت الحمراء.

لتأسيس شركة لوجيتيك في بلدة في كانتون فو، شاءت الصُدْفُ الغريبة أن يكون اسمها أبل. منذ ذلك الحين، عمل الشركاء الثلاثة بتعاون وثيق مع مختبر نيكود، ونجحوا في إدخال تحسين ملحوظ على أداء فأرة الحاسوب العاملة بشكل كهروميكانيكي محض، فقد سُجِّلت حركات فأرة الحاسوب بطريقةٍ جديدة بواسطة أجهزة استشعار كهروبصرية، كما استُخدِمَ للمرة الأولى معالجٍ دقيق لتشغيلها والتحكُّم بها، وكانت النتيجة إطلاق P4 الذي كان أول جهاز من إنتاج شركة لوجيتيك، وخلافًا لأنواع فأرة الحاسوب التي كانت متوافرة حتى ذلك الوقت، لم يكن سر P4 يكمن في الجهاز بحد ذاته، بل في برنامج عمله الذي صُمِّمَ خصوصًا لأداء الغرض المطلوب منه، وهذا ما أتاح لشركة لوجيتيك المتخصصة في البرمجيات أن تحقِّق تفوقًا — ثبت أنه قابل للاستمرار — على الشركات المنافسة التي طالما ركَّزت نشاطها على إنتاج الأجهزة.

## فأرة الحاسوب: أداة التحكم المركزية

في عام ١٩٨٢ شرعت شركة لوجيتيك بتطوير عملية إنتاج فأرة الحاسوب في شركة أخرى مستقلة بذاتها، وكان زبائن الشركة المُحتَمَلون في معظمهم من الشركات المصنّعة للحواسيب التي تقدّم للمستخدمين تطبيقات خاصة في مجال التصميم بمساعدة الحاسوب أو التصميم البيانية المُعدّة للطباعة والنشر. في السنوات القليلة الأولى، كان تمويل تطوير شركة لوجيتيك يعتمد بالخصوص على أموال مشروع ريكوه، ولكن عندما انتهى مصدر الدعم هذا في عام ١٩٨٦، باتت الشركة قائمةً على أُسسٍ متينة بفضل الطلبات التي انهارت عليها من أبرز الشركات المصنّعة مثل شركة أبولو للحواسيب وشركة هوليت باكارد. وفي عام ١٩٨٤ تنبأت شركة أبل أن فأرة الحاسوب ستكون أداة التحكم الرئيسية لأي حاسوب، وهو تنبؤٌ ثبتت صحته، لكنه في ذلك الوقت واجهَ لا مبالاة كبيرة من طرف شركات إنتاج الحواسيب الشخصية وبرمجياتها، كما أن شركة مايكروسوفت رفضت إمكانية إدخال تكنولوجيا شركة لوجيتيك على مُنتجاتها.

إن هذا الرفض الذي بدا لأول وهلة أنه نكسة، ثبت لاحقاً أنه ضربة حظ بالنسبة إلى شركة لوجيتيك، فبعد أن رفضت شركة مايكروسوفت تبني تلك الفكرة، قرّرت الشركة دخول سوق المستخدم النهائي مباشرةً وكسب الزبائن بنفسها، وكانت اللحظة الحاسمة في عام ١٩٨٦ عندما أطلقت شركة لوجيتيك مُنتجاً يُباع بالتجزئة بسعر أقل بنسبة ٤٥ في المائة من سعر فأرة شركة مايكروسوفت، فانطلقت المبيعات بوتيرة تصاعدية هائلة، وفي عام ١٩٩١ احتفلت شركة لوجيتيك ببلوغ مبيعاتها ١٠ ملايين فأرة حاسوب. في العام التالي، قامت شركة مايكروسوفت بتسويق أول شاشة إلكترونية للمستخدمين، وهذا ما بات يعني — على حين غرة — أن كل مستخدم للحاسوب الشخصي في العالم تقريباً سيحتاج إلى شراء فأرة، في البداية، أدّى ذلك إلى زيادة هائلة في مبيعات لوجيتيك، ولكن الشركة مرّت لاحقاً بأوقات أكثر صعوبة؛ نظراً لأن الشركات المنافسة ذات الأسعار المنخفضة في شرق آسيا سرعان ما بدأت تضغط للدخول إلى هذه السوق العامة الجديدة الناشئة.

إن حرب الأسعار الضارية التي لا ترحم دفعت الشركة إلى اتخاذ تدابير وإجراءات صارمة، فقرّر بوريل — الذي كان آنذاك يشغل منصب المدير التنفيذي للشركة منذ عام ١٩٩٢ — تقليص حجم مجموعة مُنتجات الشركة (التي باتت تشمل آنذاك المساحات الضوئية وآلات التصوير)، وإغلاق مرافق الإنتاج في إيرلندا والولايات المتحدة، واستبدل بها فتح مصنع ذي قدرة تنافسية عالية في الصين، ونقل مكتب الشركة الرئيسي من

سويسرا إلى وادي السيليكون في الولايات المتحدة (مع المحافظة على مقرها الأوروبي وإدارات التطوير التابعة لها في سويسرا). وخلال أواخر التسعينيات بدأت المبيعات ترتفع من جديد، وفي الألفية الجديدة شهدت مبيعات الشركة ازديادًا ملحوظًا لدرجة أنها لم تتأثر بأزمة فقاعة شركات الإنترنت. وفي عام ٢٠٠٣ بيعت الفأرة رقم ٥٠٠ مليون، وقد تحوّل الجزء الأكبر من أعمال الشركة الآن نحو سوق البيع بالتجزئة، وأصبحت شركة لوجستيك تتنافس نداءً لنداءً على الصعيد العالمي مع الشركات العملاقة، مثل: مايكروسوفت وأبل وسوني.

### النجاح ليس بالضرورة حليف الجميع

لا بد من قياس النجاح المثير للإعجاب لشركة لوجستيك التي باتت اليوم واحدةً من أكبر الشركات في غرب سويسرا على قدم وساق، بالإخفاق المروع الذي عانته شركة أخرى تقع هي أيضًا في الجزء الناطق بالفرنسية من سويسرا، وهي شركة كانت قد وضعت سابقًا معايير قياسيةً جديدة تم تبنيها في جميع أنحاء العالم. كانت هذه الشركة بايار بوليكس المتخصصة في مجال الهندسة الدقيقة، تأسست هذه الشركة في البداية كمصنع للساعات في عام ١٨١٤ على يد موزيز بايار، وهو ساعاتي وميكانيكي ومخترع، وسرعان ما أصبحت الشركة تنتج مجموعة واسعة من الأجهزة التقنية كان من بينها مُنْتَجَانِ حازا على شهرة عالمية، وهما آلة كاتبة سُوقَّت تحت العلامة التجارية «هرميس»، وكاميرا للأفلام السينمائية من فئة ١٦ ملم أُنتِجَت مئات الآلاف منها وبيعت تحت اسم بوليكس. أمَّا الآلة الكاتبة المحمولة «هرميس بيبي» التي صُنِعت لأول مرة في عام ١٩٣٥، فكانت بمثابة الكمبيوتر المحمول في عصرها؛ إذ لم تُضاهيها آنذاك أية آلة كاتبة أخرى من حيث سهولة النقل والاستخدام ورخص الثمن والجودة. وبفضلها أصبحت سويسرا ثالث أكبر منتج للآلات الكاتبة في العالم، وكان هناك كُتَّابٌ مثل إرنيسْت هيمنجواي وجون شتاينبيك وماكس فريش، قد أصدرُوا كُتُبًا ذات شهرة عالمية مُستعينين بألاتهم الكاتبة من نوع هرميس، وفي منتصف ستينيات القرن المنصرم، كانت الشركة تشغُل تقريبًا ٦ آلاف شخص في مدينتي إيفردون وسانت كروا، وما يزيد عن ألفي شخص خارج سويسرا.

ولكن بداية عصر التكنولوجيا الرقمية كانت قد قرَعَت أجراس نهاية الشركة بالرغم من محاولتها عبثًا الصمود واللاحق بركب هذه الصناعة الجديدة التي أدت — من بين أشياء أخرى — إلى تسجيل براءة اختراع لطابعة تعمل بنفث الحبر، إلا أن الانتقال من



الفنان والموسيقي ديتر ماير، رائد موسيقى التكنو أمام آلتة الكاتبة «هرميس بيبي».

هندسة الآلات الكهربائية الدقيقة إلى الإلكترونيات شكّل لها صعوبات لم تستطع التغلب عليها. وفي عام ١٩٧٤ اشترت شركة بايار بوليكس من طرف شركة أويميج النمساوية المتخصصة في إنتاج المعدات السينمائية، التي بدورها صُفّيت في عام ١٩٨٢، واليوم لا توجد سوى مجموعة صغيرة من التقنيين الذين يعملون تحت اسم شركة بوليكس إنترناشونال على تجميع الكاميرا الأسطورية بوليكس من مخزونات القِطَع والأجزاء التي ما زالت متوافرة.

### التحوّل الذي شهدته شركة كوديلسكي

بالرغم من أن شركة لوجيتيك هي الشركة السويسرية الكبيرة الوحيدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإن عددًا من الشركات السويسرية في المجالات التخصصية ذات التقنيات العالية قد ارتقت إلى أعلى المراتب الدولية، ويتميّز البعض منها بتاريخ طويل.

ولعل أفضل مثال على ذلك هو شركة كوديلسكي التي بدأت نشاطها بإنتاج آلات تسجيل الصوت العالية الجودة؛ ومن ثمّ أعادت التموّض، فأصبحت اليومَ فعلياً شركة رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

كان ستيفان كوديلسكي من عائلة مهاجرين بولنديين، وقد صنع أول آلة تسجيل عندما كان طالباً في معهد الفنون التطبيقية في مدينة لوزان. وفي عام ١٩٥١ أسّس شركته الخاصة وطوّر آلة التسجيل «ناجرا»، التي صُمّمت خصيصاً للصحافيين العاملين في محطات الراديو، واختُبرت الآلة أثناء محاولة فريق سويسري تسلُّق جبل إفرست في عام ١٩٥٢، وفي عام ١٩٥٣ اصطحب أوجوست بيكار المُسجِّل معه أثناء محاولته تحطيم الرقم القياسي في الغوص في أعماق البحار على متن الغواصة ترييست، ومنذ ذلك التاريخ أنتجت الآلة بأعداد كبيرة وجرى تحسينها باستمرار. كانت هذه الآلات مصممة خصيصاً للاستخدام المهني في الأفلام والراديو والتلفاز، كما قام كوديلسكي أيضاً بإنتاج نماذج خاصة للمخابرات والجيش وأخرى لقياس الترددات الصوتية.

### أقفال رقمية للأبواب والتلفزيونات

إلا أن الشركة غيرت استراتيجيتها خلال الثمانينيات بشكلٍ جذري للاستفادة من بدء العمل بمفهوم دفع رسوم لمشاهدة التلفاز، وكان أول زبون للشركة في عام ١٩٨٩ محطة التلفزيون الفرنسي كانال بلّس، وبعد ذلك شهدت الشركة عقداً من النمو المتواصل. ولكن أعمالها تأثرت بشكلٍ سلبي خلال الأزمة التي عانى منها قطاع البث التلفزيوني في عام ٢٠٠٢، ولكن خلال عامين فقط عادت الشركة لتسجيل نتائج قياسية؛ ومن ثمّ وسّعت الشركة مجال عملها بتطوير نُظُم ضبط الدخول إلى الأماكن العامة مثل الملاعب الرياضية، ودخلت مجال تحديات جديدة منها التلفزيون الرقمي، والتقاط إرسال التلفزة على الهواتف الجوّالة.

كانت أنظمة ضبط الدخول والخروج من اختصاص شركة أخرى سويسرية هي شركة كابا، ففي عام ١٨٦٢ أقام صانع أقفال يدعى فرانس باور مصنّعاً في مدينة زيورخ لصنع صناديق النقد، لكن النجاح الحقيقي الذي عرفته شركته كابا بدأ في عام ١٩٣٤ عندما اخترع ميكانيكيّ هاوٍ يدعى فريتز شوري قفلاً أسطوانياً بمفتاح ذي وجهين. حصل مؤسس الشركة فرانس باور على براءة اختراع لهذا الجهاز، وبما أنه كان معروفاً شعبياً بلقب صانع صناديق النقد Kassenbauer قام بتسمية القفل كابا Kaba أي



بالأحرف الأولى من لقبه بالألمانية. وحتى اليوم هناك نسبة كبيرة من المباني في سويسرا مزودة بأقفال كابا، هذا وقد تطوّرت أنظمة أقفال كابا بشكل أتاح للشركة دخول حيز تكنولوجيا المعلومات، وتحتوي مفاتيح كابا اليوم على شريحة إلكترونية مجهزة بشيفرة رقمية فردية تُخزّن في القفل مع تحديد عدد الأشخاص المخوّلين للدخول بحيث يُمكن التنبُّت من شخصهم بواسطة جهاز كمبيوتر مركزي؛ ومن ثمّ فإذا فقد أحد الأشخاص مفتاحه وحاولَ شخصٌ آخرَ الدخولَ به، يُبطل فوراً عملُ المفتاح ويُمنَع الشخص من الدخول، وشركة كابا هي واحدة من أكبر الشركات الموردة في مجال أجهزة ضمان الأمن والحماية، وهي تُشغّل ٧٧٠٠ شخص في أكثر من ٦٠ بلدًا، وحققت مبيعات سنوية بلغت حوالي ١,١ مليار فرنك سويسري للعام ٢٠٠٩/٢٠١٠.

## أتمتة المختبرات

كانت هناك أيضًا خطوة انتقال مُماثلة من مجال الهندسة الدقيقة إلى مجال الإلكترونيات تكّلت بالنجاح حقّقتها شركة ميتلر إنسترومنتس التي باتت معروفة اليوم باسم شركة ميتلر توليدو المتخصصة في ميدان الموازين الدقيقة. يرجع تاريخ هذه الشركة إلى عام ١٩٤٥ عندما شرع المهندس إرهارت ميتلر بإنتاج ميزانه الميكانيكي ذي الكفة الواحدة بكميات تسويقية، وعلى الرغم من أن موازين ميتلر كانت — حتى خلال خمسينيات القرن الماضي — تستطيع قياس الوزن بدقة تصل إلى جزء واحد من عشرة ملايين من الجرام، فقد بدأت الشركة في أواخر السبعينيات باستخدام الوحدات الدقيقة الحديثة العهد لمعالجة المعطيات في موازينها؛ مما أفضى إلى إيجاد استخدامات جديدة كليًا مثل الأجهزة التلقائية لتعبئة المواد، وهذا ما أتاح لمُستخدمي الأجهزة من الصناعيين تحقيق وفورات كبيرة تسمح بسداد ثمن الجهاز في غضون أشهر قليلة. وضعت الشركة كذلك معايير جديدة في مجال أتمتة المختبرات، وكان أحد أهم نشاطاتها الثلاثة هو إنتاج موازين تتضمّن تقنيات المعالجات الدقيقة للمعطيات لاستخدامها في تجارة التجزئة، وفي عام ١٩٨٠ باع ميتلر شركته إلى شركة سيبا جايجي، وبعد انقضاء ٩ سنوات استحوذ على شركة توليدو، وهي أكبر منتج للموازين في الولايات المتحدة، واليوم أصبحت شركة ميتلر توليدو مملوكة من شركة الاستثمار آي إي إيه، ويبلغ عدد العاملين فيها حوالي ١٠ آلاف شخص في عام ٢٠١٠، كما تُحقّق مبيعات تبلغ ١,٩٦٨ مليار دولار أمريكي.

ومن بين الشركات السويسرية الأخرى الناجحة والناشطة دولياً في مجال إنتاج الأجهزة، هناك شركة ديتفيلر كايبلز، وشركة رايخليه ودي ماساري، وشركة هوبر وسوهنر، غير أن أكثر هذه الشركات ابتكاراً هي شركة باومر هولدينج، إحدى الشركات الرائدة في مجال أجهزة الاستشعار الدقيقة. أُسست الشركة في عام ١٩٥٢ على يد هربرت باومر، وهو مهندس متخرّج من الجامعة التقنية الوطنية، وكان عمره آنذاك ٣٢ عاماً، وبعد أربع سنوات طوّر مفتاحاً كهربائياً يستشعر الحركات الميكانيكية ويحوّلها إلى نبضات كهربائية، وفي عام ١٩٥٩ طوّر باومر مفاتيح كهربائية دقيقة في أنظمة تحكّم مبرمجة تراقب وتتحكم في عمليات الإنتاج ذات التحكم الكهربائي، وسرعان ما انتشرت معلومة أن مدينة فراونفيلد في سويسرا تنتج أكثر أجهزة الاستشعار دقة في العالم. اكتسب باومر سمعة مميزة بفضل تطوير ابتكاراتٍ مثل مُستشعر الليزر الضوئي وأجهزة الاستشعار لمعالجة الصور، واليومَ تمتلك مجموعة باومر ٣٦ شركة تابعة في ١٨ بلداً، وهي المزود الرئيسي لأجهزة تكنولوجيا الاستشعار في قطاع التصنيع والتجهيز الآلي، وتُشغّل المجموعة حوالي ألفي شخص، كما بلغت مبيعاتها في عام ٢٠١٠ ما يقارب ٣٦٠ مليون فرنك سويسري.

## صنع الذاكرة الإلكترونية

هناك أيضاً العديد من الشركات السويسرية التي أوجدت لنفسها مكانة في مجال الأعمال ذات التقنية المتطورة المتمثلة في إنتاج رقائق الكمبيوتر، وللمرة الأولى لعب الدعم الذي قدّمته الدولة دوراً إيجابياً هاماً، ففي عام ١٩٨٥ أنشئ معهد النظم المتكاملة في الجامعة التقنية الوطنية، وكان يترأسه فولفجانج فيختنر، وهو فيزيائي نظري من أصل نمساوي كان قد عمل لدى مختبرات إيه تي أند تي بل، وقد استفاد المعهد المذكور كثيراً من قرار الحكومة الاتحادية الذي بموجبه حُصص تمويل إضافي لتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، وهذا ما مكّن الجامعة التقنية الوطنية في زيورخ من اللحاق بركب المؤسسات الرائدة مثل معهد ستانفورد، ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وجامعة بيركلي في كاليفورنيا في مجال التدريس والبحث المتعلّق بأشباه الموصلات المتكاملة. قام فيختنر بإطلاق برنامج يُمكن الطلاب من تصميم الرقائق الإلكترونية الخاصة بهم، ثم القيام بتصنيعها لدى إحدى الشركات المتخصصة بإنتاج أشباه الموصلات، وفي سويسرا هناك ثلاث شركات ناشطة في هذا المجال، وهي شركة براون بوفيري (التي أصبحت لاحقاً

إيه بي بي)، وشركة فازيليك (وهي جزء من مجموعة فيليبس الهولندية)، وشركة إي إم ميكرو إلكترونيك (المملوكة من شركة إس إم إتش لصناعة الساعات)، وبفضل علاقات فيختر مع مثل هذه الشركات، استطاع المعهد الذي يُديره الحصول على عقود تطوير لصالح شركات رائدة في صناعة أشباه الموصلات، ومنها شركة إيه بي بي وموتورولا وإنتل وناشونال سيمي كوندراكتور وتوشيبا. ولا يتجلى نجاح معهد النظم المتكاملة فقط من خلال تخرُّج أكثر من ٥٠٠ طالب (حصل ١٠٠ منهم على درجة الدكتوراه) منذ افتتاحه، بل أيضًا من خلال شركات صناعة أشباه الموصلات الموجودة في سويسرا، التي ارتفع عددها من ثلاث شركات في عام ١٩٨٥ إلى ٢٠ شركة حاليًا، وهذه تشمل شركة سويسبيت التي أُنشئت في عام ٢٠٠١ إثر عملية استحواذٍ قام بها فريق إدارة قسم منتجات ذاكرة الكمبيوتر (قدرة تخزين المعطيات) التابع لشركة سيمنس، وبفضل مبيعات تجاوزت ٦٠ مليون فرنك سويسري، وحجم إنتاج سنوي يبلغ ٦ ملايين وحدة ذاكرة وبطاقة استدكار، تُعدُّ شركة سويسبيت أكبر منتج مستقل لمنتجات الذاكرة الإلكترونية في أوروبا.

### الاقتصاد الجديد: ازدهار ثم إخفاق ثم انتعاش

إن الأمثلة التي سبق ذكرها تُبين جليًا أن الشركات السويسرية قد نجحت في احتلال مكانة مرموقة بين الشركات الرائدة عالميًا في مجالات تخصصية ذات نوعية عالية من تكنولوجيا المعلومات، لكن النشاط التخصصي بشكل مكثف للشركات ليس عاملاً مهمًا في تحديد مسارات التوجهات المستقبلية في الأسواق العالمية، وفي مجال الثورات التكنولوجية والمعلوماتية التي نتجت عن ظهور الإنترنت، لا تلعب الشركات السويسرية سوى دور محدود جدًّا، وخلال فترة الاندفاع التي عرفتها نهاية التسعينيات، نشأ عدد كبير ومتزايد من الشركات الرائدة في مجال الإنترنت تحت راية «الاقتصاد الجديد»، حامله أسماءً رنانة تُثير الإعجاب، وغالبًا ما كانت تتميز بأنماط عمل تُثير الدهشة، دام هذا الوضع حتى شهر مارس من عام ٢٠٠٠ عندما انفجرت فقاعة شركات الإنترنت فجأة، واختفى عدد كبير من تلك الشركات، ولم يُعد لها أثرٌ على شاشات المتداولين في سوق البورصة، باستثناء شركة برمجيات يقع مقرُّها في مدينة بازل وهي شركة داي، فبعد دخولها إلى السوق خلال ذروة فقاعة الاقتصاد الجديد تحت اسم داي إنترأكتيف، واجهت الشركة فترة كساد عميقة، ولكنها استطاعت بعد ذلك تدارك الأمر، مثلها مثل أفضل الشركات التي نجت من فقاعة الدوت كوم وعادت إلى الانتعاش، وفي شهر أكتوبر من عام ٢٠١٠ استحوذ

عليها بمبلغ ٢٤٠ مليون دولار أمريكي من طرف شركة أدوبي الأمريكية العملاقة لإنتاج البرمجيات.

لقد ثبت أن قطاع البرمجيات هو قطاع مُثمر للشركات السويسرية الصغيرة والمتوسطة الحجم من أمثال شركة تيمينوس للبرمجيات التي أسَّسها جورج كوكيس في جنيف في عام ١٩٩٣. كان للشركة مُنتج واحد هو برنامج حاسوبي خاص بالبنوك يُسمَّى «جلوبوس» طُوِّر في الأصل في المملكة المتحدة من طرف خمسة مصرفيين سابقين في بنك سيتي، وتناقلت ملكيته عدة شركات قبل أن ينتهي في أيدي شركة تيمينوس. وعلى مدى السنوات القليلة التالية، أضافت الشركة تحسينات منطقية على برنامج جلوبوس وزادت من فعالية استخداماته؛ ممَّا أكسبها عملاء من جميع أنحاء العالم بما في ذلك العديد من البنوك الكبرى. واليوم تُعدُّ شركة تيمينوس من بين الشركات الرائدة في مجال أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتكاملة للبنوك، وتُستخدم منتجاتها في ٦٠ مؤسسة مالية في ١٢٠ بلدًا، ولكن شركة تيمينوس ليست الشركة السويسرية الوحيدة التي نجحت في احتلال مكانة مرموقة في مجال البرامج المصرفية، بل هناك أيضًا شركة إي آر آي بانكير وفينوفا ومجموعة أفالوك التي أُنشئت تحت اسم بي زد إنفورماتيك، وهي شركات تلعب دورًا هامًا في هذا المجال.

## برمجيات وأسرار

تقدّم سويسرا اليوم مساهماتٍ كبيرةً في مجال صناعة البرمجيات، وهذا ما قامت به على مدى عقود من الزمن؛ فعلى سبيل المثال: تكونت شركة إي إل سي إيه إنفورماتيك في عام ١٩٦٨ على أيدي ثلثة من المتخرّجين من الكلية المتعدّدة الفنون في مدينة لوزان، الذين بدءوا العمل على تطوير نظام ضبط ومراقبة مؤازر بواسطة الحاسوب لمحطات توليد الطاقة الكهرومائية في سد ديكسنس الكبير (وهي محطة تستمد طاقتها ممَّا يُعدُّ اليوم خامس أعلى سد في العالم)؛ ثم تابعت الشركة نشاطها ووسّعته ليشمل إنتاج برنامج حاسوبي لضبط معالجة المعطيات يستند على بنوك المعلومات التي كانت آنذاك مفهومًا جديدًا نسبيًا في مجال معالجة البيانات؛ ومن ثمّ توسّعت الشركة أخيرًا إلى شرق آسيا وغزّت سوق فيتنام. واليوم تُشغل شركة إي إل سي إيه إنفورماتيك حوالي ٥٠٠ شخص في لوزان وزيورخ وجنيف وبيرن ولندن وباريس ومدريد ومدينة هوشي مينه. هناك أيضًا مجموعة شركات نوزر – الأقل شأنًا على الصعيد العالمي – المتخصّصة في البرمجيات

والنظم المتكاملة والخدمات الاستشارية، وقد بدأت مسيرتها في متجّر لبيع كمبيوترات ماكنتوش في مدينة فينترتور في عام ١٩٨٤، إلا أنّ المجموعة اليوم - بعد إنجاز عمليات استحواذ مختلفة - أصبحت ناشطة في سويسرا وألمانيا وكندا، وفي عام ٢٠١٠ كانت تشغل حوالي ٤٣٠ شخصاً، وبلغت مبيعاتها حوالي ٨٥ مليون فرنك سويسري. كما أن قطاع توفير الأمن لتكنولوجيا المعلومات هو قطاع صغير ولكنه مهم بالنسبة إلى الشركات السويسرية، وشركة كريبتو هي قصة نجاحٍ آخر في هذا المجال؛ إذ تأسست الشركة في عام ١٩٥٢ على يد عالمٍ في مجال التعمية والتشفير يدعى بوريس هيجيلين، الذي رجّح أن سويسرا المحايدة ستكون المكان المثالي لبناء شركة تعمل في مثل هذا النشاط الحساس، واليوم تُعدُّ شركة كريبتو رائدةً في مجال عمل سري للغاية، ويتكوّن عملاؤها الرئيسيون من الجيوش والمخابرات والدوائر الحكومية والخدمات الدبلوماسية.

لا غرابةً في أن بعض الشركات المبدعة في مجال البرمجيات هي من الشركات الشابة الحديثة العهد التي تحتاج إلى إثبات وجودها بمرور الوقت، وإحدى هذه الشركات هي شركة دوديل التي أُسست في عام ٢٠٠٧، والتي توفّر برامج جداول تخطيط المواعيد على الإنترنت التي تشهد إقبالاً متزايداً من قبل المستخدمين في الولايات المتحدة وأوروبا. وهناك شركة ناشئة ناجحة أخرى هي سفوكس التي طوّرت برنامجاً لتحليل التركيب الصوتي والتعرف على الأصوات. تأسست شركة سفوكس في عام ٢٠٠٠ على يد طلاب متخرّجين من الجامعة التقنية الوطنية، وفي عام ٢٠٠٩ عهدت شركة جوجل لشركة سفوكس بمهمة تطوير أنظمة تخاطبٍ تكنولوجية لهواتفها الذكية، وفي شهر يونيو من عام ٢٠١٠ استحوذت عليها شركة نويانس للاتصالات، وهي شركة برمجيات أمريكية متخصصة في مجال تطبيقات التخاطب والتصوير بمبلغ ٨٧ مليون فرنك سويسري (أي ما كان يوازي في ذلك الوقت ١٢٥ مليون دولار أمريكي). وقد أصبح موقع الشركة في مدينة زيورخ مركز كفاءات تابع لشركة نويانس للاتصالات.

## أين اختفت الشركات العملاقة؟

يُبين هذا الفصل ما قدّمته سويسرا من مساهمات كبيرة غالباً ما تكلّفت بالنجاح في مجال تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات على الصعيد العالمي، لكن ذلك لم يمنع بعض الشركات من تفويت العديد من الفرص والإمكانيات الناشئة، ولا شك أن هناك مجموعة من الشركات الصغيرة الحجم والناجحة نسبياً التي تُمثّل سمةً من سمات

القطاعات الصناعية السويسرية، ولكن النجاحات العالمية الكبيرة التي حققتها سويسرا مثلًا في قطاعات مثل الهندسة وصناعة الأغذية والتمويل لم تُحالف قطاعات الاتصالات. وكلما طُرِح السؤال: لماذا لم تُقَم سويسرا بإنشاء شركة كبرى على الصعيد العالمي في مجال خدمات الإنترنت أو الحوسبة أو الاتصالات؟ غالبًا ما يكون السبب الذي يُستشهد به هو أن الفشل في الابتكار في قطاع الاتصالات — مثلًا — يعود إلى كون القطاع في ملكية الدولة، وفي حين كُسرت الحواجز شبه الاحتكارية لمؤسسة إيه تي أند تي (المؤسسة الأمريكية الرسمية للبريد والهاتف) في الولايات المتحدة منذ زمن طويل يعود إلى عام ١٩٨٤؛ مما فتَح مجالات العمل أمام الشركات الأخرى، غير أن ذلك لم يحصل في سويسرا إلا في عام ١٩٩٨. وفي مجال الحوسبة والسوق الشاملة للبرمجيات، عانت سويسرا كثيرًا من صغر حجم سوقها، إذ إن المشاريع الكبرى — مثل مشاريع أجهزة الكمبيوتر العملاقة، والتطبيقات المخصّصة للسوق الشاملة — تتطلّب موارد استثمار هائلة للبقاء في السباق. وقد أثبت قطاع الحوسبة في سويسرا أنه صغير جدًا لدرجة أنه لا يُمكن أن يتوافر له نوعٌ من الدعم التمويلي المتبادل الذي يشكّل أساسًا للنجاح في مثل هذا القطاع.

### المستقبل: ربما يكون في أيادٍ أجنبية

لا شك بأن هناك صلةً تراوحت استثنائية بين سويسرا وقطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ فعلى سبيل المثال: أكثر من ٨٠ في المائة من السويسريين لديهم اتصال بواسطة الإنترنت، وهذه نسبة لا تُضاهى إلا في عدد قليل من البلدان، كما أن اعتماد تكنولوجيا المعلومات في قطاع الأعمال السويسري قد بلغ درجةً عاليةً المستوى بشكلٍ استثنائي. وهناك حاليًا حوالي ١٣٥٠٠ شركة تنشط في مجال تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات؛ ولذلك فليس من محض الصدفة أن الشركات العالمية الرائدة في هذا المجال تجد سويسرا مكانًا جذابًا لأداء العديد من الوظائف المختلفة (انظر الفصل الرابع عشر). كما أن شركاتٍ عالميةً كبرى — من أمثال إبي واي وجوجل ومايكروسوفت وأي بي إم وأورانج وتي سيس تيمز وسيمنز وديل وإي دي إس وياهو ورويتز وهبوليت باكارد — قد استثمرت مبالغَ كبيرةً من المال لإنشاء مقراتها الأوروبية ومراكز مبيعاتها وخدمات زبائنها أو مراكز بحوثها في سويسرا، وذلك لأسباب ليس أقلها أنها تستطيع بذلك استقطاب موظفين على درجة عالية من التأهل والحفاظ عليهم. وعلى سبيل المثال، تقع أكبر مُنشأة بحوث تابعة لشركة جوجل خارج حدود الولايات المتحدة في مدينة زيورخ

من أجهزة الكمبيوتر العملاقة حتى فأرة الحاسوب

تحديداً، في حين أن شركة هيوليت باكارد باشرت منذ عام ١٩٥٩ بإدارة منظمة التسويق الأوروبية التابعة لها في مدينة جنيف، وفي ذلك الوقت كانت هذه أول قاعدة تابعة للشركة تُقام خارج الولايات المتّحدة. وقد تكون هذه الدوافع بالتحديد — كما كانت غالباً في تاريخ سويسرا — هي التي ستقود الموجة القادمة من الشركات المعلوماتية في سويسرا.

التواريخ الرئيسية.

١٨٠٠ قبل	
١٥٨٨	يوست بورجي يقوم بتطوير أول نظام لوغاريتمات في العالم.
١٨٩٩-١٨٠٠	
١٨٦٢	فرانس باور يؤسس مصنعاً لصناعة الأقفال وصناديق النقد في مدينة زيورخ، وهي الشركة التي أصبحت لاحقاً شركة كابا.
١٨٥٦	جوستاف أدولف هازلر يتولى إدارة مكاتب التلغراف الوطني السويسري.
١٩٠٠-١٩٩٩	
١٩١٥	أدولف ديتفيلر يؤسس شركة أسلاك ديتفيلر.
١٩٢٠	إنشاء مؤسسة البريد والبرق والهاتف بملكية الدولة السويسرية.
١٩٤٥	إرهارت ميتلر يؤسس شركة ميتلر إنسترومنتس في مدينة كوزناخت.
١٩٤٨	ويل ستودر يؤسس شركة ريفوكس.
١٩٥٠	إدوارد شتيفل يجلب حاسوب Z4 من صنع كونراد زوسيه ليُثبتته في الجامعة التقنية الوطنية بزيورخ.
١٩٥١	ستيغان كوديلسكي يؤسس شركة تحمل اسمه في مدينة شيستو-سور-لوزان.
١٩٥٢	هربرت باومر يؤسس شركة باومر إليكتروك في مدينة فراوينفيلد.
١٩٥٥	أمبروز شيبسر يُصبح أول مدير لمختبر أبحاثٍ جديد تابع لشركة آي بي إم في سويسرا.
١٩٧٠	نيكلوس فيرث يُطلق برنامجَه الجديد لِلُغة الحواسيب «باسكال».
١٩٨١	دانيال بوريل وزملاؤه من المتخرّجين يؤسسون شركة لوجيتيك.
١٩٨٤	هانس نوّرر يؤسس شركة نوّرر للهندسة.

## صناعة سويسرية

---

شركة ميتلر إنسترومنتس تستحوذ على شركة توليدو للموازين، ويصبح اسم الشركة ميتلر توليدو.	١٩٨٩
موزي أساراف يؤسس شركة إي آر آي بانكير في جنيف.	١٩٨٩
أنطون غونسينجر يطوّر الحاسوب المتوازي MUSIC.	١٩٩٠

---

	<b>منذ ٢٠٠٠</b>
شركة جوجل تفتتح مركزًا للأبحاث في مدينة زيورخ.	٢٠٠٤

---



## أعمال رائعة: إنجازات سويسرا في مجال الفن والهندسة المعمارية

الفن والهندسة المعمارية عنصران جوهريان في الثقافة السويسرية واقتصادها الحديث؛ فسويسرا هي في الواقع البلد الذي أنجب خلال فترة وجيزة ألبرتو جياكوميتي وبول كُلي ولو كوربوزييه، والذي يحتضن حالياً أحد أكبر المعارض الفنية الحديثة في العالم. كما تمكّن الجيل الجديد من المهندسين المعماريين السويسريين — مثل ماريو بوتا وجاك هيرتسوج وبيار دو مويرون وبيتر تسومثور — من ترك أثرهم في هذا المجال من خلال المعالم التي ساهموا في تشييدها في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك يرى كثيرون، ومن بينهم السويسريون أنفسهم، أن مُصطلح «الفن السويسري» هو مصطلح يحمل تناقضاً في طياته؛ فالعديد من الفنانين السويسريين — خاصة في العصر الحديث — تجنبوا تعريف أنفسهم بوصفهم سويسريين، وعلى سبيل المثال: أصبح المهندس المعماري والمصمّم الشهير لو كوربوزييه مواطناً فرنسياً في عام ١٩٣٠، وكان الرسام بول كُلي يعدُّ نفسه ألمانياً بقدر ما هو سويسري، أمّا جياكو ميّتي وهو نحات وُلد وتوّفّي في سويسرا فكان قد صنع شهرته في فرنسا حيث أنجز الجزء الأكبر من أهم أعماله. كما أن هناك العديد من الفنانين السويسريين الآخرين الذين لا يُعدّون سويسريين في أعين العالم، فهنري فوسيلي المولود في سويسرا، وأحد أبرز رسّامي القرن التاسع عشر، قضى كلّ حياته في إنجلترا بعد سن العشرين، وكورت سيليجمان — أحد فنّاني الحركة التحديثية في القرن العشرين — مولود في مدينة بازل ومسجّل في سجلات متحف نيويورك للفن الحديث على أنه أمريكي،

وسيفاجاً الكثيرون إذا عرفوا أن روبرت فرانك — المخرج والمصوّر السينمائي المعروف — قد طوّرَ فنّه في بداياته في مسقط رأسه في مدينة زيورخ.

\* \* \*

إن تقديم دراسة أكاديمية حول أعمال فنّانين ومصمّمين من أمثال الذين ذُكروا سابقاً يتعدّى إطار هذا الكتاب، لكن عندما تدخل أعمالهم الفنية والتصاميم التي قاموا بها نطاق الأعمال التجارية — كما هو الحال لدى ممارسة الهندسة المعمارية والمتاجرة بالأعمال الفنية — يُمكن أن تُشكّل هذه الأعمال أجزاء هامة من الاقتصاد. غير أن هذا القطاع يصعبُ حصره؛ لأنّ المداخل فيه وأحجام الإنتاج ليست واضحةً ولا مدوّنةً كما هو الحال في القطاعات الصناعية التقليدية؛ لذلك سُرِّكز المنهج المُتبّع في هذا الفصل على استعراض أهم الإنجازات التي حقّقتها أبرز الشخصيات السويسرية في مجال الفن والهندسة المعمارية على أمل أن تُقدّر آثارها الاقتصادية بقدر آثارها الجمالية.

### توازن وتناسق، وأعمال تجارية

لقد أصبح الفن والهندسة المعمارية على حدّ سواء عاملين هامّين في الاقتصاد السويسري، ولكن على الطريقة السويسرية المعهودة — أي بتكثّم — استناداً إلى ميل سويسرا إلى بناء جميع مشاريعها من أسفل السلم إلى أعلاه، وسعيها لتحقيق التوازن والمنفعة، وتمسّكها باتباع نهج مستقل في جميع مشاريعها، وهذا بالضبط ما تجسّده العلاقة الغامضة لعدة شخصيات ثقافية سويسرية مع وطنها الأم، فالمفهوم السائد بأن بيئة سويسرا هي بيئة خانقة إلى حدّ ما، هو مفهوم ضارب في القِدَم، ولم يجد الفن ولا الهندسة المعمارية الإبداعية مكانتهما بسهولة في سويسرا في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، وبخلاف جيرانها من البلدان الأوروبية، لم تكن في سويسرا إماراتٌ تحكمها عائلاتٌ مالكة تحافظ على الأعمال الفنية لتعزيز قوتها وهيبتها، لا بل كانت تلك تفاهات غريبة عن العقلية السويسرية، والأموال — إذا وُجِدَت — كانت تُستخدَم للمسائل المهمة والمفيدة؛ ولذلك لا عجب أن أولى علامات الذوق الفني في سويسرا ظهرت في ميدان الهندسة المعمارية حيث يُمكن العمل بتكثّم على تحقيق قيم جمالية في تصاميم عملية أو دينية.

## إيطاليا واختبارها العسير

بين القرن السادس عشر والقرن الثامن عشر كان أهم المهندسين السويسريين من مواطني جنوب جبال الألب في كانتون تيشينو الناطق بالإيطالية، وكانت وجهتهم الرئيسية مدينة روما. أحد هؤلاء المهندسين كان دومينيكو فونتانا الذي خلف مايكل أنجلو في منصب كبير المهندسين في مشروع بناء كاتدرائية القديس بطرس، وكان ابن شقيقه كارلو ماديرنو هو الذي أنجز بناء المشروع، وفي السنوات الأخيرة قبل تكريس بازيليك القديس بطرس مكاناً مقدساً للعبادة في عام ١٦٢٩، كان هناك مهندس سويسري آخر اسمه فرانثيسكو كاستيلي يعمل في الموقع، وبتخاذ كُنْيَة بوروميني، كان هذا المهندس قد اكتسب شهرته من خلال تشييد كنيسة سان كارلو ذات النوافير الأربع على النمط الباروكي الروماني على هضبة كيرينالي.

وبعد مرور جيل واحد، هاجرَ مهندس آخر يُدعى دومينيكو تريزيني من منطقة أستينو بالقرب من مدينة لوجانو ليباشر مسيرته المهنية في الخارج، وبعد فترة التدريب الإلزامية في روما، سافرَ تريزيني إلى روسيا حيث كلفه القيصر بطرس الأكبر بمهمة تخطيط مدينته الجديدة سانت بطرسبرج، وعلى مدى ٣٠ عاماً — وحتى وفاته — عمل تريزيني على وضع مخطّط للمدينة، وقام بتشييد بعض من أهم مبانيها، ومنها كاتدرائية القديسين بطرس وبولس وقصر الصيف وقصر الشتاء للقيصرة، كما أنه أدخل هناك منهج دبلوم الماجستير في الدراسات المعمارية، أمّا في سويسرا فقد مرَّ ١٥٠ عاماً قبل أن تُنشأ مؤسسة لتدريب المهندسين المعماريين للحصول على شهادة مماثلة.

## الهندسة المعمارية مطلوبة

حوالي عام ١٨٠٠ عرفت مهنة الهندسة المعمارية تغييراً جذرياً، فقد أدى ظهور طبقة وسطى مزدهرة إلى زيادة هائلة في أعداد وأنواع مشاريع البناء، وفي نفس الوقت كانت ممارسات التداولات التجارية وأساليب الإنتاج الصناعي الجديدة قد جلبت أفكاراً أكثر فعاليةً إلى مواقع البناء؛ إذ بات العملاء يطالبون برؤية عائدات استثماراتهم في غضون فترة معقولة، كما أصبح تخطيط المباني المرموقة وتنفيذها يتطلب مهندسين مُدربين أكاديمياً على مهنتهم وفي استطاعتهم التحكُّم بالخدمات اللوجستية المعقدة، وعلى دراية وافية بنمط الهندسة المعمارية المطلوب مهما كان نوعه.



المخطط الرئيسي لمدينة بطرسبرج، رُسم عام ١٧٢٠ من طرف المهندس السويسري دومينيكو تريزيني (١٦٧٠-١٧٣٤). كان بناء مدينة سانت بطرسبرج على يد بطرس الأكبر أعظم مشروع بناء في روسيا، ومن بين أهم المبادرات العمرانية في العالم في ذلك الوقت.

وبحلول النصف الأوّل من القرن التاسع عشر لم تكن سويسرا قد قدّمت — إلا نادراً — أيّ مساهمات في تطوير الهندسة المعمارية؛ إذ كان المهندسون يتلقّون تدريبهم في فرنسا وألمانيا ويعودون إلى سويسرا لتطبيق ما تعلّموا من أساليب في هذا المجال، إلا أن تأسيس المعهد الفيدرالي السويسري للتكنولوجيا في زيورخ في عام ١٨٥٥ كان بمثابة نقطة تحوّل، كانت الحكومة الفيدرالية المكوّنة حديثاً قد نجحت في استقطاب مهندس ألماني مشهور يُدعى جوتفريد سيمبر للعمل في المعهد.<sup>١</sup> كان سيمبر قد شارك — بصحبة صديقه المقرب المؤلف الموسيقي ريتشارد فاغنر — في انتفاضة مايو في دريسدن ضد مملكة ساكسونيا في عام ١٨٤٩، وبعد أن فشلت الثورة، كان على سيمبر وفاغنر مغادرة

المدينة خوفاً من الاعتقال، هرب سيمبر إلى باريس ثم إلى لندن، في حين لجأ فاغنر إلى زيورخ، وبعد أعوام قليلة استطاع فاغنر - بفضل علاقته - إحضار سيمبر إلى المعهد الفيدرالي السويسري للتكنولوجيا الذي كان قد تأسس حديثاً، ولم يُكَلَّف سيمبر بتصميم المباني المدرسية فحسب على تلة تطلُّ على وسط المدينة، بل عُيِّن أيضاً الأستاذ الأعلى أجراً في المعهد براتب كبير بلغ ٥ آلاف فرنك سويسري في تلك الفترة. كان سيمبر واثقاً من أن تتعلَّم مهنة الهندسة عن طريق التطبيق العملي يلعب دوراً هاماً في نجاح مسيرة المهندس، وهذا أسلوبٌ حرص المسؤولون في المعهد الفيدرالي السويسري للتكنولوجيا منذ ذلك الحين على اتِّباعه.

## نفحات من الحرية

بفضل تأسيس المعهد الفيدرالي السويسري للتكنولوجيا وتعيين سيمبر فيه، بدأت سويسرا تدريجياً تفرض وجودها في مجال الهندسة المعمارية في أوروبا. كانت تلك فترة نمو سريع في المدن السويسرية كُلف خلالها المهندسون بالعديد من المشاريع الجديدة مثل تصميم وبناء محطات السكك الحديدية والمسارح والفنادق والمصارف ومكاتب البريد المركزية، وكانت الأفكار لبناء هذه المباني مستوحاة من نماذج قائمة في عواصم أوروبية أخرى، وعلى وجه الخصوص في باريس وميونخ وفيينا، إلا أن المهندسين السويسريين بدءوا تدريجياً في وضع لمساتهم الخاصة وإيجاد طابع سويسري يميّزه الجانب العملي المفيد والأسعار المعقولة، ورويدا رويدا بدأت تظهر هندسية سويسرية حديثة متحررة من الأساليب التقليدية.

وبتعيين مهندس سويسري يدعى كارل موزر في المعهد الفيدرالي السويسري للتكنولوجيا في عام ١٩١٥، تطوّر التدريب المعماري وتقدّم بشكلٍ متزايد. كان موزر قد أمضى فترة في باريس وإيطاليا، وأقام شراكة ناجحة في مجال الهندسة المعمارية في مدينة كارلسروه في ألمانيا، واكتسب شهرة عالمية في مجال اختصاصه، فهو الذي رسّم تصاميم محطة السكك الحديدية «باديشير» في مدينة بازل (عام ١٩١٣)، وجامعة زيورخ (عام ١٩١٨)، ومعرض كونستهاوس للفنون في مدينة زيورخ (عام ١٩١٠)، جاء عمل موزر تجسيدا لما كان يُعرَف بأسلوب «الإصلاح» الذي تطوّر حوالي عام ١٩٠٠، وكان يعتمد على فكرة أنه لا بد أن يتألف الجانب العملي مع الشكل والتصميم ليشكّل وحدة متكاملة لا تنفصم وترتكز على أساس عنصر الاستفادة. كان من الواضح أن أسلوب الإصلاح

هذا له صلةٌ بالحركة الحديثة التي كان يشهدها الفن آنذاك، وقد تميّزت حركةُ الحداثة في سويسرا بمبدأ التسامح العملي الذي يُشكّل أساسَ التعايش اليومي في بلدٍ صغيرٍ ومتنوّعٍ، وفي الآن نفسه كان هناك انفتاحٌ على اتجاهات التطوُّر القادمة من بلدانٍ أخرى، وتحت إشراف موزر تخلّى المعهد الفيدرالي السويسري للتكنولوجيا عن أساليب «الهندسة المعمارية الأكاديمية» التي وضعها سيمبر، ليتبنّى مكانها تصميمَ مبانٍ حقيقيةٍ وتشجيعَ الجودة والمهنية الحرفية.

### بازل مدينة العقول المستنيرة

إذا كانت العمارة المتقنة ميداناً تبنّاه السويسريون بحذرٍ وعلى مراحل، فلم يكن الأمر كذلك بالنسبة إلى الفنون البصرية بحد ذاتها، ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية لم تكن سويسرا تُولي أهمية كبيرة للفن، فالحظر الذي كان مفروضاً على الصور الدينية خلال فترة حركة الإصلاح الديني حَالَ دون التطور الثقافي، وخاصةً في البلدات والمدن الرئيسية في سويسرا المركزية، وعلى مدى قرون، ساد التوتر والتردّد في قبول الفنون البصرية في بلاد الإصلاحيين: كالفين وتسفينجلي، لكن الاستثناء الوحيد لهذه القاعدة انحصر بمدينة بازل الحدودية التي كانت منذ العصور الوسطى تتمتع بعلاقات تجارية مزدهرة مع البلدان الأجنبية. كما أن إنشاء أول جامعة سويسرية في عام ١٤٦٠، واستقبال اللاجئين الهاربين من الاضطهاد الديني أثناء فترة الإصلاح وفيما بعدها، إلى جانب نشوء المؤسسات التجارية والنقابات المتحرّرة نسبياً؛ كانت عواملٍ ساعدت على بروز طبقة حاكمة مستنيرة تتكوّن من التجار ونسّاجي الحرير وأصحاب مكاتب العمل الذين كانوا منفتحين على الفنون والعلوم، وليس من قبيل المصادفة أن تكون مدينة بازل مهدّ نشاطٍ جمعٍ وعرضٍ المجموعات الفنية في سويسرا، فقد وهب إيراسموس روتردام — وهو أحد رواد الحركة الإنسانية — مجموعته الفنية، المكوّنة من قطع نقدية ولوحات فنية ورسوم، إلى مواطنٍ من مدينة بازل يدعى بونيفاكايوس أمرباخ الذي أضافها إلى مجموعته الخاصة، ولاحقاً وسّع باسيلوس، ابن أمرباخ، تلك المجموعة الفنية. وفي عام ١٦٦١ قامت مدينة بازل بشرائها بمبلغ ٩ آلاف خولده (أي ما يعادل ١٩ ألف فرنك سويسري)، وبذلك باتت بازل أول مدينة سويسرية تمتلك مجموعة فنية كبيرة.

إلا أن مدينة بازل كانت استثناءً للقاعدة السائدة، فتجميع وحياسة المجموعات الفنية كانت حكراً على الأفراد حتى فترة متقدّمة من القرن العشرين، ولكي يزدهر هذا القطاع،

كان من الضروري ألا يفرض عليه نظامُ الضرائب قيودًا ومُتطلبات صارمة. فحتى عام ١٩٠٧ عندما شُرِع قانون المؤسسات الوقفية الخاصة بهذا القطاع، ودمجه ضمن القانون المدني السويسري، كان هناك خياران مُتوافران لا ثالثَ لهما، ففي حال وفاة صاحب مجموعة فنيةٍ ما، كان من المفروض إما أن تُباع المجموعة وإما أن تُوهب؛ ولذلك لم تكن هناك في سويسرا — خلال القرن التاسع عشر — تجارة مهنية متخصصة في تجارة الأعمال الفنية للاضطلاع بعمليات البيع، فبقي التبرُّع والوهب غالبًا هو السبيل الوحيد المتاح أمام أصحاب تلك المجموعات. أمَّا أول متحفٍ مخصَّص للفن فقط — وهو متحف راث — فقد افتُتِح في مدينة جنيف في عام ١٨٢٦، ويعود الفضل في ذلك إلى وصية هبة، وبعد مرور عشرين سنة، تلتها مدينة بازل بفتح متحف «آن دير أوجستينر جاسيه»، حيث عُرضت الأعمال الفنية جنبًا إلى جنب مع التُّحف الأثرية التاريخية، أمَّا اليوم فقد باتت سويسرا بلدًا غنيًا بالمجموعات الفنية؛ إذ يوجد متحف فني لكل ٦٥ ألف نسمة من السكان تقريبًا، غير أن الفضل في ذلك يعود بمقدار كبير إلى تفاني عدد قليل من الأفراد الذين يهَوون جمَع القطع الفنية.

### نشأة المجموعات الكلاسيكية

في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ولَّد النجاح الصناعي رءوس أموال حرة، وأصبح الأثرياء في حاجةٍ إلى إبراز وعيهم بقيمة الأعمال الفنية واكتساب مكانة دولية من خلال تجميع وعرض المجموعات الفنية؛ وبذلك ظهرت مجموعاتٌ جديدة من صفوة الأعمال الفنية العالمية في مدينة فينترتور، وكان أصحابها ينتمون إلى عائلات مثل عائلة فولكارت وراينهارت وبوهلر التي كوَّنت ثروتها من التجارة ومن صناعة النسيج، ومن أبرز هذه المجموعات لا بد من ذكر مجموعة آرثر وهيدري هانهلوزر، ومجموعة ريتشارد بوهلر، ومجموعة جورج وأوسكار راينهارت الشهير جدًا، كما جمع سيدني براون — ابن مؤسس شركة براون بوفيري البريطاني — مجموعةً فنية هامة في مدينة بادن.

وكما كان من المألوف في منعطف القرن التاسع عشر والقرن العشرين، اتخذت الطبقة البورجوازية نمط الحياة المُتبع في المدن الأوروبية العُظمى نموذجًا تحذتي به، وعلى وجه الخصوص مدينتا باريس وميونخ، ولعلَّ الفضل في عرض وإبراز الفنون يعود إلى فنانيين سويسريين كانوا يعملون في باريس وقَدَّموا مساهمةً قيِّمةً وأحيانًا حاسمة

في تيسير هذا النشاط، ومن بينهم كونو أميات وفليكس فالوتون وكارل مونتاج من مدينة فينترتور. وبفضل وساطة فالوتون ومونتاج جلب أفراد عائلة هاهنلوزر وبوهلر الفنَّ الانطباعي إلى سويسرا، كما رعى اثنين من الرُسامين السويسريين وهما جيوفاني جياكوميتي (والد النحات ألبرت جياكوميتي) وفرديناند هودلر، ودعمهما من خلال شراء أعمالهما بانتظام.

في البداية، كان أصحاب المجموعات الفنية السويسريون يعتمدون كلياً على تجار الأعمال الفنية في فرنسا وألمانيا، ولكن بحلول عام ١٩٠٧ أصبحت الأرضية مهياًة تماماً أمام ثيودور فيشنر لافتتاح ما أصبح أولَ مزادٍ علني سويسري للأعمال الفنية في مدينة لوتسرن. وحوالي عام ١٩١١ بدأت سوق متميِّزة للفن تظهر للعيان على شكل سلسلة من «صالات عرض فنية جديدة»، وهو ما كان يُعرَف سابقاً بـ «الصالونات الفنية» التي افتتحت في مدينة زيورخ، أولاً على يد يوهان إرفين فولفينسبيرجر، ثم لحقه بعد وقت قصير جوتفريد تانر والإخوة جوستاف وليون بولاج.

## ملتقى الفنَّانين والتجار

كانت الأحداث العالمية قد خدمت مصالح رجال الأعمال المتخصِّصين في المجال الفني أكثر من أي وقتٍ مضى، فخلال الحرب العالمية الأولى، عندما تقهقرت تجارة الأعمال الفنية التي كانت مُزدهرةً بين ألمانيا وفرنسا، كانت سويسرا هي المستفيدة الأولى من ذلك؛ إذ وجد البائعون والمشترون أن البيئة المؤسَّساتية والتشريعية في سويسرا مثالية لمثل هذا النشاط، فنظام الملكية كان آمناً والرسوم الجمركية على الأعمال الفنية المستوردة إلى سويسرا تُحتسَب على أساس الوزن فقط، وتجار الأعمال الفنية الذين لم يعودوا قادرين على الدخول إلى فرنسا بدءوا يتوافدون على نحوٍ مُتزايدٍ إلى سويسرا، وكذلك فعل الفنانون الذين كانوا مستهدَفين في زمن الحرب، وكان من بين هؤلاء المهاجرين تاجرُ التُّحف الفنية من مدينة شتوتجارت الذي يحمل اسماً على مُسمًى، وهو أوجوست «جوتيكونست» (أي الفن الجيد)، والذي قام في عام ١٩١٩ بمشاركة مؤرِّخٍ فني يُدعى أوجوست كليبشتاين بتأسيس وكالة جوتيكونست وكليبشتاين للفنون. وبعد الحرب العالمية الثانية، اشترى الوكالة إبرهارد كورنفيلد الذي حوَّلها إلى مزادٍ علني ناجح.

كانت سوق الاتِّجار بالأعمال الفنية في سويسرا في خضمِّ توسُّعها عندما استولى الحزب الاشتراكي القومي على الحكم في ألمانيا في عام ١٩٣٣، وكان من بين اللاجئيين الذين

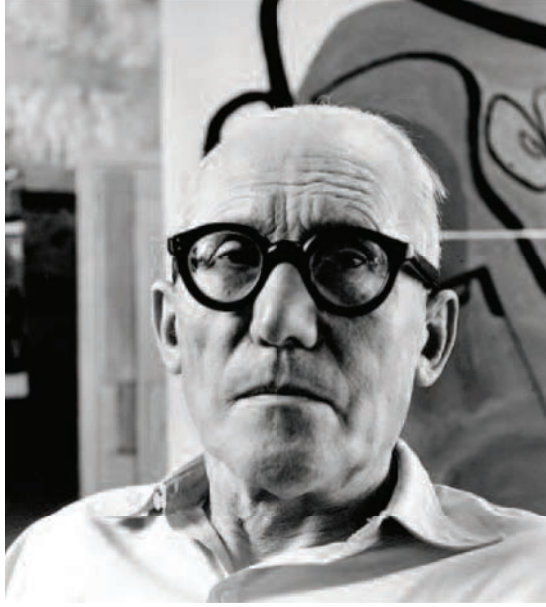


فُرُوا إلى سويسرا هرباً من الاضطهاد تاجرٌ للأعمال الفنية من مدينة ميونيخ يُدعى فريتز ناثن، الذي كان منذ عام ١٩٢٨ يُقدّم المشورة لأوسكار راينهارت بخصوص مجموعته الفنية. سرعان ما احتلّ ناثن مركزاً مهماً في تجارة الفنون بين سويسرا وألمانيا وفرنسا، وأصبح أهم مستشار لإيميل جورج بوهرليه المهاجر الألماني الذي امتك في عام ١٩٢٩ أكبر حصة في شركة أورليكون للأدوات الآلية. كان بوهرليه الذي درس علم الفلسفة والأدب وتاريخ الفنون يَختلِف تماماً عن رجال الصناعة الآخرين، فمن ناحية حوّل مصنعه في مدينة زيورخ إلى مرفق لإنتاج الأسلحة وحقق ثروة هائلة من ظروف الحرب، ومن ناحية أخرى، كان من رواد هواة جمع اللوحات الفنية خاصةً لكبار الرسامين القدامى والانتطاعيين. اشترى الجزء الأكبر من مجموعته الفنية بعد عام ١٩٤٧، ومن ذلك عدة أعمال لـ «بول سيزان وفان جوخ وجوجان ومونيه»، ومنذ عام ١٩٦٠ بات بالإمكان مشاهدة عدد من اللوحات في مجموعته التي تُعد بالثبات في الفيلا الخاصة به في مدينة زيورخ، ولكن — لجعلها في متناول أكبر عدد ممكن من الجمهور — قدّم بوهرليه التمويل اللازم لمركز الفنون في مدينة زيورخ (كونست هاوس) لتوسيع مبناه وإنشاء ملحَق (صمّمه المهندس البريطاني دافيد شيرفيلد) بات يُعرَف اليومَ بصالة بوهرليه للعرض.

### تأثير المهندس لو كوربوزييه

في مجال الهندسة المعمارية، أصبح تأثير الحداثة واضحاً تماماً في سويسرا في العقود الأولى من القرن العشرين. كانت الواقعية التي عرفها العالم في هذا الميدان على يد كارل موزر قد أثّرت في أجيال من المهندسين الذين ظلّوا يعترفون بعمله لعدة عقود لاحقة، وربما يكون أشهر من نادى بهذه الحداثة هو شارل إدوارد جانيرييه جري، الذي أطلق على نفسه لاحقاً اسم لو كوربوزييه. وُلِد لو كوربوزييه في مدينة لاشو دو فون والتحق بمدرسة الفنون التطبيقية هناك، تدرّب بصفته نحّاتاً ونقّاشاً إلا أنه سرعان ما غيّر وجهته ليُدرس الفن المعماري، وخلال الحرب العالمية الأولى انتقل للعيش في باريس بصفة دائمة؛ حيث أسّس مكتباً للهندسة المعمارية مع قريبه بيار جانيرييه.

وفي عام ١٩١٨ التقى لو كوربوزييه بمصري في من مدينة بازل يُدعى راوول لاروش الذي كان بصدد بناء مجموعة هامة من اللوحات التكعيبية، نمت علاقة صداقة بين الرجلين نُوجت بتشديد فيلا لاروش في عام ١٩٢٣، كانت هذه المهمة التي كلّفه بها لاروش واحدةً من الفرص الأولى التي أتاحت لهذا المهندس الشاب صياغة أفكاره الثورية في مجال



شارل إدوارد جانيري جري المشهور أكثر بلقب لوكوربوزييه (١٨٨٧-١٩٦٥)، أحد أبرز المهندسين المعماريين في العالم.

الهندسة المعمارية وتحقيقها على أرض الواقع، وقد بقيت فيلا لاروش المشيدة في الدائرة ١٦ من مدينة باريس أيقونةً للحداثة، وما زالت رمزًا يزوره المهندسون المعماريون حتى اليوم.

### رغبة جامعة لبناء المدينة الجديدة

توجهت طموحات لو كوربوزييه إلى أبعد من الاكتفاء ببناء منازل خاصة لأصدقائه الأثرياء، فقد كتب نيكولا فوكس فيبر في كتابه «حياة لو كوربوزييه» عن رغبة لو كوربوزييه الجامعة في هدم أجزاء كبيرة من المدن القائمة، لبناء شُققٍ من شأنها توفير ظروف معيشة أفضل. (كان لو كوربوزييه من أوائل المهندسين الذين أخذوا بعين الاعتبار

حتمية تأثير السيارات في التجمعات الحضرية). وعلى الرغم من أنه كان يُعدُّ من رواد الهندسة المعمارية الحديثة، فإنه لم يكن في منأى عن النقد، ومنه نقد جين جاكوب التي كتبت في كتابها «موت وحياء المدن الأمريكية الكبيرة» أن منشأته تترك تأثيراً سلبياً على التطور الاجتماعي.

كانت موهبة لو كوربوزييه البيانية وشخصياته العدوانية والجريئة وفن عمارته المتطرف الخالي من الزخرفة؛ كلُّها عواملٌ دفعت به ليكون على رأس حركة التحديث الطليعية آنذاك، ومن خلال المقالات التي كتبها — منها «نحو فن عمارة» الذي صدر في عام ١٩٢٣، و«تخطيط المدن» الصادر في عام ١٩٢٥، وكذلك «خمس نقاط لفن معماري جديد» الصادر في عام ١٩٢٧ — وضع القواعد الأساسية لـ «فن بناء جديد». وبطريقة كتابته الاستفزازية وتصاميمه المثيرة للجدل كان لو كوربوزييه غريباً نوعاً ما عن النموذج السويسري، وأحدت بلبلةً في صفوف المهندسين المعماريين بين مؤيد متحمس ومعارض شديد له حتى في سويسرا، وكان أسلوبه في الهندسة يتَّسم بطابع من الشمولية، وبحسب تعبير المؤرخ المعماري بيار فراي: «كان لو كوربوزييه منظرًا راديكاليًا من نوعٍ مشابهٍ لنظرية تحسين النسل في فضاءات العيش». وقد تجلَّى هذا الجانب «الراديكالي» أيضًا في منهج تصاميمه المعمارية المتعددة الجوانب، فألى جانب كونه رجلاً عصامياً علَّم نفسه بنفسه، كان مخطِّط مدن، وأنشأ مجلة، كما أدار مصنعًا لصنع الأجر، وكان يهتم بكل كبيرة وصغيرة في مشاريعه بما في ذلك الأثاث.

## السويسري الشرس

تجلَّت روح المنافسة الشديدة التي اتَّسم بها لو كوربوزييه خلال المسابقة التي عُرضت في عام ١٩٢٧ لتصميم القصر الجديد لعصبة الأمم في جنيف، فبعد محادثات مطوَّلة قامت لجنة من السياسيين — الذين عينتهم الجمعية العمومية لعصبة الأمم — باختيار تصميمٍ قدَّمه مهندس تقليدي متخرِّج من مدرسة الفنون الجميلة، على الرغم من أن اقتراح لو كوربوزييه قد عُدَّ من طرف المهنيين بأنه أفضل بكثيرٍ من جميع الاقتراحات الـ ٢٧٧ التي قدِّمت. بعد ذلك، عندما قام المهندس الذي نجح في المسابقة باقتباس عناصر أساسية من منهج لو كوربوزييه، ردَّ هذا الأخير على ذلك في خطابٍ شرسٍ وامتشدَّد بشكلٍ لم يسبق له مثيل في المناقشات التي عرفها مجال الهندسة المعمارية حتى ذلك الحين، استغلَّت حركة الحداثة التي ينتمي إليها لو كوربوزييه المناسبة لتأسيس ما كان يُعرَف

بالمؤتمر الدولي للعمارة الحديثة. كان ربع مؤسسي المؤتمر الأربعة والعشرين من أصول سويسرية، وكان أمينه العام يُدعى سيجفريد جيدون المولود في مدينة براج، لكنه يعيش في زيورخ ويعمل مؤرخاً للفنون، والذي أصبح كتابه الذي يحمل عنوان «الفضاء، الوقت، وفن العمارة، نشأة تقاليد جديدة» (١٩٤١) مرجعاً في مجال الفن المعماري الحديث. نصّب المؤتمر نفسه مركزاً اجتذاباً ونقطةً التقاءٍ لذوي الفكر المتماثل من الناشطين في هذا المجال ولسان حال المنتسبين للحركة، وخلال الاجتماع الثالث للمؤتمر في عام ١٩٣٣، اعتمد المشاركون «ميثاق أثينا»، وهو عبارة عن برنامج من المبادئ التوجيهية لتخفيف الازدحام في المدن وتخطيطها وإعمارها وفق مبادئ عقلانية مفيدة.

ساهم المهندسون السويسريون المنتسبون للحركة الحداثية أيضاً في إيصال قواعد فن العمارة الجديد إلى أمريكا، ومنهم مهندس من مدينة جنيف يُدعى ويليام ليسكاس، كان قد هاجرَ إلى أمريكا في عام ١٩٢٠ بعد حصوله على شهادته تحت إشرافٍ بتشيد مبنى مكاتب أنجزَ في عام ١٩٣٢ لحساب مؤسسة صناديق الادخار في فيلادلفيا، وكان هذا البناء أول ناطحة سحاب حديثة في الولايات المتحدة، وبقي حتى نهاية الستينيات مثلاً يُحتذى به للعديد من المهندسين الأمريكيين.

## سويسرا ومدرسة باوهاوس

كان لمدرسة الفنون والحرف البدوية «بوهاوس» التي تأسست في فايمار في عام ١٩١٩ تأثيرٌ حاسم على تطور حركة الحداثة في سويسرا، فخلال العشرينيات كانت هذه المدرسة قبلة عدد كبير من الفنانين والمصممين الطموحين القادمين من جميع أنحاء أوروبا، وكان من بين الموظّفين الأوائل في المدرسة رجل يُدعى يوهانس إيتن، وكان رساماً وصاحب نظريات بخصوص الألوان، درّس مهاراته هناك وكانت له كاريزما سيطرت على المدرسة طوال سنواتها الأربع الأولى. قام إيتن — الذي درس في كلية لتدريب المعلمين في مدينة بيرن — بابتكار الدروس الأساسية في مدرسة «بوهاوس»، وهي دروس اعتمدت لاحقاً في العديد من مدارس الفنون التطبيقية في البلدان الناطقة باللغة الألمانية، وبقيت إلى اليوم شديدة الأهمية في مناهج التدريس.

في عام ١٩٢٨، حلَّ هانس ماير — وهو مهندس من مدينة بازل وأحد مؤسسي المؤتمر الدولي للعمارة الحديثة — محلَّ فالتر جروبيوس، وتولّى منصب مدير مدرسة

بواهوس التي كانت قد نُقلت آنذاك إلى مدينة ديساو شمال ولاية لايبزيغ. أنشأ ماير قسماً للهندسة المعمارية، وجعل مدرسة باوهاوس — التي طالما غلب عليها الطابع السياسي — تميل أكثر من أي وقت مضى باتجاه اليسار، وفي مدينة ديساو ذات الطابع المحافظ والتي كانت العاصمة السابقة للدولة الدوقية، أدّى ذلك إلى إحداث توتر اجتماعي كبير، وتحت ضغوطات كبيرة زاد من حدتها صعود الحركة النازية، اضطر ماير إلى التخلي عن منصبه في عام ١٩٣٠، بعد ذلك رحل إلى موسكو إلا أنه سرعان ما اختلف مع نظام ستالين وعاد أدرجه إلى سويسرا في عام ١٩٣٦. أُتيحت أمام ماير فرص قليلة للتصميم والبناء، غير أنه ساهم مساهمة كبيرة في تطوير فن الهندسة بأعماله النظرية، ومشاركاته في المسابقات وبعض الأبنية الكاملة، إلى جانب إنشاء مدرسة تدريبية للتخطيط المعماري في المكسيك، غير أن شهرته قامت — بوجه خاص — على ما كان ينشره من مقالات مُقنعة جداً وعلى سياسته الفنية الراديكالية.

## نوع خاص من الحداثة

لم تكن سويسرا في منأى عن الاستقطاب المحوري في المناخ السياسي الذي كان سائداً في أوروبا خلال الثلاثينيات، غير أن الخلافات التي نشأت فيها كانت أقل ضغينة من أي مكان آخر في أوروبا. وقد تلخّص الموقف السويسري تجاه الحداثة على وجه التحديد في آراء فيرنر أوكسليين حول «التواضع في إبراز الشكل، والتركيز على عوامل الاستفادة، ورفض ضخامة المعالم»، ولعل أفضل مثال عن هذا الموقف يتجسّد في بناية قصر المؤتمرات «كونجرس هاوس» في مدينة زيورخ الذي أُعيد بناؤه في عام ١٩٣٨ على يد ماكس هيفيلي وفيرنر موزر ورودلف شتايجر بأسلوب مخالف تماماً للنمط المعماري المبالغ فيه الذي كانت ألمانيا الفاشية المجاورة تتبعه وتروّج له، غير أن آراء المهندسين في تلك الفترة كانت مُنقسمة؛ إذ كان البعض منهم يرى أنه أسلوب يُجسّد النمط السويسري الحديث بحذافيره، في حين كان البعض الآخر يرى أنه نمط يفتقر إلى الإبداع ولا يتماشى بالضرورة مع الحداثة، أضف إلى ذلك عدم توافقه مع ذوق الفرد العادي في المجتمع، وبعبارة أخرى: لربما كان هذا المنحى ذا طابع حداثي، ولكنه في الوقت نفسه يتميز بطابع سويسري له مميزاته الخاصة.

## تجارب سيئة السمعة

خلال الحرب العالمية الثانية، أصبحت سويسرا — ولا تزال حتى اليوم — مركزًا لتجارة الأعمال الفنية على الصعيد الدولي، وقد وصل إلى سويسرا قدرٌ كبير من الأعمال الفنية التي كان يملكها اللاجئون، وبالخصوص ممتلكات اليهود الألمان التي أُنقذت من أيدي النازية، ووضعت مؤقتًا في المستودعات ومخازن المتاحف؛ ومن ثمَّ بيعت لاحقًا في سوق الأعمال الفنية السويسرية لتمويل حياة جديدة في المنفى لمالكها وورثتهم. ولكن هذه التجارة لم تكن في مجملها مشروعًا كما يتضح من التقرير المنشور في عام ٢٠٠١ من طرف لجنة مستقلة من الخبراء بحثت في مواقف سويسرا خلال الحرب العالمية الثانية، والتي كان يرأسها المؤرخ جان فرانسوا بيرجيه، فقد استُغلت سوق الأعمال الفنية السويسري أيضًا للتخلص من الأعمال التي أتت عن طريق النهب، وهي أعمال استولى عليها بالقوة النظام النازي في ألمانيا والمناطق المحتلة. ومنذ أن استلم هتلر الحكم في عام ١٩٣٣ حتى عام ١٩٤٥، تُشير إحصاءات الجمارك الرسمية السويسرية أن إجمالي الواردات الفنية القانونية يُقدَّر بمبلغ ٢٦,٣ مليون فرنك سويسري، وأكثر من ثلث هذه الواردات جاء من ألمانيا، ولا توجد تقديرات موثوق فيها وصحيحة عن حجم السوق الرمادية أو السوق السوداء، إلا أنه من الواضح أن العديد من العاملين في السوق والمتاحف وأصحاب المجموعات الفنية والتجار والمزادات العلنية قد استفادوا كثيرًا من الوضع الذي كان سائدًا، هذا وقد لعبت صالة عرض فيشر في مدينة لوتسرن دورًا مُخجلًا استقطبت بسببه احتقار العالم من خلال تنظيم مزاد علني لأعمال فنية في عام ١٩٣٩ تحت راية «الفن المنحط»، وهي في الواقع أهم الأعمال الفنية الحديثة التي أدانها النظام النازي ثم صادَرها، كما قامت صالة العرض المذكورة بعرض وبيع الكثير من الأعمال التي كانت ملك اللاجئين، وكذلك الأعمال المنهوبة من أصحاب المجموعات الفنية مثل إميل بوهرليه.

إلا أنه بعد الحرب العالمية الثانية كانت سويسرا في وضع جيد أتاح لها احتلال مركز الريادة في مجال التجارة الدولية للأعمال الفنية، بينما كانت بقية البلدان الأوروبية تستيقظ على أنقاضها، وكما هو الحال في كافة الظروف، هناك دومًا رجل مناسب للقيام بالمهمات الجسام. نشأ إرنست بايالر في عائلة متواضعة في مدينة بازل، وتدرَّب في مجال الأعمال التجارية، لكنه بعد ذلك حصل على وظيفة في مكتبة للكتب الأثرية القديمة، وبعدما توفِّي صاحب المكتبة في عام ١٩٤٥، قام بايالر بشرائها، إلا أنه اضطر لبيع جميع

محتوياتها تقريباً لدفع ثمنها، وضمن المحتويات وجد عدداً من قطع الخشب اليابانية المطبوعة، فعرضها للبيع ولم يهتمّ بأمرها بعد ذلك.<sup>٢</sup>

## موجة جديدة من الفن المعاصر

تحفل سويسرا بعددٍ هائلٍ من المجموعات الفنية الخاصة والمتاحف التي تحوي أعمالاً فنيةً نادرةً وذات جودة عالية، وعادة ما تُتَناقَل هذه الأعمال من جيلٍ إلى جيلٍ، ونادراً ما يُفَرِّطُ بها أو تُعَرَضُ للبيع، كما أن العاملين في مجال تجارة الأعمال الفنية غالباً ما يتشبهون بعملائهم، فكان العاملون في مؤسسات سوزييز وكريستيز مهذبين للغاية ويرتدون ملابس أنيقةً ويُجيدون الحديث في حفلات الكوكتيل، إلا أنهم غالباً ما كانوا يفتقرون إلى القدرة على تحقيق الإنجازات والنجاح. وبالرغم من أن تلك الظروف السائدة عموماً لم تكن ملائمة، فإن مرور الوقت كان كفيلاً بتمهيد الطريق أمام بروز أشخاص جدد استطاعوا إعادة تنظيم سوق تجارة الفن السويسري.

ظهرت طبقة جديدة من الأثرياء بفضل النمو الملحوظ الذي شهدته فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وانتعاش السوق المالية، كانت هذه رءوس أموال جديدة يسعى أصحابها للتفاخر بالاستثمار في شراء اللوحات الشهيرة، وحتى اليوم لا يزال وجود لوحة نادرة لفنان مشهور معلّقة في قاعة استقبال، يُعدُّ أفضل دليل على أهمية المركز الاجتماعي للمالكها.<sup>٣</sup> لكنّ ندرة الأعمال الفنية الكلاسيكية جعلت امتلاكها من طرف الأفراد أمراً عسيراً بسبب أثمانها الباهظة، وأصبح هذا الميدان من اختصاص المتاحف والمؤسسات الغنية القادرة على شرائها، ولملء الفجوة الناشئة عن ذلك، سعى التجار وأصحاب المعارض إلى تشجيع الفنانين المعاصرين الطموحين ذوي المهارات العالية والطاقات الخلاقية، وكان بايالر أول من تبنّى هذا الاتجاه؛ إذ قام بتوطيد علاقاته مع فنانين موهوبين، وروّج لأعمالهم بين صفوف الأثرياء الجدد من خلال تنظيم معارض ذات جودة عالية مدعومة بكتالوجات أنيقة أُعدَّت بعناية فائقة.

أنشأ بايالر علاقات شخصية مع أشهر فناني ذلك العصر، وفي عام ١٩٥٧ زار الرسّام بيكاسو في بيته في جنوب فرنسا، وعاد حاملاً ٢٦ عملاً سمح له الرسّام الشهير باختيارها من بين رسومه. كما سَعَلَ لمدّة من الزمن منصبَ المروّج الحصري لأعمال الرسام دوبوفيه، وكان له اتفاق مع أرملة الرسام كاندينسكي بخصوص أملاك زوجها



يُعدُّ اليومَ معرضُ آرت في مدينة بازل والفرع التابع له مسامي آرت في ميامي من بين أهم معارض الفن المعاصر في العالم.

الراحل، كما ساعد العديد من الفنانين على البروز مثل فرانسيس بيكون وروي ليختنشتاين وغيرهما. وبالإضافة إلى جمع الأعمال الفنية وإقامة المعارض واصلَ بايالر العملَ بصفته صاحبَ صالة عرضٍ وتاجرًا ناجحًا، وفي بداية الثمانينيات، حوّلَ ملكية مجموعته — التي باتت تحوي آنذاك حوالي ٢٠٠ عمل فني كلاسيكي معاصر وبعضًا من ممتلكاته الأخرى — إلى مؤسسةٍ وقفية قام من خلالها بتكليف مهندس إيطالي يُدعى رينزو بيانو ببناء متحف للفنون في ريهن في إحدى ضواحي مدينة بازل، ويستقطب متحف بايالر اليومَ عددًا من الزوّار يفوق عددَ زوّار أيِّ متحفٍ آخر من متاحف المنطقة الناطقة بالألمانية في سويسرا.





المؤرخ الفرنسي سام كيلر (على اليسار) وتاجر الفن المعروف جدًا إرنست بايالر (على اليمين).

### أسلوب ثوري حديث

لم تكن بازل مجرد مدينة تحتضن مؤسسات العمل الفني وتجّاره من أمثال بايالر؛ إذ كان للناخبين فيها حسٌّ مرهف وإعجابٌ كبير بالعمل الفني تجلّى من خلال استفتاء أُجري في عام ١٩٦٧ عندما وافق السكّان على استخدام الأموال العامة لشراء لوحاتٍ للرسم بيكاسو، وهذا التصويت كان فريدًا من نوعه وغير مسبوق، وكان بيكاسو سعيدًا بذلك لدرجة أنه قام بالتبرُّع بأربع لوحات أخرى من أعماله للمدينة. وفي شهر يونيو من عام ١٩٧٠، بادر بايالر — على رأس مجموعة شارك فيها تاجران آخران للأعمال الفنية من مدينة بازل إلى جانب لورينزو روفولف الذي كان العقل المدبّر للعملية — إلى تنظيم وإقامة أول معرض تجاري عالمي للأعمال الفنية أُطلق عليه بكل بساطة اسم «آرت» (أي الفن)،

في ذلك الوقت كانت كولون هي المدينة الوحيدة التي احتضنت حدثاً مماثلاً، ولكن في حين كانت معايير القبول في معرض كولون صارمةً واقتصرت على المعارضين من ألمانيا فقط، كان معرض آرت قد اختار سياسةً متحررةً شجعت مشاركة الفنانين من سويسرا ومن باقي العالم على حدٍ سواء، وعلاوةً على ذلك، كان اختيار الأسبوع الأول من شهر يونيو موعداً للعرض فكرةً جيدة، ففي شهر يونيو يُقد إلى أوروبا من كل حذب وصوب — وخصوصاً من الولايات المتحدة — العديد من أصحاب صالات العرض وهواة جمع الأعمال الفنية لحضور المزايدات العلنية لمؤسسات سويديز وكريستيز في لندن، وللمشاركة في أحداث مؤسسة بينالي في مدينة البندقية، أضف إلى ذلك معرض دوكيومنتا الذي يُقام كل خمس سنوات في مدينة كاسل في ألمانيا.

كان أسلوب العرض أيضاً ثورياً وجديداً، فبعرض العمل الفني بصفته مُنتجاً في معرض تجاري، كسر معرض آرت الحواجز وتخطى التقاليد المعتادة، أما بالنسبة إلى الأشخاص العاديين المهتمين بالفن، فقد مكّنهم هذا الأسلوب من إزالة الأعدار التي كان أصحاب صالات العرض يتحججون بها لتثنيهم عن عزمهم لدخول معارضهم. كان المشرفون على معرض آرت يرغبون في استقطاب نوع جديد من العملاء، وأثبت نجاحهم بأنهم كانوا على صواب؛ إذ بلغ عدد زوّار المعرض في عامه الأول ١٦ ألف زائر، وفي عام ٢٠٠٩ — على الرغم من الأزمة المالية والركود الاقتصادي — بيعت ٦٠ ألف تذكرة لحضور المعرض، وأصبح معرض آرت نموذجاً تحذني به جميع المعارض التي تأسست لاحقاً، وتحت إشراف سام كيلر — وهو مؤرخ من مدينة بازل — أصبح المعرض منذ عام ٢٠٠٠ ملتقىً رئيسياً عالمياً للمهتمين بتجارة الفنون وأسلوب الحياة المرتبط بها، كما حرص كيلر على إنشاء فرع للمعرض في مدينة ميامي بيتش تطوّر لاحقاً ليصبح معرضاً هاماً جداً بين صفوف الأثرياء ومحبي الفنون في الأمريكيتين.

### بيئة تسودها الصداقة بين تجار الفن

واكب النمو الذي عرفه معرض آرت في بازل تحولاً أكبر في سوق الفنون خلال الستينيات والسبعينيات من القرن المنصرم، فأبرز فن «البوب» الشعبي الأمريكي وعياً ذاتياً وإدراكاً جديداً للفن، وأصبح على نحوٍ متزايد جزءاً من الثقافة الجماهيرية (على الرغم من أن الأسعار لم تكن في متناول الجميع). ففي هذه الفترة باتت الثروات متاحةً بشكلٍ أكبر في الولايات المتحدة أولاً، ثم في اليابان، ولاحقاً في الصين والهند والشرق الأوسط، وهذا

ما ساعدَ سوق الفن السويسري على تحقيق نموٍّ سريعٍ ساهمَ فيه أيضًا استمرارُ العمل في بيئةٍ مؤسّساتية وقانونية وضريبية متهاوئة وملائمة، فلم تكن تجارة الأعمال الفنية خاضعةً لقانون الضريبة على مبيعات السِّلَع الذي اعتُمِدَ في عام ١٩٤١، وكان بالإمكان استيرادها وتصديرها مُعفاةً من الضرائب، وفي عام ٢٠٠٥ اعتمدت سويسرا قانونَ نقل الملكية الفكرية الذي يُنظِّم استيراد وتصدير الأعمال الفنية، ويهدف إلى القضاء على الاتجار بالكنوز الفنية المكتسبة بطرق غير مشروعة، وعلى الرغم من أنه قد أبرمت اتفاقيات ثنائية مستمدّة من هذا القانون مع مختلف دول العالم، فإن الاتفاقية الوحيدة التي صُوِّقَ عليها هي تلك المُبرّمة مع إيطاليا، ومنذ عام ١٩٩٥ فُرِضت ضريبة القيمة المُضافة على أنشطة هذا المجال ولكن بمعدّلٍ منخفضٍ مُقارنًا مع البلدان الأوروبية الأخرى، كما أُلغيت الضريبة السويسرية على الميراث في العديد من الكانتونات، وهناك ميزة أخرى هامة في سوق تجارة الأعمال الفنية، وهي عدم قدرة الفنان على المطالبة بأي حقوق عند إعادة بيع أعماله الفنية، أمّا في الاتحاد الأوروبي فيحق للفنانين الحصول على حصة من عائدات إعادة بيع أعمالهم.

## لا يمكن للحرب والفن المعماري أن يلتقيا

بعكس سوق الأعمال الفنية، كانت الهندسة المعمارية السويسرية تشهد ركودًا كبيرًا بسبب الحرب العالمية الثانية، ووصل تبادل الأفكار مع البلدان الأجنبية إلى طريق مسدود، وازداد الميل نحو تقديم التنازلات، وإيجاد الحلول الوسط، والمحافظة على التقاليد المنطقية، إلا أن هذا الاتجاه لم ينطبق على لو كوربوزيه في باريس الذي بقي وفياً للمُثل العليا للفن الطلائعي، وبعد انتهاء الحرب مباشرةً، حقّق لو كوربوزيه إنجازًا استثنائيًا على الصعيد الدولي عندما اعتُمِدت تصاميمه رسميًا لبناء مقر المنظمة الجديدة التي رأت النور حديثًا، وهي منظمة الأمم المتحدة في مدينة نيويورك (بالرغم من أن مجموعة أخرى من المهندسين كانت قد كُفّلت بتنفيذ تفاصيل العمل). وفي عام ١٩٥٢ كُفّلت بتخطيط المدينة الهندية الجديدة شانديجار عاصمة ولاية البنجاب؛ حيث أنشأ المباني الرئيسية التي شغلتها المؤسسات الديمقراطية. كان أسلوب تعبير لو كوربوزيه قد انتقل من مكعبات الحجر الأبيض الضخمة والباردة نحو نحتٍ يُبرز انفعالية تعبيرية أكبر ورسمًا مختلفًا للإسمنت الصلب. وبتصميم كنيسة نوتردام دي هوت في بلدة رونشون شرق فرنسا، حقّق



أولي سيح (على اليسار، وبجانبه تمثاله على اليمين) تفاوَض لإنشاء أول مشروع مشترك لم يسبق له مثيل بين شركة صناعية أجنبية ودولة الصين لصالح شركة شيندلر المساهمة في عام ١٩٨٠، كما عمل لاحقاً سفيراً لسويسرا في الصين، جمع أكبر وأشمل مجموعة في العالم من الأعمال الفنية الصينية المعاصرة، وتبرَّع مؤخرًا لمتحف إم+ في هونغ كونج بأعمال فنية بلغ عددها ١٤٦٣ قطعة فنية قُدِّرت قيمتها بـ ١,٣ مليار دولار هونغ كونج؛ أي ما يُعادل (١٦٣ مليون دولار أمريكي).

لو كوربوزييه ما يُعَدُّه الكثيرون رائعةً فنيةً هي عبارة عن مكانٍ للتعبُّد الديني وقبلة لُجبي الفن المعماري.

لعلَّ أول مجموعة بارزة من مهندسي مدينة بيرن تُدعى «الورشة ٥» هي التي ارتادت إبراز العمل الطلائعي وإعادة اكتشاف أعمال لو كوربوزييه في سويسرا، وأول مشروع كبير حقَّقه هذه المجموعة في عام ١٩٦١ كان عبارة عن مُجمَّع سكني في منطقة هالين بالقرب من مدينة بيرن، وأصبح مشروعاً رائداً احتذى به العديد من المهندسين حول العالم، كان المشروع مؤلِّفاً من مُجمَّع من المنازل العالية الكثافة والمبنية بشكلٍ مدرَّج، ولها شرفات



المهندس المعماري ماريو بوتا.

فسيحة تقع على أراضٍ حرشية قُطعت أشجارها؛ وبذلك قضت مجموعة «الورشة ٥» على النموذج السكني الذي كان سائدًا في فترة ما بعد الحرب مباشرةً.

### جيل ما بعد لو كوربوزييه

في بداية السبعينيات، عاد كانتون تيشينو إلى الواجهة على الصعيد الدولي بفضل الأعمال المعمارية التي تحققت فيه، وبالخصوص بفضل المهندس المعماري ماريو بوتا ومجموعة من المهندسين المعماريين الذين أصبحوا لاحقًا يُعرفون بمجموعة «تيندینزا». كان بوتا قد تابع دراسته في مدينة البندقية وعمل بعدها لدى لو كوربوزييه فترة قصيرة قبل وفاته (١٩٦٥ هي السنة التي تُوفي فيها لو كوربوزييه)، وبعد مرور خمس سنوات، قام بوتا بإنشاء مكتبه الخاص للهندسة في بلدة مندريزيو في كانتون تيشينو، حيث استقطبت

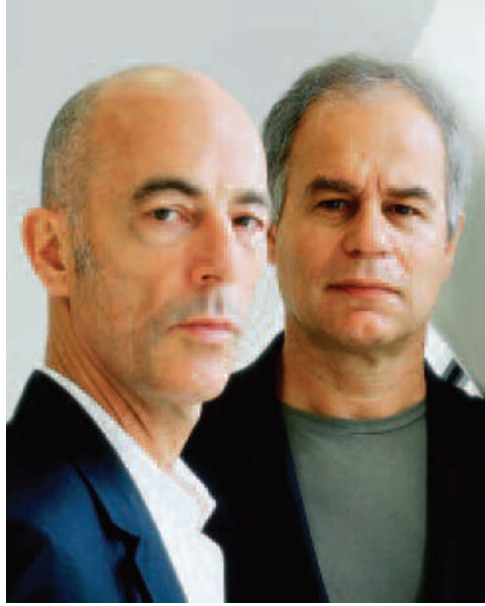


متحف الفن الحديث في مدينة سان فرانسيسكو الذي فتح أبوابه في عام ١٩٩٥، من تصميم ماريو بوتا.

المنازلُ الخاصة التي صمّمها في عامي ١٩٧١ و ١٩٧٣ اهتمامًا دوليًا، وقد مثّلت تصاميمُ متحفِ الفن الحديث في سان فرانسيسكو الذي انتهى بناؤه في عام ١٩٩٥، وكاتدرائية مدينة إفرى في فرنسا؛ ذروة إنجازاته المهنية بحسب رأي العديد من النقاد.

لم يكن بوتا المهندس المعماري الوحيد الذي أحدث تأثيرًا على الصعيد العالمي فيما بقي مستقرًا في سويسرا، بل كان هناك أيضًا المهندس جاك هيرزوج وبيار دي مويرون، اللذان وُلدا في عام ١٩٥٠ وأسسَا مكتبهما للهندسة في مدينة بازل في عام ١٩٧٨ إثر تخرّجهما من المعهد الفيدرالي للتكنولوجيا. سعى هيرتسوج ودي مويرون منذ البداية إلى جعل أعمالهما أقرب ما يُمكن أن تكون إلى الفن، وذلك بالعمل مع فنان من منطقة الجورا يُدعى ريمي تساوچ، ومن خلال هذا التعاون الفني الديناميكي استطاعوا وضْع تيارٍ من الأفكار الجديدة للعمل النظري والتطبيقي على حدٍ سواء.

## الفكر والعاطفة



جاك هيرتسوج (على اليسار) وبيار دو موبيرون (على اليمين)، الفريق الشهير في شركة هيرتسوج ودو موبيرون الحائز على جائزة بريتزكر القيمة.

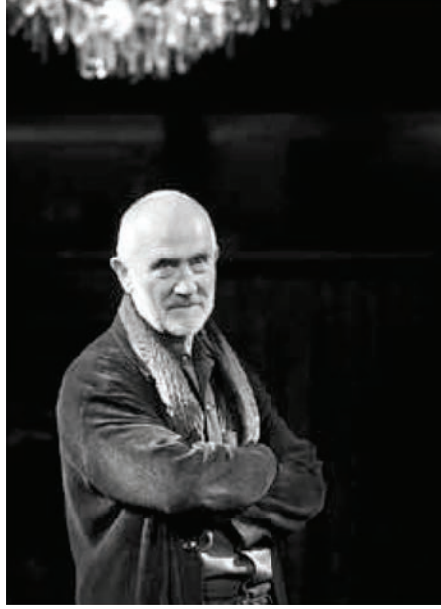
عُرفَ هيرتسوج ودو موبيرون بأنهما مُفكِّران مبدعان، ولكن المباني التي قاما بتصميمها تُثير دوماً قدرًا عاليًا من المشاعر، فقد ساهم صندوق الإشارات القابع فوق المنصات في محطة السكك الحديدية الرئيسية في مدينة بازل، والمغلّف كليًا بشرائح من النحاس، في جعل المهندسين المعماريين معروفين لدى جمهور واسع. ولكنهما حقّقا إنجازًا خارقًا في مسيرتهما المهنية على الصعيد الدولي في عام ٢٠٠٠ عندما حوّلوا محطة لتوليد الكهرباء على الضفة الجنوبية لنهر التايمز في لندن إلى معرض لأعمال الفن المعاصر يُدعى «تايت مودرن»، ومنذ ذلك الحين، تتابعت مشاريعهما الكبرى على نسق سريع، وكان أشهرها على الإطلاق المدرّج الوطني للألعاب الرياضية الذي بُني بمناسبة الدورة ٢٩ للألعاب الأولمبية في مدينة بكين في عام ٢٠٠٨. وفي عام ٢٠٠١ حصلوا على جائزة



المدرّج الرياضي الرئيسي «عُش العصفور» للألعاب الأولمبية لعام ٢٠٠٨ في مدينة بكين، من تصميم هيرتسوج ودو مويرون.

بريتزر من مؤسسة هيات للهندسة المعمارية التي تُعدُّ بمكانة جائزة نوبل، وفي عام ٢٠٠٧ حصل على جائزة برايموم إمبريال من مؤسسة الفنون في اليابان. هناك رجل آخر اختار طريقًا مختلفًا لتحقيق النجاح على المستوى الدولي، وهو بيتر تسومثور، من بلدة أوبرفيل قُرب بازل، الذي تدرَّب على نجارة الأثاث الفاخر، بعد ذلك تلقى تحصيله العلمي في معهد برات في نيويورك قبل أن يعود إلى سويسرا ليقيم في بلدة هالدنستاين ويفتح مكتبًا للهندسة المعمارية، ومن هناك سرعان ما اكتسب سمعةً جيّدة تناقلتها الألسن. كان تسومثور يصرف الكثير من الوقت في العمل على مشاريعه ليُسمح لها أن تنضج في رأسه، ومن ثمَّ على الورق، كما أنه كان قد رفض العديد من المشاريع المربحة، وهذه «العمارة البطيئة» كما كان يحلو له أن يُسميها تتجلى بصورة مصغرة من خلال الحمامات الحرارية التي بناها في قرية فالس الجبلية في منطقة جريزون، وهذه





بيتر تسومثور، مهندس سويسري آخر حاصل أيضًا على جائزة بريتكور.

الحَمَّامَات التي سُيِّدَت في عام ١٩٩٦ لقيت نجاحًا هائلًا لدرجةٍ اضطرَّت معها الإدارة في نهاية المطاف إلى اتباع نظامٍ خاص لتحديد عدد الزوّار. إلا أن أشهر إنجازات تسومثور على الإطلاق هو متحف كولومبا للفنون الذي انتهى من بنائه في عام ٢٠٠٧ لصالح أبرشية مدينة كولون، وفي العامَيْن التاليَيْن — وبالرغم من تواضع حجم أعماله — حصل هو أيضًا على جائزة برايميون إمبريال أولًا، ثم على جائزة بريتكور بعد ذلك.

### التوازن بين الانتظام والحرية

في محاضرة ألقاها في عام ١٩٨٨ بعنوان «طريقة النظر إلى الأشياء»، وصف تسومثور بكلماته ما يرغب في تحقيقه من خلال هندسته المعمارية قائلاً: «الهندسة المعمارية هي فنُّ تحقيق التناسُق بين الزمان والمكان والضوء والمناخ، وهي تُجسّد إدراكنا للطاقة والتواتر



حمّامات فالس الحرارية من الداخل، صمّمها تسومثور.

بين الداخل والخارج؛ أي بين الخاص والعام، وهي أيضًا حُسن إدارة الحيّز الموجود بين المساحة المتاحة للتنقّل والحدود، وفي نهاية المطاف لا بد من خلق التوازن بين اتّباع ما هو مألوف وابتكار ما هو جديد، وبين الانتظام والحرية، وللوصول إلى ذلك قد يكون من الضروري اللجوء إلى المشي أو التجوال أو المقاومة أو حتى التسليم أمام المُغريات.» يحتلُّ هيرتسوج ودو مويرون وكذلك تسومثور مكانةً عالية بين أشهر المهندسين المعماريين في العالم، غير أن نجاح كلٍّ منهم يقوم على أساس نماذج تفكير وأساليب عمل مختلفة تمامًا، فهيرتسوج ودو مويرون يُشغلان اليوم أكثر من ٣٠٠ شخص، ويديران مكاتب في أوروبا وفي الولايات المتحدة، في حين يعمل لدى تسومثور ٢٥ شخصًا في مبنى كنيسة حوّل إلى مكاتب تقع في قرية صغيرة على سفوح جبال الألب.

## الفن المعماري لم يَعُدْ تَرَقًّا

لقد وضح هذا الفصل كيف أن الهندسة المعمارية والاتجار بالأعمال الفنية في سويسرا لهما تأثير أكبر بكثير من حجم الأعمال التي أُنجِزت في هذا المجال، فقد شيدَ المهندسون المعماريون السويسريون مباني في جميع أنحاء العالم، وتحظى سويسرا بمكانة عالمية هامة في مجال تجارة الأعمال الفنية جنبًا إلى جنب مع نيويورك ولندن وباريس، كما أن أسواق تجارة الأعمال الفنية وقطاع الهندسة المعمارية قد شهدت ازدهارًا مؤثرًا خلال السنوات الخمسين الماضية، ولكن المنتجات الفنية كانت حتى الخمسينيات سلعةً فاخرة تحتكرها النخبة، أمّا اليومَ فهي قد أصبحت في متناول جمهورٍ أوسع بكثير.

وبعد أن وصلت صناعة الثقافة إلى كل ركن من أركان المعمورة، بات العاملون في هذا المجال يُفضّلون الاستقرارَ في مدنٍ لها روابطٌ عالميةٌ مثل زيورخ وبارزل وجنيف، كما أن المُنتَجَ الفني يختلف عن مُنتَجاتِ معظم القطاعات الأخرى؛ فالأشخاص العاملون في هذا القطاع ينشطون في شكلِ شبكاتٍ مجموعاتٍ تتعاون فيما بينها، ويحصلون على عائدات مالية غالبًا ما تكون دون المتوسط، كما أن أخلاقيات المهنة لدى الفنان — الذي لا يُفرّق غالبًا بين العمل والمتعة — قد أصبحت ثقافةً منتشرة في هذا القطاع الذي يتميز بوجود نسبةٍ عاليةٍ من الشركات الصغيرة المستقلة.

### التواريخ الرئيسية.

قبل ١٨٠٠	
١٧٠٣	تكليف دومينيكو تريزيني برسم مخطّط لمدينة سانت بطرسبرج.
١٨٠٠-١٨٩٩	
١٨٢٦	افتتاح أول متحف للفنون في سويسرا؛ متحف راث في مدينة جنيف.
١٨٣٧	تأسيس الجمعية السويسرية للمهندسين والمهندسين المعماريين.
١٨٥٥	قدوم جوتفريد سيمبر إلى المعهد الفيدرالي للتكنولوجيا في زيورخ.
١٨٨٣	أول معرض وطني يفتح أبوابه في مدينة زيورخ.
١٩٠٠-١٩٩٩	
١٩٠٧	ثيودور فيشر يفتتح أول مزاد علني سويسري للأعمال الفنية في مدينة لوتسرن.

## صناعة سويسرية

١٩١٥	تعيين كارل موزر أستاذًا للهندسة في الجامعة الوطنية التقنية في مدينة زيورخ.
١٩١٦	شارل إدوارد جانيريه جري (لو كوربوزييه) يغادر سويسرا إلى باريس.
١٩٢٨	إنشاء المؤتمر الدولي للعمارة الحديثة.
١٩٣٤	إيميل جورج بوهرليه يبدأ بتكوين مجموعة من القطع الفنية.
١٩٤٥	إرنست بايالر يفتح أول صالة عرض في مدينة بازل.
١٩٦٧	إثر استفتاء عام، مدينة بازل تقوم بشراء اثنين من أعمال الرسام بيكاسو.
١٩٧٠	ماريو بوتتا يفتح مكتبه للهندسة.
١٩٧٠	افتتاح المعرض الفني الأول في مدينة بازل.
١٩٧٨	جاك هيرتسوج وبيار دو موبيرون يفتتحان مكتبًا للهندسة في مدينة بازل.
١٩٧٩	بيتر تسومثور يفتح مكتبًا للهندسة في منطقة هالدنستاين قرب مدينة خور.
<b>منذ ٢٠٠٠</b>	
٢٠٠١	جاك هيرتسوج وبيار دو موبيرون يحوزان على جائزة بريتزكر للهندسة المعمارية التي تُعدُّ بمكانة جائزة نوبل.
٢٠٠٩	بيتر تسومثور يحوز على جائزة بريتزكر.

في عام ٢٠٠٩ سجّل المكتب الاتحادي السويسري للإحصاءات ٩٨٠٠ مكتبًا للهندسة المعمارية تُشغّل ٣٧٦٠٠ شخص، و٩٤٪ من هذه المكاتب تُشغّل أقلّ من عشرة أشخاص، وبحسب تقديرات الجمعية السويسرية للمهندسين والمهندسين المعماريين، إن مجموع المداخل المسجلة في عام ٢٠٠٩ لمكاتب الهندسة مُجمعةً يقلُّ عن ٦ مليارات فرنك سويسري. وبالتأكيد فإن إنتاجية هذه المكاتب مُنخفضة ولا يمكن زيادتها إلا بصعوبة؛ لأنّ لكلِّ مبنى تصميمًا فريدًا من نوعه، ولا يُمكن عادةً اعتمادًا وتطبيق سبلِ الترشيد إلا على حساب الجودة. ولكن هذا العدد الكبير من الشركات الصغيرة يعكس الواقع بأن سويسرا قادرةٌ على دعم ثقافة متطورة جدًا في مجال التصميم المعماري، فهي تتميز أولًا ببرامج تدريب هندسي من الطراز الأول، وجودة العمل في كل بلدة صغيرة تقريبًا، ومُقارنَةً بدُول الجوار، هناك تنظيمٌ واسع النطاق للمسابقات التي تُحفّز المهندسين باستمرار على التطور، فضلًا عن توفير أرضية خصبة للأفكار الخلاقية؛ ولذلك ليس من قبيل الصدفة

أن عددًا من المهندسين المعماريين المشهورين دوليًا قد بدءوا مسيرتهم المهنية في سويسرا مثل سانتياجو كالاترافيه، وهو مهندس إسباني كان قد فتح أول مكتب له للهندسة في مدينة زيورخ في عام ١٩٨٠.

### كثافة إبداعية حاسمة

وَرَدَتْ في دراسة بعنوان «المدينة والثقافة والتجديد» لفيليب كلاوس المُختص في علم الجغرافيا، فكرةً عامة عن الأهمية الاقتصادية للقطاع الثقافي على صعيد شامل (بما يشمل ذلك من إعلانات وأفلام وأدب وموسيقى وصحافة ورسم وفن وعمارة)، وبحسب تقديره، فإن عدد العاملين في هذه القطاعات مجتمعةً في مدينة زيورخ وحدها في عام ٢٠٠١ وصل إلى ٢٨٥٦٠ شخصًا؛ أي ما يُعادل ٨,٤ في المائة من مجموع اليد العاملة. وهذا ما يُعدُّ وفقًا للمعايير الوطنية والدولية رقمًا مرتفعًا، كما يوحي بأن زيورخ — مثلها مثل عدد قليل من المراكز الأخرى كمدینتَي بازل وجنيف — قد حَقَّقَتْ كثافةً هامة من الشبكات الإبداعية التي أدَّت إلى اكتساب أهمية دولية في عالم الإنتاج الثقافي والتجاري، فالشركات التي تعمل في مجالات التصميم والاتجار بالفنون تتميز بِسِمَةِ مشتركة حاسمة تتمثَّل بدِيناميَّة ذاتية التآزر تُؤمِّن لها القدرة على البقاء والاستمرار؛ فالجودة تجلب الجودة، والأفكار تخلق أفكارًا أخرى، وهذه الحلقة الفعَّالة تعمل بشكل جيد في سويسرا، ومن الصعب التفكير بأي سببٍ من شأنه أن يوقفها عن الدوران بنفس الحماسة والنجاح.



## الفصل الرابع عشر

# الشركات المتعددة الجنسيات تطلب ود سويسرا

إنَّ معظم فصول هذا الكتاب قد تناولت إنجازات التُّجَّار والعلماء والفنانين السويسريين، وكذلك الشركات التي تركتْ أعمالها ومنتجاتها أثرًا ملموسًا في جميع أنحاء العالم، ولعلَّ بعض الأسماء التي وردت فيها مثل: بوفيري وإيشر ونستله وشميدهايني وويلسدورف وتسومثور قد أصبحت مألوفة لدى القارئ. البعض من هؤلاء وُلِدُوا ونشئُوا في سويسرا، غير أن عددًا مفاجئًا منهم كانوا من الأجانب، إلا أنهم — في كل مرة — نجحوا في بناء إمبراطوريات صناعية يُحَسِّدُونَ عليها كانت رائدةً أو مهيمنةً في مجال اختصاصاتها، وفي كل مرة نشأت أعمالهم في بيئة اقتصادية واجتماعية سويسرية مؤاتية وفريدة من نوعها.

\* \* \*

ولكن سويسرا استقبلت أيضًا شركات كاملة النمو الاقتصادي على أراضيها، فشركة داو كيميكال التي يقع مقرُّها الأوروبي الرئيسي في سويسرا، تُقدَّر عائداتها السنوية العالمية بـ ٥٤ مليار دولار أمريكي، وهذا مبلغ يفوق الناتج المحلي الإجمالي لأي بلد من بلدان العالم باستثناء ٣٠ منها، ويُعادل تقريبًا الميزانية الوطنية السنوية لسويسرا، كما أن شركة جوجل — التي قرَّرت مؤخرًا إقامة أكبر مركز هندسي تابع لها خارج الولايات المتحدة في مدينة زيورخ — تُقدَّر قيمتها حاليًا بـ ١٨٤ مليار دولار أمريكي (في بداية عام ٢٠١٢) أي أكثر بقليل من شركة نستله التي تُعدُّ أكبر شركة سويسرية. ولا تُتَّخَذُ القرارات الحاسمة بخصوص إدارة هذه الشركات — ومن ذلك العمالة ورأس المال والتكنولوجيا — من

طرف رجال أعمال تقوِّدهم احتياجات أو نزوات خاصة بهم، بل من طرف مجالس إدارة تقع مقرَّاتها الرئيسية في مينيابولس أو ساو باولو أو أوساكا، وتتحكَّم بهذه القرارات اعتبارات مدروسة بعنايةٍ لعوامل جوهرية مثل: الاستقرار السياسي، والحاجة إلى الوجود في مواقع قريبة من المستهلك، وتوافُر قوانين ضرائبية ذات كفاءة وملاءمة، وما إذا كان الموقع يُساعد على استقطاب ذوي المواهب والمهارات العالية والمحافظة عليها. ويمكن أن تكون نتائج هذه الاعتبارات مذهلة، فقد أظهرت دراسة حديثة أن «الأيفون» — الذي يُمكن القول إنه أحد أكثر المنتجات نجاحًا في عصرنا الحالي — يُؤثِّر سلبًا على التوازن التجاري في الولايات المتحدة؛ بسبب الاستعانة بالمواهب والمهارات الأجنبية على نطاق واسع في إنتاجه، أمَّا في شركة جوجل، فالمهندسون يعملون ضمن فرق عمل تتكوَّن من ثلاثة أو أربعة أشخاص يُعيَّنون لأداء مهامَّ تعتمد على الكفاءات وليس على الموقع الجغرافي؛ وذلك بسبب طبيعة أعمال الشركة العالمية النطاق التي لا تعرف أيَّ حدود.

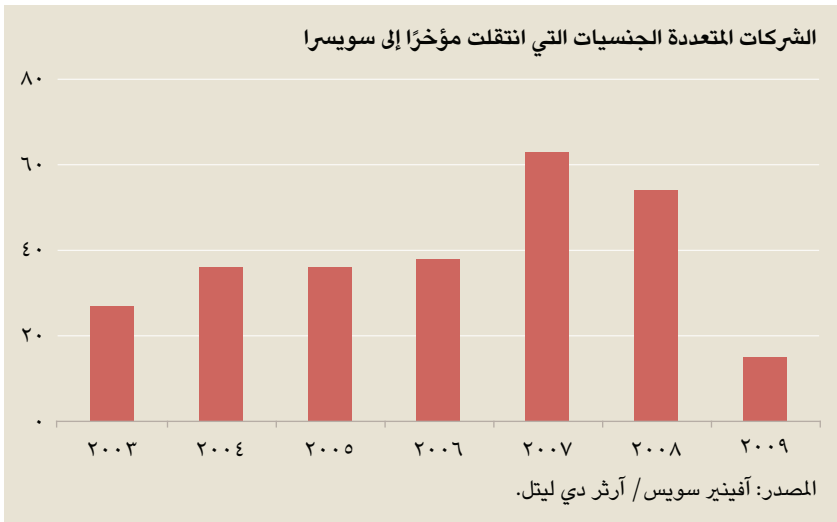
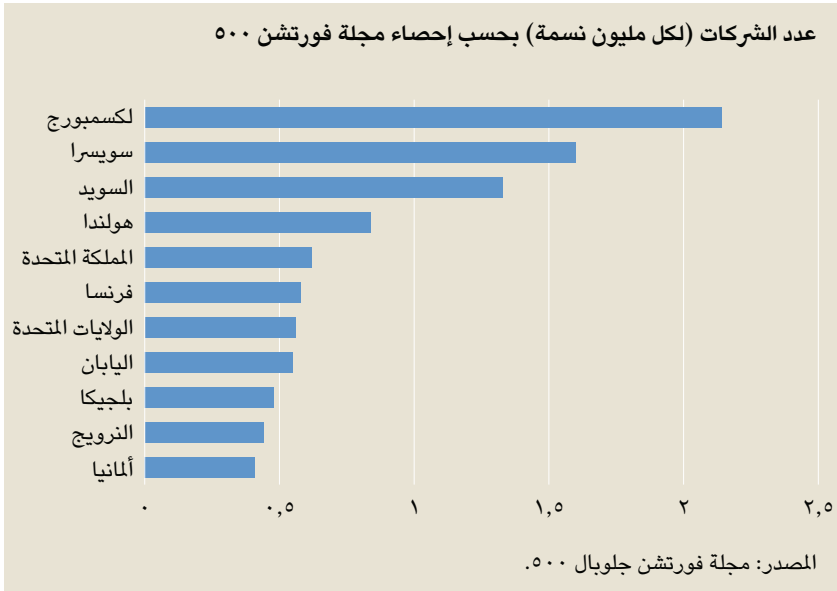
## استقطاب العقول النيرة

لطالما تنافست الحكومات منذ عقود فيما بينها على استقطاب الشركات الأجنبية للعمل على أراضيها، لكن — حتى وقت قريب — كانت المنافسة أساسًا تدور حول استقطاب الشركات الكبرى مثل مصانع إنتاج مكوَّنات السيارات ومرافق تجميعها التي تُوفِّر عددًا كبيرًا من فرص العمل. وفي العادة، تُوفِّر الحكومات حوافزَ ضريبيةً للشركات، وربما تقدِّم لها أرضًا دون مقابل، أو محفَّزات تشجيعية أخرى، غير أن سويسرا — بشكل عام — لم تكن قادرةً على تقديم مثل هذه الحوافز، فهي ليست لديها المساحة اللازمة، ولا الحاجة إلى الدخول في هذا النوع من المنافسة، لكنها نجحت بامتياز في استقطاب المقرَّات الإقليمية للشركات والمرافق التابعة لها أو الملحقه بها، إلى جانب ما يمكن تسميته بمكاتب الأنشطة الفكرية والإبداعية ذات الصلة.

وفي الواقع، بقدر ما يُمكن أن يكون الوجود المكثَّف للشركات السويسرية في جميع أنحاء العالم غريبًا، بقدر ما هو غريب أيضًا وجود الشركات الأجنبية على التراب السويسري. وبالإضافة إلى الشركات التي ذُكرت أعلاه، هناك شركاتٌ أخرى معروفة جدًا ولها أعمال هامة في سويسرا من أمثال آي بي إم وتيتراباك وميرك وكانون وميدترونك وسيسكو، وتُقدَّر عائدات سويسرا من الشركات المتعدِّدة الجنسيات بما يُقارب ١٠ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد، وهذه الحصة تعادل حصتها من عائدات القطاع



## الشركات المتعددة الجنسيات تطلب ود سويسرا



المصرفي، إلا أن هذه الشركات تُحقِّق نموًّا أسرع من نمو قطاع المصارف، وهذا ما حدَّا العديد إلى الاستنتاج أن هذا القطاع يتميز بقدرة نموٍّ مُستقبلي يفوق نموَّ قطاع الصيرفة. وإذا أُضيفت عوائد الشركات السويسرية المتعدّدة الجنسيات التي تُحقِّق نموًّا كمثيلاتها من الشركات الأجنبية، ترتفع نسبة العائدات إلى ما يُعادل ثلث الناتج المحلي الإجمالي السويسري، هذا مع العلم أن سويسرا تُعدُّ الموقع المفضَّل لدى أكبر الشركات العالمية.

يستعرض هذا الفصل عددًا من الشركات الأجنبية التي اختارت سويسرا مقرًّا رئيسيًّا لبعض نشاطاتها، ويحاول تقصِّي الأسباب التي دفعتها إلى هذا الخيار، ويحلُّ الآثار التي تركها هذا الخيار في الماضي والآثار التي يتركها في الوقت الحاضر.

لماذا أتت هذه الشركات إلى سويسرا وقرَّرت البقاء فيها؟ لا يمكن أن يكون سبب ذلك هو المستوى المرتفع لتكاليف المعيشة أو القوانين الصارمة التي تحكم جوانب عديدة من الحياة اليومية. من المؤكَّد أن معدَّلات الضرائب السويسرية تُعدُّ معقولةً ومناسبةً بشكل عام، إلا أن المنافسة الضريبية نادرًا ما تكون حافزًا لاستقطابِ استثماراتٍ طويلة الأمد لشركات مثل تلك التي تتخذ من سويسرا مقرًّا لها، فحكاية الشركات الأجنبية في سويسرا ترتكز على أكثر بكثيرٍ من مجرد قانونِ ضرائبٍ مناسب.

## ما مدى أهمية الضرائب؟

عند النظر في مجالات الأنشطة التي تُمارسها الشركات المملوكة من الأجانب في سويسرا، يُمكن تحديد عددٍ من النماذج المُختلفة منها، فبعضها مقراتٌ إقليمية، وبعضها مؤسساتٌ بحوث، وبعضها الآخر مؤسساتٌ تصنيع وتسويقٍ إقليمية، إلى جانب عددٍ قليل من المقرات الرئيسية لمجموعات شركات عالمية، وغالبًا ما يُدمج بين عدد من هذه النماذج، فمثلًا يُمكن أن يُفتتح مكتب في البداية بصفته مكتبًا للتسويق، ومن ثمَّ يجري توسيع نشاطه ليُشمل مجالات عملٍ أخرى.

وبصرف النظر عن طبيعة العمل أو نوعه، فلا محالة أن الاعتبارات الضريبية تلعب دورًا حاسمًا في تقرير ما إذا كانت الشركة ستأتي إلى سويسرا أم لا. ولكن بالرغم من أهمية هذا العامل، فمن المُمكن أن يكون مُعقَّدًا ومثيرًا للجدل، فالشركات لديها مسؤوليات تجاه المساهمين فيها، بما يشمل مسؤولية التقليل من الضرائب، وفي العديد من الشركات يكون قسم إدارة الضرائب مُطالبًا بتحقيق الربح من خلال ضمان دفع أدنى معدلات ضرائب مُمكنة ضمن حدود القانون، أمَّا بالنسبة إلى النماذج الأخرى من الشركات

— خاصةً الشركات المالية منها وشركات تجارة السلع الأساسية — فتُعَدُّ السريَّةُ عاملاً حاسماً في مجال قدرتها التنافسية. ولا شك أن موقف سويسرا المتساهل تجاه السرية، والمُقرِّين بمعدَّلات ضرائب منخفضة نسبياً، هما من العوامل المهمة والقوية لجذب شركات تجارة السِّلَع الأساسية مثل: جلينكور وإكستراتا وفيتول وليتاسكو، وكذلك لصناديق التحوُّط مثل بريفان هوارد.

### ضرورة البقاء خارج القائمة السوداء

ومع ذلك، هناك حدود للمنافسة بين الحكومات حول تخفيض معدَّلات الضرائب، إذ وضعت منظمة التعاون والتنمية مجموعةً من المعايير الأساسية الخاصة بالضرائب التي ينبغي على الدول احترامها والالتزام بها، ومنها أن فرض الضرائب أمرٌ محتوم لا يجوز تجاهله، والدول التي تفشل في احترام معايير منظمة التعاون والتنمية تُدرَج علناً في القائمة السوداء التي تضمُّ أسماءً الدول التي تُوفِّر ملاذاً للمتهرِّبين من دفع الضرائب. وبصرف النظر عن جدارة برنامج معايير منظمة التعاون والتنمية وفعاليتها، فإن الدول المُحرَّمة — ومنها كل الكانتونات السويسرية — لا ترغب في أن يكون اسمها مُدرجاً في القائمة السوداء المذكورة إلى جانب أسماء دول، مثل: كوستاريكا وأوروغواي.

صحيح أن العديد من الكانتونات السويسرية تفرِّض معدَّلات ضرائب منخفضة نسبياً على الشركات والأفراد، فمعدل الضرائب على الشركات يتراوح حالياً بين ١٢,٥ و ٢٤ بالمائة مُقارنَةً ب ٢٨ في المائة في المملكة المتَّحدة، و ١٥ حتى ٣٥ بالمائة في الولايات المتحدة، في حين تتعادل المعدلات الضريبية على الدخل الشخصي، ومنها الضريبة الفيدرالية وضريبة الكانتونات، إلى حدٍّ كبيرٍ مع المعدَّلات السائدة في الدول الأوروبية والولايات المتحدة، أمَّا الضريبة على القيمة المُضافة في سويسرا فتبلغ ٨ بالمائة مُقارنَةً بحوالي ٢٠ في المائة في أغلب دول غرب أوروبا، ويرى بعض الخبراء أن نظام اللامركزية الحكومية في سويسرا يَسمح بتمرير معدلات الضرائب والإنفاق إلى أدنى قاسم مشترك بين الكانتونات (أي البلديات)؛ مما يحفِّز المنافسة الإقليمية ويؤدِّي إلى خفض معدَّلات الضرائب؛ ويرى النُّقاد أن ذلك هو بمثابة سياسة «إفقار الجار»؛ حيث يُحقِّق الربح ولكن على حساب الكانتونات والبلدان التي تتكبَّد خسائر في عائداتها من الضرائب.

## هناك دومًا مكانٌ آخرُ أسعاره أكثرُ جاذبيَّةً

غالبًا ما تكون معدّلات الضرائب على الأرباح مُضلّلة ومُحاطة بقدر من الغموض، وهناك دومًا مكانٌ ما على استعدادٍ لاعتماد معدّلات ضريبية أكثرَ تدنيًا؛ فالعديد من الدول الأوروبية المحيطة يفرض معدّلاتٍ ضرائبٍ على الشركات تُوازي ١٠ في المائة أو أقل، كما أن معدّلات الضريبة الشخصية التي تُعدُّ هامةً بالنسبة إلى الشركات في قرار اختيار موقعها، يُمكن أن تكون مختلفة جدًّا عن معدّلات الضرائب على الأرباح، وهذا يعني أن سويسرا تتميَّز بموقع تنافسي جيد ولكن غير مُبالغ فيه في مجال الضرائب.

كما أن الشركات المتعدّدة الجنسية — التي تتمتع بالمرونة في اختيار موقعها — لديها أيضًا إمكانية أخرى لاستغلال قانون الضرائب من خلال ما يُسمَّى بعمليات التحويلات المالية ما بين الشركات الفرعية المُنضوية تحت راية المجموعة، وهذه عملية ترمي إلى مُمارسة ضبطٍ وتعديلٍ للتسعيرة الداخلية للبضائع والخدمات التي يجري تبادلها بين الشركات الفرعية في البلدان المختلفة بهدف تخفيض مستوى الضرائب، ومن الممكن هنا التساؤل ما إذا كان ذلك في الواقع هو السبب الذي يجعل من الكانتونات السويسرية وجهةً ترغب الشركات المتعدّدة الجنسية في الانتقال إليها، هذا مع العلم أنه ربما يكون هناك تفاوتٌ كبير في هذا المجال بناءً على طبيعة القطاع الصناعي المُعني.

ومن ثمّ، فعلى الرغم من أن الضرائب يُمكن أن تكون أحد الاعتبارات الهامة، وبالنسبة إلى الكثيرين شرطًا لا غنى عنه، إلا أن هناك عواملٍ أخرى ساهمت في تعزيز شعبية سويسرا بوصفها موقعًا جيدًا لإقامة الأعمال، وفي محاولةٍ لاستخلاص بعض هذه العوامل، يتناول هذا الفصل بضْع حالات معينة.

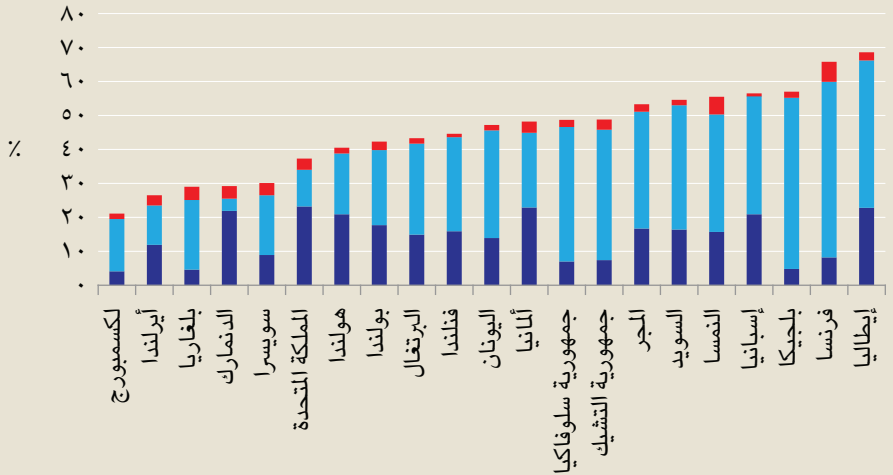
## في وسط أوروبا تمامًا

إن الاتزان الذي تتحلّى به سويسرا، والمعدّلات الضريبية المنخفضة، والجامعات من الدرجة الأولى، هي بلا شك بضعة من العوامل التي تدفع الشركات إلى إقامة مواقع لها في سويسرا، سواء لممارسة أعمال الأبحاث أو للقيام بعملياتها التجارية. ولكن هناك عوامل أخرى أيضًا، وكمثال على ذلك، هناك شركة داو للكيمويات التي اختارت مدينة زيورخ في بداية الخمسينيات موقعًا لافتتاح أول مكتب مبيعات لها في أوروبا.

في غضون سنوات قليلة توسّعت أعمال المكتب كثيرًا، وفي عام ١٩٦٦ استُكملت أنشطة المبيعات والإدارة بإضافة مركزٍ للخدمات التقنية والتطوير الذي نُقل في العام

## الشركات المتعددة الجنسيات تطلب ود سويسرا

المعدل الضريبي الإجمالي\* الذي تحملته الشركات في سويسرا والاتحاد الأوروبي لعام ٢٠٠٩



■ ضرائب أرباح  
■ ضرائب عمل  
■ ضرائب أخرى

\* المعدل الضريبي الإجمالي مستمد من دراسة نموذجية لشركة متوسطة الحجم؛ حيث يُقاس مقدار الضرائب والمساهمات الإلزامية كنسبة من الأرباح قبل احتساب الضرائب، وهذه الدراسة مُعدّة لتوفير فكرة شاملة عن الكلفة الإجمالية لكافة الضرائب التي تدفعها الشركات.

المصدر: بي دبليو سي.

التالي إلى بلدة هورجن في سويسرا، ثم في عام ١٩٦٨، قرّرت الشركة اختيار مدينة زيورخ لإقامة مقرّها الأوروبي. وفي هذا الصدد، صرّح لوتشيانو ريسبيني الذي كان مديراً سابقاً لشركة داو في أوروبا قائلاً: «كان السبب بكل بساطة هو الموقع الجغرافي المركزي للمدينة، فسويسرا كانت منذ القَدَم ولا تزال قابضةً في وسط أوروبا التي تمتدُّ من إسكندنافيا إلى إيطاليا، ومن شبه الجزيرة الأيبيرية إلى الستار الحديدي، وحياسة مكتب رئيسي في



مقرُّ شركة داو للمواد الكيميائية في ميدلاند في ميشيجان بالولايات المتَّحدة. أقامت الشركة مقرَّها الأوروبي في هورجن بالقرب من زيورخ في عام ١٩٧٤، مُستهلَّةً بذلك عهدًا جديدًا تقوم فيه الشركات المتعدِّدة الجنسيات بتخصيص الوظائف والتكنولوجيا ورءوس الأموال للبلدان التي تُقدِّم أفضلَ نظامٍ ضريبي.

الوسط أتاح للشركة أن تُمارس أعمالاً تجاريةً فعَّالةً جدًّا في إقليم فيه العديد من الشركات المتعدِّدة الجنسية.» ويُضيف جيفري مرزاي نائب الرئيس التنفيذي للمجموعة ورئيس شركة داو في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا: «إن أكثر العوامل الأخرى تأثيرًا في اختيار سويسرا هي بنيتها التحتية الممتازة، واستقرار الأنظمة القانونية والضرائبية فيها، وتوافر الموظَّفين ذوي المؤهَّلات العالية، وجودة ونوعية الحياة، فهي مكان رائع يستطيع أن يعيش فيه المواطنون الأكثر تطورًا في العالم، وكذلك العائلات التي لديها أطفال.» بحلول عام ١٩٧٠، أصبحت مساحة المكتب في زيورخ مُزدحمةً جدًّا وغير كافية، وأتخذ القرار لنقل المقرِّ الأوروبي إلى بلدة هورجن القريبة من زيورخ؛ حيث أنفقت الشركة مبلغ ٤٨ مليون فرنك سويسري لبناء المقرِّ الجديد لاحتواء مكاتب الإدارة ومختبرات البحوث أيضًا. كان المقر الجديد مملوكًا من شركة داو كليًّا، مما شكَّل استثناءً بين

الشركات المتعدّدة الجنسيات في تلك الفترة، وتأكيدًا من الشركة على عزمها على الاستقرار بصفة فعلية هناك بصفتها منظمة أوروبية، كما أن الجمع بين مكاتب المبيعات والإدارة ومرافق الخدمات التقنية تحت سقف واحد حقّق للشركة قدرًا من التكافُل والتكامل، ولكنه أظهرَ أيضًا أن مدينةً صغيرة كمدينة زيورخ يُمكن أن تُصبح بدورها مكتظةً أيضًا.

### عقدان من الزمن في بناء وتطوير البنية التحتية

على عكس مختبرات شركة آي بي إم — التي تبعدُ بضعة كيلومترات فقط — لم تكن مرافق شركة داو مخصّصة للبحوث الأساسية، ففي بلدة هورجن طوّرت الشركة حلولًا تقنية ومنتجات صُمّمت خصيصًا للمعلماء في جميع أنحاء أوروبا، وقد صرّح مرزاي بما يلي: «لقد ازدهرت أعمال شركتنا بسرعةٍ عالية بحيث إنها في غضون ٢٠ عامًا بدأت تُضاهي أكبر الشركات الأوروبية العملاقة في مجال الكيماويات مثل بي آي إس آف وهوخست وباير، وما ساهمَ أيضًا في تسهيل ذلك وجعله مُمكنًا هو موقع سويسرا الجغرافي والبنية التحتية الممتازة فيها.»

واليوم تُدير شركة داو من مقرّها في بلدة هورجن حوالي ٦٠ مرفق إنتاج أوروبيًا و٣٠ مكتب مبيعاتٍ موزّعة على ٢٠ بلدًا، وفي عام ٢٠١٠ بلغ عدد العاملين لدى شركة داو وفروعها في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا ١٣٤٠٠ شخص، كما حققت مبيعات قيمتها ١٨,٥ مليار دولار أمريكي (مُقارنَةً بشركة سواتش التي يبلغ عدد موظّفيها ٢٥ ألف شخص وتُحقّق أرباحًا لا تتعدّى ٧ مليارات دولار أمريكي).

### تأثير شركة جوجل

هناك فرقٌ شاسع بين شركة داو العالمية، التي تحتل مكانةً مرموقة في مجال صناعات المواد الكيميائية والصناعات البلاستيكية، وشركة جوجل التي لم تكن موجودةً أصلًا عندما استقرّت شركة داو في سويسرا، والتي بدأت مسيرتها من الصفر تقريبًا ولكنها في غضون ١٥ عامًا أصبحت واحدةً من الشركات الأعلى قيمةً في العالم.

في عام ٢٠٠٤ فتحت شركة جوجل أولَ مركزٍ هندسي تابع لها خارج الولايات المتحدة، وكان ذلك في سويسرا، وتحديدًا في مدينة زيورخ. كان واضحًا منذ البداية أن الشركة مختلفة عن الكثير من شركات «الاقتصاد الجديد» الأخرى، مثل الشركات الناشئة

التي ظهرت فجأةً في أواخر التسعينيات، وكانت مثل البرق لا تكاد تظهر حتى تَخْتفي بالسرعة نفسها، فبعدَ تأسيسها بستَّ سنواتٍ فقط في يناير ١٩٩٨، أصبحتُ جوجلُ شركةً عملاقةً في مجال التكنولوجيا؛ حيث بلغت مبيعاتها مليارات الدولارات، وكذلك الأرباح التي حققتها بفضل فكرة بسيطة تركز على بيع مساحات إعلانية وفقاً لمبدأ المزاد العلني تظهر فوق نتائج البحث أو إلى جانبها على صفحات الإنترنت، وكانت خطة الشركة ترمي إلى الاستفادة من مختبر زيورخ لضمان استمرار قصة نجاح الشركة.

ومن السهل فهم السبب الذي جعلَ شركة جوجل غيرَ راغبةٍ في إدارة عملياتها الهندسية من الولايات المتحدة فقط، فالزمن الذي كان فيه المهندسون الموهوبون يُغادرون بلدانهم للاستقرار في كاليفورنيا أو في نيويورك قد فات وولَّى، وربما جاء الآن دورُ عددٍ من العواصم الأوروبية لتنعّم بهذا الامتياز، ولكن لماذا وقع الاختيار على زيورخ وليس دبلن أو أمستردام أو هامبورج أو لندن حيث كانت الشركة تملك مكاتب مبيعات هناك؟

### جاذبية مدينة زيورخ

من المؤكّد أن اختيار زيورخ لم يكن بسبب نظام الضرائب؛ فزيورخ لديها أعلى معدلات ضرائب على الدخل الفردية وأرباح الشركات في سويسرا (هذا مع العلم أن الموظّفين يُمكن أن يقطنوا في كانتونات مجاورة تفرض معدلات ضرائب أقل، ويتنقّلوا يومياً إلى مكان عملهم)، ولعلّ أول الشروط الأساسية اقتضى أن تكون المدينة المختارة ملائمةً لاستقطاب الموظّفين المؤهّلين المحتمّلين، فالمتخصّصون في مجال تكنولوجيا المعلومات معروفون بشغفهم بالتنقّل والترحال، وميلهم إلى الدمج بين نمط عملهم المهني وحياتهم اليومية، وهناك العديد من التصنيفات المستقلة حول المدن الأكثر جاذبيةً في العالم التي يحتلّ فيها عددٌ من المدن السويسرية المراتب الأولى باستمرار (في عام ٢٠١٠ أظهرت دراسةً سنوية، قامت بها مؤسسة مدينة لندن، عن جاذبية مدن العالم بالنسبة إلى الشركات المالية؛ أن زيورخ وجنيف تحتلان المرتبتين الثانية والثالثة فيها مباشرةً بعد لندن).

من المعروف أن مثل هذه التصنيفات الرسمية هي للدلالة فقط؛ إذ غالباً ما تغيب عنها عوامل يصعب دونها الحصول على تصنيفٍ دقيق، وقد صرّح جيفري مرزاي، الذي شغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة داو في أوروبا لمدة طويلة، في كلمة له: «إن إحدى المزايا الرائعة التي تتحلّى بها سويسرا هي أن الزوجات يروقهنّ العيش فيها!»



هناك أيضًا معيار حاسم جدًا يتمثل في وجود جامعتين شهيرتين هما: المعهد الفيدرالي للتكنولوجيا في زيورخ ومدرسة الفنون التطبيقية في لوزان؛ لأن مناهجهما العلمية في علوم الحاسوب تضمن توفير موردٍ لا ينضب من المواهب المحلية، وخلال فترةٍ وجيزة نشأت علاقةً تكافليةً وطيدةً معهما؛ فشركةٌ جوجل تستقطب بانتظامٍ المتدربين من الجامعتين المذكورتين، وفي المقابل تقوم برعاية دورات دراسية للطلاب ما قبل وما بعد الحصول على درجة الدكتوراه. ويقول راندي كنافليك المسئول عن التوظيف: «إن المتدربين لدينا ليسوا مجرد عناصر اختبار نستغلهم لانخفاض تكلفة تدريبهم. فإلى جانب المهندسين الثابتين العاملين لدينا، هم أيضًا يُطوِّرون بانتظامٍ مشاريع هامة ويتلقَّون راتبًا جيدًا في المقابل.» وليس من المستغرب أن المتدرِّب في الشركة غالبًا ما يُعَيَّن موظفًا بعقدٍ عملٍ دائمٍ.

### شركة سويسرية خارجة عن المألوف

لعلَّ العاملين في شركة جوجل هم — كما يُقال — من سلالة خاصة خارجة عن المألوف؛ إذ لم يكن من الواضح من الذي يتوجَّب عليه التكيُّف مع الطريقة السويسرية الكلاسيكية للعمل، هم أم الشركة؟ ففي الأساس أولًا: تتمُّ أعمال شركة جوجل عبر الفضاء الإلكتروني بدلًا من التعامل مع المنتجات المادية الملموسة. ثانيًا: يعتمد نجاح الشركة على «الرضا الفوري» للعملاء، فكلما وُجِدَ المستخدمُ المعلومةً بسرعةٍ وكانت ذات قيمة، عاد ذلك بالفائدة على الشركة. هذا بالرغم من أن أحد المبادئ الرئيسية لسويسرا التي وضَّعتها المصلحان تسفينجلي وكالفين تكمن في أهمية تأجيل إشباع الرغبة. ثالثًا: يُعدُّ أسلوب عمل الشركة «مجازفةً كبيرة» خصوصًا لدى اعتماد الرأي القائل بأن معظم الشركات تركز على تحقيق عوائد صغيرة يُمكن توقُّعها مُسبقًا، وتتخلَّى عن السعي وراء عوائد أكبر يصعب التنبؤ بها، فالسويسريون معروفون باعتماد الحيطة والحذر، ويُعلِّقون أهمية كبيرة على القدرة على توقُّع النتائج مُسبقًا، وهناك مقولة لنجار سويسري مشهور تقول: «قم بقياس قطعة الخشب مرتين، ثمَّ اقطعها مرةً واحدة.»

رابعًا: تقوم سياسة عمل شركة جوجل على توفير طريقة إعلان جديدة وعالية الفعالية؛ إذ إنها تُمكنَّ المُعلنين من الوصول إلى المُستهلكين، ولكن لا يُدْفَع مقابل عن الإعلان إلا في حال أظهرَ المستهلك اهتمامه بالمنتج أو بالخدمة الواردة في الإعلان، أمَّا الإعلانات التقليدية فهي مثل التلقيح؛ حيث تُعرَضُ الإعلانات على عموم الناس على أمل أن

يهتمّ البعض منهم بالمنتج أو الخدمة، ولكن العيب في ذلك هو أن على أصحاب الإعلانات دفع تكاليف عالية مقابل إعلانات تُعرض على كل الجماهير وليس فقط على المستهلكين الذين أظهروا اهتماماً بها، مثل عرض لوحة إعلانات على الطريق السريعة أو بث الإعلان في التلفاز خلال حدث رياضي كبير، أمّا عند استخدام محركات البحث على الإنترنت، يقوم المستهلكون بتحديد موضوع اهتمامهم كلما أرادوا البحث عن شيء ما، وتقوم جوجل بإظهار الإعلانات ذات الصلة على تلك الصفحات، وإذا ضغط المستهلك على وصلة الإعلان، تفرض جوجل عندئذ رسماً على المُعلن.

كل هذا يحدث دون أن يكون المستهلك بالضرورة على دراية به، ويقول باتريك وارنكينج - رئيس شركة جوجل في سويسرا - حول هذا الشأن: «منهجنا هو ترك الأمور تسير على سجيّتها، وإذا أعجبت الخدمات أو المنتجات المستهلكين فسوف يستخدمونها.» وقد استغلت شركة جوجل ما كتبه كريس أندرسون - رئيس تحرير مجلة «وايرد» - في كتابه المنشور بعنوان «الذيل الطويل»، فبفضل انتشارها العالمي الواسع النطاق، استطاعت الإنترنت ومحركات البحث عن المعلومات خلق أسواق صغيرة متخصصة، مثل سوق الأحذية بأحجام تفوق قياس ٤٦ (أي ما يُعادل ١٢,٥ في الولايات المتحدة) التي لا يوجد طلب كبير عليها، ولا تستطيع تخزينها وترويجها إلا متاجر الأحذية الموجودة في المدن الكبيرة، وبهذا أصبحت الإنترنت أكبر المدن في العالم إطلاقاً.<sup>١</sup>

## ما وراء الغرابة

أُي شخص تُتاح له الفرصة لزيارة مركز شركة جوجل للهندسة في مجمع هورليمان في زيورخ، سيفاجأ بنمط الأثاث الغريب فيه الذي يتضمّن من بين أشياء أخرى: بيوت إسكيمو، وكابينات تلفريك، وفسحة مُشجرة تُشبه الغابة، وطاولات بلياردو، وزلافة معدنية ملتوية تمكّن الموظفين ذوي اللياقة البدنية من اتخاذ أقصر الطرق إلى الطابق الأدنى من خلال ثقب في الأرض، إضافةً إلى مطعمين وعدادٍ من الكافيتريات حيث يُمكن للموظفين أن يأكلوا كما يشاءون مجاناً، وهدف ذلك هو تأمين التواصل والتفاعل بين الموظفين.

ولا يتوقّف الأمر على التصميم الداخلي غير المؤلف، بل يتعداه إلى ما يُسمّى «فترة دوام ال ٢٠ في المائة»، وهي النسبة من وقت العمل التي قد يُخصّصها موظفو الشركة لمشاريع ابتكار شخصية بحته على أمل أن يُؤدّي ذلك إلى الاستمرار في إنتاج خدمات ذات صلة بأعمال الشركة مثل: جي ميل وجوجل إيرث.



مركز شركة جوجل للهندسة في زيورخ الذي يُغطّي مساحة ١٢ ألف متر مربع، ويُعدُّ أكبر مكتب للشركة خارج الولايات المتحدة، صُمِّم لإلهام الموظفين وتحفيز قدرتهم على الإبداع والابتكار حتى أعلى مستوى، صمّم المركز مكتب الهندسة السويسري كامنزيند إفولوشن.

## موظفون مُتنوّعون من بينهم ساحر

التنوع أيضًا يُمكن أن يُؤدّي إلى التآلق، فالخليط الموجود بين صفوف موظفي شركة جوجل يشابه الخليط الموجود في منظمة الأمم المتحدة؛ إذ تضم ٦٢ جنسية تشمل بنجلاديش وبيلا روسيا ونيجيريا. وفضلًا عن كون الشركة رائدةً في مجال الهندسة البرمجية، هناك مزيج كبير من المواهب غير العادية بين موظفيها بما يشمل بطلًا عالميًا في لعبة البريدج، وثلاثة فرّق روك موسيقية ناشطة، وشخصًا يحترف مهنة الساحر ويُعطي دروسًا مسائيةً لزملائه في هذه المهنة.

وقد ساهمَ موظفو شركة جوجل الفريدون من نوعهم في النمو الهائل الذي عرفته الشركة، التي كان عدد موظفيها لا يتجاوز الاثنين في عام ٢٠٠٤ ليرتفع حالياً إلى ٧٥٠ موظفاً يعملون في مقر الشركة الذي كان سابقاً مجمع هورليمان لإنتاج الجعة، ولقد بقيَ الالتزام تجاه سويسرا قائماً لا يتغير، ويقول كنافلينك في هذا الصدد: «ما دُمنّا استطعنا إيجاد مواهب كافية، سنبقى في هذا الموقع، لا بل ننوي مواصلة الاستثمار فيه.»

لقد حققت شركة جوجل في سويسرا اكتفاءً ذاتياً، ولعلَّ أهم الإنجازات في جدول أعمالهم قد طُورت ولا تزال تُطوّر في زيورخ؛ ففي عام ٢٠٠٦ استحوذت جوجل على أقسام الإنترنت ورسم الخرائط ومعالجة البيانات في شركة إندوكسون، التي يقع مقرها في مدينة لوتسرن، والتي طُورت تكنولوجيات جديدة حسّنت استعمال خدمات جوجل لخارطة الأرض وخرائط جوجل عبر أوروبا، وساعدت جوجل على زيادة قدرتها ودقّتها في تحليل البيانات.

## بنك المواهب

لا شكَّ في أن شركة جوجل قد اختارت سويسرا؛ لأنها كانت تبحث عن المواهب، ولأن المعهد الفيدرالي للتكنولوجيا في زيورخ ومدرسة الفنون التطبيقية في لوزان القريبين يُعدّان من بين أفضل معاهد هندسة الكمبيوتر في العالم. وطالما كانا منذ وقت طويل مكسباً هاماً عندما يتعلّق الأمر باستقطاب الشركات الأجنبية.

في عام ١٩٥٦ أسّست شركة آي بي إم أولَ مختبرِ أبحاثٍ لها في أوروبا بالقرب من مدينة زيورخ، واستطاعت إقناع عالم الرياضيات القدير أمبروس شبایسر بترك العمل في المعهد الفيدرالي للتكنولوجيا ليكون مديرها التأسيسي، بعد ذلك نُقل المختبر في عام ١٩٦٢ إلى بناية شُيّدت خصوصاً له في بلدة روليكون؛ حيث تُشغّل شركة آي بي إم اليومَ ٣٠٠ موظف، منهم حوالي ٣٠ عالماً زائراً تستضيفهم الشركة، فضلاً عن العديد من المتدربين والمؤهلين لنيل شهادة الدكتوراه أو الحائزين عليها، والعديد منهم يعملون في مجال البحوث المتقدّمة المعترف بها عالمياً. على سبيل المثال، في عام ١٩٨٦ حصل كلُّ من جيرد بينيج وهانريخ روهري على جائزة نوبل للفيزياء لاختراعهما مجهر المسح النفقي، وفي السنوات التالية حاز جورج بيدنورز وأليكس مولر على نفس الجائزة لاكتشافهما الموصلية الفائقة بدرجات الحرارة العالية.



جيرد بيننج (على اليسار) وهانريخ روهزر (على اليمين)، من مركز بحوث شركة آي بي إم في روشليكون، حازا على جائزة نوبل في عام ١٩٨٦.

لا شك أن نجم معهد الفنون التطبيقية في لوزان بدأ يسطع بسرعة فائقة، فمديرها الحالي الرجل البشوش باتريك أيبيشر كان قد تخلّى عن منصبه في جامعة براون في ولاية رود آيلاند في عام ١٩٩٢ ليعود إلى مسقط رأسه ويصبح رئيس المعهد في عام ١٩٩٩. كانت فكرته الرائدة في ذلك الوقت أن يُضفي على التعليم في المدرسة طابعاً يُشبه طابع معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا أو معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وذلك في جامعة سويسرية تُدار وفقاً لقواعد صارمة، وكان ذلك يحتاج إلى ثلاثة إجراءات جديدة؛ أولاً: عزز أعضاء هيئة التدريس بوجوده شابةً وأكاديميين مميزين صنعوا مجدهم في جامعات أمريكية مرموقة، إلا أن الحنين إلى وطنهم قد غلب عليهم، وفي هذا الصدد قال أيبيشر: «كنتُ أبحث عن المواهب المتميزة التي ترغب في العودة إلى مسقط رأسها.» ثانياً: أعاد هيكلة الجامعة وقسمها إلى خمس كليات تُدير كلُّ منها ميزانيتها الخاصة، مستخدماً ذلك ذريعةً لطرد العديد من الأساتذة المتكاسلين، ولكن هذا الإجراء لم يسهم في زيادة

شعبيته، وفي العامَيْن الأولَيْن أقرَّ قائلاً: «كنتُ على وشك أن أخسر وظيفتي.» ثالثاً: ركَّز على ما كان مُجدياً تجارياً بدلاً من الاهتمام بما هو مُدهش أكاديمياً، فسويسرا لديها سجلُّ طويل ومميز في مجال التحصيل العلمي، لكن سجلُّها سيئٌ في مجال تحويل الملكية الفكرية إلى منتجات تجارية؛ ومن ثمَّ أسَّس أيبشير ما يُسمَّى «حيز التجديد والابتكار» في الكلية لتشجيع إقامة علاقات شراكة مع الشركات الصناعية. واليوم، لدى كلِّ من شركة لوجيتيك ونستله وسيسكو مرافقُ بحوثٍ في معهد الفنون التطبيقية في لوزان، ويختلط موظفوها مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على حدِّ سواء، لاحقاً نجح إيبشير في إقناع شركة رولكس بتمويل وبناء مركز تعليمٍ تابعٍ لها في الكلية صُمِّم خصوصاً لكسر الحواجز بين الاختصاصات المختلفة وتعزيز تعاونها، وبعد مرور خمسة أسابيع على افتتاح المركز، مُنح المهندس المعماريان كازيو سيجيما وريوي نيشيزاوا اللذان صمَّما جائزة بريتزكر لعام ٢٠١٠، وهي أفضل جائزة على الإطلاق في مجال الهندسة المعمارية.

ولكن رولكس ليست الشركة الوحيدة التي تُساهم في التمويل، فقد نجح إيبشير في الاستفادة من أموال أكبر وأهم الشركات المرموقة العاملة في المنطقة القائمة ما بين جنيف ومونتر، ومنها شركة دانيال بوريل وأرنستو بيرتاريي وأندريه هوفمان ونستله، وقد تطلَّب ذلك من إيبشير جهداً كبيراً وقدرةً على الترويج والتعاقد، وهذا أمر يثير الازدراء في صفوف المؤسسات الأكاديمية الأوروبية، ويُشكِّل سبباً للنقد وربما سبباً للغيرة أيضاً.

## صراع لجذب مصادر التمويل والحفاظ عليها

تُدير شركة سيسكو المتخصصة في شبكات التواصل منذ عام ٢٠٠٧ مركزَ بحوثٍ في بلدة رول القريبة من لوزان، وفي عام ٢٠٠٨ دخلت نوكيا — الشركة الفنلندية العملاقة في قطاع الاتصالات — في شراكة في المجال التكنولوجي مع الجامعتين التقنيتين في زيورخ ولوزان، كما قامت بإنشاء مركز للأبحاث في حرم جامعة لوزان تركزَ جدول أبحاثه على توسيع إمكانيات شبكة الإنترنت المحمولة. وفي هذا الخصوص قال بوب لانوتشي، الرئيس التنفيذي لقسم التكنولوجيا آنذاك: «إن الخبرة المهنية التي اكتسبتها الجامعتان التقنيتان في هذا المجال كانت حاسمةً في اختيار سويسرا لإقامة مركز أبحاث الشركة فيها.»

## القرب من المستهلك

لا تقتصر الرغبة في إنشاء التكتلات المؤسسية على قطاعات التكنولوجيا المتقدمة فحسب، فشركة تيتراباك السويدية كانت قد أحدثت ثورةً في مجال توزيع منتجات الألبان في بداية الخمسينيات بتقنياتها المبتكرة لكرتون علب التعبئة، وبمجرد أن اتضح للشركة أنَّ في إمكانها أن تُصبح شركةً عالميةً النطاق، قرَّرت إقامة فروعٍ تابعة لها في الدول التي لديها قطاع ألبان كبير الحجم، وأدرجت شركة تيتراباك في السجل التجاري لمدينة بيرن في أواخر عام ١٩٥٠، حتى قبل إطلاق نظام التعبئة والتوضيب الجديد في السويد، وبمجرد أن أنجزت الشركة تشييد أولى محطات التعبئة في لوزان في عام ١٩٥٧، بدأت الأمور تتحرَّك قُدماً بسرعة. ويعتمد نموذج عمل شركة تيتراباك على تشييد مُعدَّاتها الخاصة للتعبئة مباشرةً في مرافق إنتاج عملاتها، ومن ثمَّ تقوم بتزويدهم بعلب الكرتون اللازمة. وكانت شركة نستله أول وأهم عميل لتيتراباك التي يقع مقرها في بولي؛ أي على بُعد أقل من ٢٠ كيلومتراً فقط من مقر شركة نستله في مدينة فيفيه.

وبناءً على حصة شركة تيتراباك العالية من السوق في سويسرا، والتي يعود الفضل فيها بدرجةٍ كبيرة إلى علاقاتها الوثيقة مع شركة نستله، أصبحت سويسرا سوقاً معياريةً نموذجية للشركة، وفي عام ١٩٨١، انتقل المقر الرئيسي للشركة بالكامل إلى سويسرا. وفي هذا المجال، صرَّح لارس ليندر — المسئول عن كافة عمليات التسويق الدولية آنذاك — قائلاً: «كان من المهم جداً بالنسبة إلينا أن نكون موجودين في مواقع الإنتاج وفي قلب أوروبا.»

## الهند تأتي إلى بازل

إنَّ قطاع صناعة الساعات أيضاً اجتذب شركاتٍ أجنبيةً إليه، ولعل أحد الأمثلة الصغيرة — ولكن المدهشة — على ذلك هي شركة بيلانيا، التي تُشكِّل فرعاً تابعاً لمجموعة كيه دي دي إل الهندية، والتي تُشغِّل ٢٥ عاملاً في سويسرا لإنتاج الأقراص المدرجة لأوجه الساعات في مبنى صناعي قديم بالقرب من مدينة بازل. ومن المذهل أيضاً أن شركة بيلانيا تعمل بنمط معاكس كلياً للقاعدة المعهودة؛ إذ إنها تستورد المواد الأولية من الهند بأسعار منخفضة لتصنيعها بتكلفة مُرتفعة في سويسرا، وفي اعتقاد هانس كوهلر — الذي أسَّس مرفق الإنتاج لشركة كاي دي دي إل في عام ٢٠٠٧ — أن هذا النمط يُمثِّل بكل

بساطةٍ اعترافًا بالمستويات العالية من الحرفية المهنية والانضباطية في الإنتاج التي تتميز بها صناعةُ الساعات في سويسرا، والتي تتجسّد من خلال إيفاء المنتجات بالموصفات المطلوبة، ومن خلال تسليمها في المواعيد المحدّدة.

أحيانًا تكون حيادية سويسرا المعهودة سمة حاسمة في اختيارها مكانًا للاستقرار، فاختيارُ سويسرا مقرًّا لبنك التسويات الدولية كان حلًّا وسطًا للبلدان التي أنشأت البنك، وهي: بلجيكا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا واليابان والمملكة المتّحدة والولايات المتحدة، وعندما لم يتمّ التوافق في الآراء بشأن تحديد مكان إنشاء البنك، في لندن أو في بروكسل أو في أمستردام، وقع الاختيار على سويسرا التي تُعدُّ بلدًا مستقرًّا ومحايدًا بإمكانه أن يجعل البنك أقلَّ عرضةً لتأثيراتٍ لا مبررَ لها من قبل أيّ من هذه القوى الكبرى.

### سويسرا تخسر شركة ليجو

سيكون من الخطأ القول بأن سويسرا قد نجحت في كل مرة في مواجهة الجو التنافسي جدًّا في مجال استقطاب الاستثمارات، فهناك العديد من القطاعات والأنشطة الصناعية التي لا تكون سويسرا مكانًا جذابًا أو مناسبًا لها على الإطلاق، كما أن الظروف يُمكن أن تتغيّر مع مرور الزمن، فالعوامل التي رجّحت كفة الميزان لصالح سويسرا منذ خمسين عامًا، يمكن أن تكون قد تراجعَت أو انقضت؛ مما يُجبر الشركات على اتخاذ قراراتٍ صعبة.

كانت شركة ليجو الدنماركية لألعاب الأطفال قد افتتحت ثاني فرع خارجي لها في مدينة زيورخ في عام ١٩٥٧، ومنذ عام ١٩٧٤ أدارت مصنعًا في وسط سويسرا كان يُنتج سنويًا أكثر من مليار قطعة بلاستيكية مصغرة لألعاب البناء، لكن بحلول عام ٢٠٠٥ قرّرت المجموعة تحويل عمليات التصنيع التابعة لها إلى أوروبا الشرقية لأسباب تتعلّق بالتكاليف؛ ومن ثمّ كان لا بد في نهاية المطاف أن يتأثر المقرّ الرئيسي الأوروبي في سويسرا بعملية خفض النفقات، وبعد مرور عامين نُقل إلى مدينة ميونيخ.

وهناك تحدٍّ أكثر أهميةً أمام قدرة سويسرا على استقطاب الاستثمارات، وهو نظام العولة الدائم التوسّع لأنشطة الشركات، سواء أكانت سويسرية أم أجنبية. فالمعايير المطبّقة على إنشاء أعمال تجارية أصبحت متشابهةً في جميع أنحاء العالم، سواء كانت الشركة المعنية هي نوفارتس أو ميرك، وفي الواقع أقامت شركة نوفارتس مؤخرًا مراكز بحوثٍ في كلٍّ من بوسطن وشانغهاي، في حين كان من المُحتمّ سابقًا أن تكون مدينة بازل



هي الخيار الطبيعي. يُعدُّ وضعُ سويسرا حسَّاسًا في هذا الميدان؛ لأن الشركات المتعدِّدة الجنسيات تلعب دورًا كبيرًا في اقتصادها يفوق الدور الذي تلعبه في العديد من البلدان الأخرى مثل الولايات المتحدة وألمانيا؛ حيث تحوز الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم على قدرٍ أكبرٍ من الأهمية، ولقد أظهرت دراسة أُجريت في عام ٢٠٠٨ من طرف الغرفة السويسرية الأمريكية للتجارة ومجموعة بوسطون للاستشارات تحت عنوان «سويسرا الخلَّقة»؛ أن الشركات المتعدِّدة الجنسيات، سواء أكانت سويسرية أم أجنبية، تُساهم بنحوٍ ثلث مجموع الناتج المحلي الإجمالي السويسري، ومنه نسبة ٢٤ في المائة للشركات السويسرية، في حين تتقاسم الشركات الأجنبية الأخرى الباقي.

### الأسعار في سويسرا لن تنخفض

تواصل سويسرا تحقيق نتائجٍ جيدةٍ جدًّا على جميع الأصعدة تقريبًا، وفي مؤشر التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي، الذي يُراجَع سنويًّا، استطاعت سويسرا تحسين مركزها بشكلٍ متواصلٍ سواء من حيث التصنيف المطلق أم النسبي، وفي عام ٢٠٠٦ حازت على مركز الطليعة للمرة الأولى ولا تزال تحتفظ به حتى اليوم. ولكن في حين أن أداءها هذا مثيرٌ للإعجاب، فإنها لم تستطع تحقيقَ مُستوياتٍ مماثِلةٍ من الأداء في بعض المجالات الفرعية ذات الأهمية الكبرى في استقطاب الشركات المتعدِّدة الجنسيات، مثل سهولة تشغيل الموظفين الأجانب، والقيود التجارية، و«تسهيل القيام بالأعمال التجارية» بشكل عام. وبالنسبة إلى الشركات التي تُقدِّم منتجاتٍ أو خدماتٍ شديدة التأثير بمستوى الأسعار، يُمكن أن تكون قوة الفرنك السويسري عائقًا أمامها لتحقيق الأرباح، فسكرتير ذو خبرة يعمل في جنيف يُمكن أن يتقاضى راتبًا يساوي راتبَ أحد كبار المديرين في ألمانيا، كما أن أسعار العقارات في مواقع مفضَّلة — مثل جنيف أو تسوج أو زيورخ — قد ارتفعت بوتيرة عالية خلال الأعوام العشرين الماضية.

ولكن بصرفِ النظر عن الحسابات الدقيقة التي تتطوي عليها هذه العوامل، فمن الواضح أن المهمة الحاسمة أمام سويسرا هي الاستمرار في تطوير واستقطاب والحفاظ على أكبر حصة ممكنة من ذوي أفضل وأذكى الكفاءات العالمية بالنسبة إلى حجمها. من عادات الطبيعة البشرية أن يستسيغ الأشخاص المهوبون التواصل والاختلاط مع أمثالهم، وحقيقة أن سويسرا لديها أعلى نسبة من الأجانب مُقارنَةً بالدول المتقدمة الأخرى تجعل من السهل على القادمين الجدد من الأجانب التأقلم والاندماج في مجتمعها، على الرغم من

أن الوقت الحالي ليس مناسباً لأن يكون الشخص أجنبياً، تماماً كما هو الحال في العديد من البلدان الأخرى؛ إذ هناك العديد من المبادرات الجارية حالياً للحد من الهجرة، إضافةً إلى ذلك، فإن محدودية العرض وتفاقم الطلب في جنيف وزيورخ قد أدت إلى ارتفاع حاد في الأجور وتكاليف السكن، كما أن عدد الأماكن المتوافرة في أفضل المدارس الدولية الخاصة السويسرية لم يُواكب نسبةً تزايد الطلب عليها.

## الشركات تتآلف فيما بينها

الشركات أيضاً تسعى إلى التجمّع بعضها مع بعض بشكل يُعرّف بـ «التكتلات»، حتى ولو كانت شركات متنافسة؛ فسويسرا تسيطر على تجارة السلع الأساسية مثل النفط الخام والنحاس والحبوب، وشركة جلينكور ليست المثال الوحيد على ذلك؛ فشركتا كارجيل ولويس داريفوس الرائدتان في تجارة الحبوب تمارسان أهم أنشطتهما في سويسرا، وفي قطاع النفط الخام، تقوم شركتا فيتول وجينفور بأغلب عمليتهما التجارية من جنيف، وشركة ميدترونك تدير أهم أعمالها خارج الولايات المتحدة في سويسرا؛ لأن هناك مجموعة من الشركات المختصة في إنتاج أدوات تقويم العظام مثل سينثير وأي أوه (مؤسسة الأبحاث الشهيرة في مجال تقويم العظام ومقرها دافوس). وبما أن التكنولوجيا المتطورة تزداد أهمية باستمرار، تسعى الشركات إلى استقطاب أفضل الأكاديميين في مجالات اختصاصها. وهذا يُفضي إلى موضوع مُثير للجدل يتمثل بالدور الذي تلعبه الحكومة، ويقترح مؤلفو دراسة «سويسرا الخلاقية» بعض الطرق التي تحوّل إلى إعادة النظر في السياسات العامة التي من شأنها أن تُعزّز مكانة سويسرا بصفقتها مركزاً للموهبة والإبداع، وهذا يشمل تعزيز مهارات القوى العاملة الناشئة داخل البلد، وخاصةً في مجالات العلوم والهندسة والتكنولوجيا، وتسهيل فرص العمل في سويسرا للمؤهلين الوافدين من الخارج، وتشجيع ريادة الأعمال، وبذل المزيد من الجهد للمساهمة في تحويل الأفكار والاختراعات إلى براءات اختراع تُؤدّي إلى تحقيق الأرباح، وخلق بيئة تنظيمية للابتكارات، وأخيراً تكريس المزيد من الوقت والمال والجهد للترويج لسويسرا بصفته موطناً للابتكار. كانت هذه قائمة أمنيات طويلة، غير أن العديد من السويسريين لا يستسيغون فكرة تدخل الحكومة لتحويل هذه الأمنيات إلى حقيقة قائمة ويُفضّلون الاستمرار باعتماد الطريقة السويسرية العريقة القائمة على الاعتقاد بأن الاستقرار والجودة هما أهم ما في

الأمر، غير أن تجربة شركة جوجل المختلفة والناجحة تفتح آفاقًا واتجاهات جديدة مثيرة للاهتمام.

### النمط السويسري الجديد

تُوفّر شركة جوجل محيطاً عملٍ يختلف في ظاهره عمّا يُفترض أن يكون أسلوب العمل الطبيعي في سويسرا، فبدلاً من الاهتمام البالغ بالالتزام بالمواعيد واحترام التسلسل الهرمي، نجحت شركة جوجل في خلق عقلية عمل تجعل الموظفين يتخذون قراراتهم بأنفسهم بخصوص عملهم، ومتى يقومون بالعمل، وكيف يُوفّقون بين ما هو مهني وما هو شخصي.

قد يبدو هذا الأسلوب بعيداً كلّ البعد عن النمط السويسري المعهود، لكنه لا يشكّل عائقاً أمام قدرة العقلية السويسرية على التأقلم، وتزوّتني شركة جوجل أن زيورخ الآن تُعدّ واحدةً من أماكن العمل المفضّلة لدى موظّفي الشركة المتنقّلين في جميع أنحاء العالم، كما أن طريقة العمل في سويسرا لا بدّ أن تتطوّر لكي تستطيع الاستمرار في استقطاب أفضل الشركات في العالم في السنوات القادمة، فهل ستكون جوجل بوصلة الاتجاه الجديد في المستقبل؟

وبنفحة صغيرة من الخيال، ربما تُصبح زيورخ مركزاً لتجمع الشركات الناشئة التي ستأخذ من موظفي جوجل مثلاً يُحتذى به للإقدام على ريادة الأعمال في عصر التكنولوجيا الحديثة ومواصلة التفكير في أن سويسرا هي أفضل مكان للعيش والعمل، وبناءً على المثال القائل: «التفاحة لا تسقط بعيداً عن الشجرة.» ربما تكون الشركة العالمية القادمة والمشابهة لشركة جوجل من صنع سويسرا.



## خاتمة: السبيل نحو سويسرا

لقد بدأنا هذا الكتاب بثلاثة أسئلة: لماذا استطاعت سويسرا تحقيق هذا المستوى من النجاح؟ وهل هذا النجاح قابل للاستمرار؟ وماذا يُمكن أن يتعلّم الآخرون من التجربة السويسرية؟ وخلصنا إلى الاعتقاد أنه ليس هناك تفهّم واضح ومتعمّق لمقومات سويسرا في الخارج، فالعديد من الأشخاص تعرّفوا على هذا البلد من خلال مشاركتهم في المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس مثلاً، أو أثناء قضاء بضعة أيام من العطلة في الجبال، إلا أن هذه الزيارات غير المخصّصة للدراسة لا يُمكن أن تُتيح التوصل إلى تفهّم عميق للبلد، بل ربما تؤدّي إلى فهم خاطئ، أو في أحسن الأحوال إلى فهم سطحي.

\* \* \*

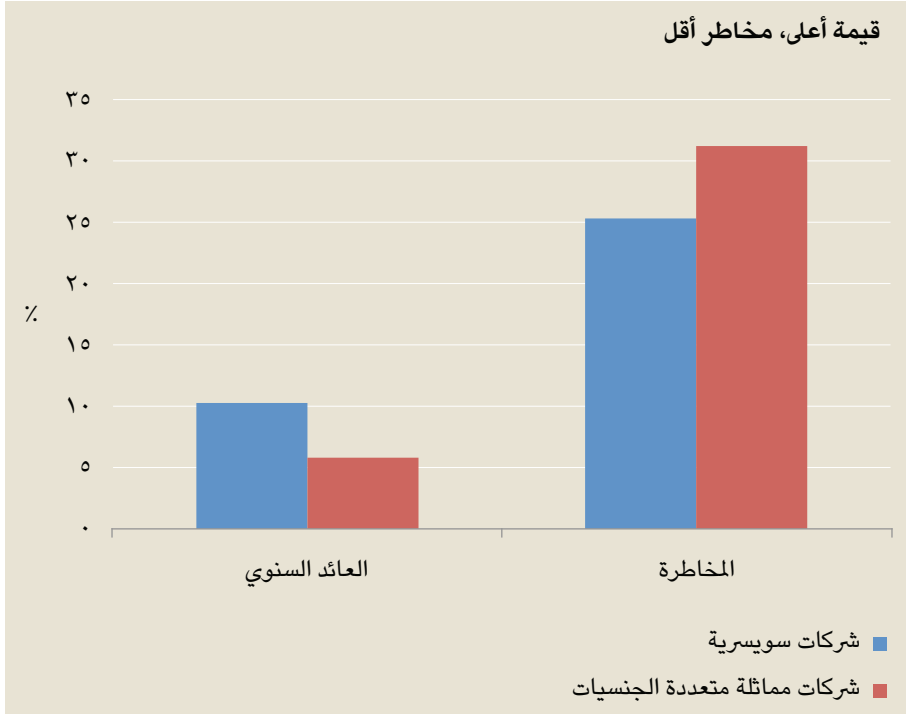
إليكم فيما يلي تذكيراً سريعاً بالإنجازات التي حقّقتها سويسرا: ليس هناك بلدٌ آخر بحجم سويسرا قد حقّق ما حقّقته من مستوًى عالٍ للدخل المتوافر للإنفاق مع المحافظة على التوازن في توزيع المكافآت بشكلٍ عادلٍ نسبياً؛ ولا بلدٌ آخر بحجم سويسرا — أو بما يقاربه — يحتلُّ قدرًا مماثلاً من المراكز القيادية في العديد من الصناعات؛ ولا بلدٌ متقدّمٌ آخر استطاع تجنّب إنقراض كاهل الأجيال القادمة بالديون الكبيرة بإيهاام الشعب أنه قادرٌ بمفرده على مُواجهَةِ تكاليف معاشات التقاعد والرعاية الصحية بقدرٍ ما نجحت سويسرا في ذلك؛ ولا بلدٌ آخر يُدرك أفرادُ شعبه — بلا أدنى شك — أن أصواتهم مسموعةٌ ولها ثقلها. وفي وقتٍ تراجعَت فيه أهميةُ الرأي العام إلى أدنى المستويات بين السياسيين وهيئات القطاع العام في معظم الديمقراطيات الغربية، تظهر فعاليةُ النظام السويسري في الحكم كمؤشّر قوي لنجاح سياساتها.

ويُبرز تاريخ نشوء وتطوُّر الصناعات والشركات في هذا الكتاب مجموعةً متنوعةً وواسعة من الأسس التي قامت عليها المعجزة الاقتصادية السويسرية، فمنذ بداية الثورة الصناعية، لعبت الشركات السويسرية ورجال الأعمال أدوارًا ريادية، وقدمت مساهمات حيوية لتطوير العديد من القطاعات الصناعية، ومنها قطاع صناعة آلات النسيج الكهربائية والميكانيكية. وبسبب صِغر حجم السوق المحلية، كانت الشركات السويسرية رائدةً في تطوير أسواق تصدير في جميع أنحاء العالم، هذا وقد لعب السويسريون دورًا بارزًا أيضًا خلال القرن العشرين في قطاع الصيدلة باختراع مجموعة كبيرة من الأدوية القيِّمة، منها ما هو لتهدئة الأعصاب (الفاليوم)، وتحسين التغذية (فيتامين سي)، وتأمين عمليات زراعة الأعضاء (السيكلوسبورين)، وتقليل مخاطر التعرُّض للسكتة القلبية (ديوفان)، وحتى علاج أنواع معينة من مرض السرطان (جليفيك)، وجميع هذه الأدوية كان لها تأثير عميق على الصحة في جميع أنحاء العالم. كما كانت الشركات السويسرية — ولا تزال — رائدةً في مجال الخدمات اللوجستية، سواء كان ذلك على مستوى نقل البضائع بالسكك الحديدية أو بواسطة الشحن البحري أو الجوي، كما ثابَرَ السويسريون في تحدي ظروفٍ جغرافيةٍ قاسية من خلال حفر الأنفاق الطويلة وإقامة السدود الضخمة وحتى تشييد جسر جورج واشنطن، كما أن الشركات المقيمة في سويسرا تتمتع بحصةٍ مهيمنة في قطاع تجارة السلع الأساسية على الصعيد الدولي، ومنها النفط الخام (٣٥ في المائة)، والسكر (٥٠ في المائة)، والنحاس (٥٠ في المائة)، والزنك (٦٠ في المائة)، والحبوب (٣٥ في المائة). وهناك احتمالٌ كبير بأن تكون آلة تعزيز السمع التي ترتديها، أو الورك الذي قمت باستبداله، أو المصعد الذي تستقلُّه للوصول إلى مكتبك، قد صُمِّم أو صُنِع في سويسرا.

وفي مجالٍ مختلف تمامًا، اخترع السويسريون الألعاب الرياضية الشتوية، وحولوها إلى مجالٍ عملٍ تجاري؛ إذ تقول الأسطورة إن يوهانس بادروت راهنَ خلال فصل الصيف مع عددٍ من زبائنه البريطانيين الأكثر ولعًا بالمغامرة، أنهم إذا عادوا في فصل الشتاء لمدة أسبوعين إلى نُزل كولم الذي يديره في سانت موريتز فسيكون بإمكانهم ارتداء القمصان ذات الأكمام القصيرة ولو ليوم واحد، وإذا لم يكن لهم ذلك، فهو يتعهَّد بأن يسدِّد لهم نفقات سفرهم، وأن يُقيموا في نُزله دون مقابل. لم يكن الحظ حليفَ يوهانس إذ تساقطَ الثلج بلا انقطاع، وفي أحد الأيام قرَّر الزبائن أن يتسلَّوا قليلًا بالترحلُّق إلى أسفل منحدر سيليرينا على صواني الشاي الفضية، راسمين بذلك مسارَ الترحلُّق الذي ما زال مُستخدمًا

## خاتمة: السبيل نحو سويسرا

حتى اليوم لرياضة «كريستا رن»، بعد ذلك ظهرَ سيزار ريتز الذي صدَّرَ البراعة والخبرة السويسرية في إدارة الفنادق، ووضعَ معاييرَ الفخامة المعترفَ بها في جميع أنحاء العالم، لكن الشيء الوحيد الذي لم يخترعه السويسريون هو ساعة الوقواق (التي في الواقع صنعها الألمان).



هناك ميزة رئيسية كامنة وراء نجاحات الشركات السويسرية، ألا وهي موهبة التجديد والابتكار، ويُفيد تقريرُ أعدَّه معهد إي إم دي حول القدرة التنافسية على المستوى العالمي، أن سويسرا تتميزُ بأكبر عدد من براءات الاختراع المسجلة بالنسبة إلى عدد سكَّانها، وأنها قد فازت بعدد من جوائز نوبل — بالنسبة إلى عدد سكانها — يفوق أيِّ بلدٍ آخر في العالم، كما أن النسبة التي تُنفقُ على البحوث والتطوير من عائدات الشركات تفوق ما

هي عليه في معظم الاقتصادات المنافسة، وتحتلُّ سويسرا المركزَ السادس بين البلدان التي تُنفقُ نسبةً عالية من ناتجها المحلي الإجمالي على أعمال البحث والتطوير.

ولعل هذه النزعة القوية لدعم الابتكار قد ساعدت العديد من الشركات السويسرية في الحفاظ على قدرتها التنافسية العالمية في مواجهة المنافسة القائمة على أساس الأسعار المتدنية، ودفعتها نحو التركيز على المنتجات ذات القيمة المُضافة العالية؛ حيث لا تكون تكاليفُ اليد العاملة ذات أهمية حاسمة، وفي العديد من الحالات، ثبت أن الاستثمارَ الطويلَ الأمد في العلامات التجارية هو قرارٌ حكيم، فشركةُ نستله لديها أكثر من ٢٥ علامة تجارية تحققُ كلُّ منها مبيعاتٍ تفوق المليارَ دولار أمريكي، كما أن ساعات العلامة التجارية رولكس تتميز بجودةٍ لا تُضاهيها أيُّ علامة أخرى.

لقد استفادت الشركات السويسرية من بيئة سياسية مؤاتية ومُستقرة على مدى فترة طويلة من الزمن، فأَيُّ بلدٍ تتعايش فيه ٤ مجموعات عرقية ومزيجٌ من الخلفيات الدينية المتعددة، ليس من المقدر له أن يكون بهذا المستوى من الاستقرار، وأَيُّ بلدٍ تُطوّقه قوىٌ طموحةٌ من جميع الجهات ليس من السهل أن يبقى في منأى عن الصراعات.١ إلا أن سويسرا استطاعت تحقيق الاثنين معاً؛ مما عاد على قطاعها الصناعي بفوائد جمة.

ومهما تكن الأهمية النسبية لكل واحد من هذه العناصر الفردية في هذا المزيج من الاستراتيجيات والعوامل البيئية، فإن أداء سويسرا قد تفوّق — بشكل عام — على أداء نظرائها من البلدان الأخرى. ومثالاً على ذلك، فإن الاستثمار في محفظة مكوّنة من شركات سويسرية في عام ١٩٩٠ كان من شأنه أن يُحوّل مبلغ مليون فرنك سويسري إلى ٦,٣٤ ملايين فرنك الآن؛ أي ما يُعادل تقريباً ضعفَ العائد على استثمار المبلغ نفسه في محفظةٍ تضمُّ عدداً مماثلاً من الشركات غير السويسرية. هذا مع العلم أن مثل هذا التفوق كان من الممكن تحقيقه في ظلِّ مستوى مجازفةٍ أدنى بنسبة ٥٠ في المائة (مُقاساً بناءً على تأثير نسبة المضاعفة بين حجم الدَّين وقيمة الأسهم في ميزانيات الشركات).

ولعلَّ أكبر إنجاز تُحسّد عليه البلاد يكمن في إدارة فوائدها ازدهارها وإصرارها على توزيعها على أفراد المجتمع بقدرٍ أعلى من العدالة والمساواة مُقارنَةً بالعديد من البلدان الصناعية الأخرى. فظهورُ طبقة وسطى قوية في مجتمعٍ ما هو الهدفُ الأسمى لأي اقتصادٍ حر يعمل بشكل جيد، لكنَّ هناك شعوراً بأن أهمية هذا الهدف تتراجع في العديد من البلدان؛ حيث تسود اليومُ عقليةٌ «البقاء للأقوى»، وهذه العقلية تُهدد بتقويض المجتمعات الديمقراطية.



إن سجل النجاحات الفردية والمؤسسية هو الذي يضع سويسرا في طليعة الاقتصادات التنافسية في العالم (بحسب تقدير المنتدى الاقتصادي العالمي لعام ٢٠١٠-٢٠١١)، هذا مع الاستمرار في الحفاظ على أعلى تصنيف عالمي للجودة الشاملة لنوعية الحياة (بحسب تصنيفات مركز ميرسر لعام ٢٠١٠، انظر الجدول التالي).

### هل يُمكن لقصة النجاح هذه أن تستمر؟

ليس هناك نمط سلوكٍ أو نموذج يُمكن أن يبقى على حاله دون تغييرٍ إلى ما لا نهاية، فالتراجع أو التقهقر يحدث عندما تفشل النُظم البشرية في التكيف مع الظروف والأحوال المتغيرة، غير أن هذا التراجع والاضمحلال ليس بالضرورة عاملاً سيئاً؛ إذ لا بد لما هو قديم أن يُفسح المجالَ أمام الجديد، والسويسري يتميز بعزيمة المثابرة من أجل البقاء، ولربما تكون تلك السمة موروثاً بسبب الطبيعة الجبلية المعزولة التي نشأ فيها المجتمع السويسري. كما أن البلدان الصغيرة هي — بأيِّ حال من الأحوال — أكثر تعرُّضاً للمؤثرات من البلدان الكبيرة، وربما يكون ذلك سبباً لاتسام العقلية السويسرية ببعض عوامل النزعة إلى الشك والارتياب، وكما قال ستيف جوبز في إحدى المناسبات: «المصابون بجنون الاضطهاد هم أكثر الناس قدرةً على النجاة». وهذا ما قد يُساعد على تفسير قدرة السويسريين على تحويل الفشل إلى نجاح (ولعل أفضل شاهد على ذلك يتمثل في النهضة الاستثنائية التي شهدتها قطاع صناعة الساعات السويسري والطفرة التي تلتها)، والسماح للشركات المتعترّة أن تُحلَّ بطريقةٍ ملائمة (مثل شركة الطيران السويسرية) بدلاً من تركها تتخبَّط في مشكلاتها دون جدوى. أمّا بالنسبة إلى قطاع صناعة النسيج السويسري، فقد تقلَّص وأصبح لا يتعدى جزءاً صغيراً مما كان عليه سابقاً بسبب المنافسة من طرف مُنتجِي السلع المُماثلة المُنخفضة التكلفة في الاقتصادات الناشئة، ولعلَّ الاستثناءات الهامة الوحيدة هي تلك الشركات التي نجحت في تغيير نشاطاتها والتحول إلى نشاطات ذات صلة مثل مجموعة ريتز للنسيج التي طوّرت مشروعاً جديداً في مجال التجهيزات الداخلية للسيارات، أو المجموعة الصغيرة من شركات الأنسجة التي ركّزت نشاطاتها على صناعة الأزياء المتميّزة مثل: فورستر وروهنر وجاكوب شلييفر، وقد تقبَّل السويسريون هذا التراجع في الأعمال دون تذمُّر، في حين لجأت بعض الدول الصناعية القوية — في كثير من الأحيان — إلى إنكار الواقع وصرْف النظر عن تطوُّرات الأحداث، ودعمت صناعات كان من الأحرى بها أن تتركها تُندثر وتزول.

## صناعة سويسرية

### التصنيفات الدولية لسويسرا.\*

مركز ميرسر	أي إم دي	المنتدى الاقتصادي العالمي
فيينا	سنغافورة	سويسرا ١
زيورخ	هونج كونج	السويد ٢
جنيف	الولايات المتحدة	سنغافورة ٣
فانكوفر، أوكلاند	سويسرا	الولايات المتحدة ٤
	أستراليا	ألمانيا ٥
دوسلدورف	السويد	اليابان ٦
فرانكفورت، ميونيخ	كندا	فنلندا ٧
	تايوان	هولندا ٨
بيرن	النرويج	الدنمارك ٩
سيدني	ماليزيا	كندا ١٠

\* المصادر: تقرير «سويسرا الخلاقة» للمنتدى الاقتصادي العالمي، تقرير التنافسية العالمي لعام ٢٠١١-٢٠١٠، معهد أي إم دي: الكتاب السنوي للتنافسية العالمية لعام ٢٠١٠، تصنيفات مركز ميرسر بخصوص جودة نوعية الحياة لعام ٢٠١٠.

يُعدُّ تدني مستوى تدخُّل الحكومة أمرًا مفيدًا فيما يتعلق بتأسيس الشركات، وكذلك في تركها عرضةً للانهايار والزوال، فهل كان باستطاعة قسم التخطيط في الحكومة التنبؤ بأن ساعةً مصنوعة من البلاستيك (سواتش)؟ بإمكانها إنقاذ قطاع صناعة الساعات السويسري برمته، أو أن القهوة المعبأة في كبسولات من الألومنيوم (نسرسو) ستلقى نجاحًا عالميًا؟

لقد تعلَّم السويسريون أيضًا أن النجاح غالبًا ما يسبقه الفشل، فكان ليو شتيرنباخ — مثله مثل معظم العلماء — قد أمضى جزءًا هامًا من حياته يُثبِت لنفسه أنه على خطأ حتى اكتشفَ مصادفةً الفالسيوم الذي أصبح الدواء الأكثر مبيعًا في العالم طوال أكثر من عقد من الزمن، وفريق التطوير في شركة نستله أمضى قرابة عقد من الزمن في محاولةٍ إقناع مديرها التنفيذي بجدوى مُنتج نسرسو الذي يُحقِّق الآن أرباحًا تبلغ ٣ مليارات فرنك سويسري، ويتمتع بأعلى هامش ربح من بين مُنتجات شركة نستله البالغ عددها ٤ آلاف مُنتج. كانت نتائج اختبار السوق في أوساكا وسان أنطونيو غير مشجعة إطلاقًا

لشركة سواتش، إلى أن نجح مدير المخازن الكُبرى «بلومينجديل» في نيويورك في إقناع الرئيس التنفيذي لشركة سواتش أن ساعة المعصم يجب أن تُباع على أساس أنها من متَمَمات «إكسسوار» الموضة، والإقلاع عن عَدّها أداة لقياس الوقت بالدرجة الأولى.<sup>٢</sup>

لا شكّ أن كل جيل يواجه أزمات خاصة به، واليومَ يواجه ما لا يقلُّ عن قطاعين من الصناعات السويسرية الحيوية تهديدًا جديدًا في بقائه، وذلك بسبب التغيّرات التي تشهدها البيئة العالمية اليومَ، ومن بينها قطاعُ إدارة الثروات الذي لا يزال القطاعُ السويسري الأكثرَ مساهمةً في توفير فرص العمل ومداخيل الضرائب، إلا أنه قطاع كان يعتمد على هوامش ربح عالية أمكن الحصول عليها من عملاء متساهلين نسبيًا عندما كانت العوائد الاستثمارية عالية، وكان من الجائز تقاضي رسوم مقابل جوّ التكتّم والسرية التقليدي الذي كانت تتمتع به سويسرا. غير أن مقومات هذا السلوك بدأت تتداعى بسرعة، ومن الصعب أن نتصوّر كيف يمكن لقطاع إدارة الثروات أن يستمر في الازدهار بمستوياته الحالية في مُواجهة العملاء الأكثر حرصًا على الطريقة التي تُدار بها ثرواتهم، والعوائد الأكثر تدنيًا، والضغوطات المتزايدة التي تُمارسها الحكومات الأجنبية بخصوص التهرّب الضريبي من قِبَل مواطنيها الذين يتعاملون مع المصارف السويسرية. ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن قطاع إدارة الثروات السويسري يترنّح على شفير الهاوية، وقد أشار براد هنتز — رئيس قسم الأبحاث المصرفية في معهد ستانفورد سي برينشتاين — إلى هذا الشأن بقوله: «ستكون هناك دائمًا حاجةٌ إلى مركز مصارف آمن ومستقر، ولا يخفى على أحد أن سويسرا هي المكان الأفضل لذلك.» وعلاوةً على ذلك، فإن الثروات الخاصة في العالم ما زالت تنمو بشكل متواصل، وهي بحاجةٌ إلى إيجاد مكان يأويها، ولكنّ كُلاً من مصادر الأموال والأرباح التي تحقّقها تشهد تغيّرًا متسارعًا؛ ومن ثمّ على هذا القطاع إعادة تنظيم أسلوب عمله لكي يستطيع مجابهةً هذه الظروف المختلفة جذريًا والتعامل معها.<sup>٣</sup>

إن قطاع الصيدلة الذي يُعدُّ أحدَ المقومات الهامة للازدهار السويسري يواجه بدوره أيضًا نفس التحديات المذكورة. لقد كان السويسريون دائمًا على استعدادٍ للاستثمار في مجالات البحوث أكثرَ من غيرهم من المنافسين في العالم، وفي الواقع كان كرم شركة روش في مجال تمويل البحوث غير مسبوق ولا مثيل له، غير أن قطاع الصيدلة برمته يشكو من انخفاض الإنتاجية في مجالات البحوث من ناحية، ومن تصاعد تكلفة الاكتشافات من الناحية الأخرى؛ مما يُؤدّي من ثمّ إلى تقلُّص الفائدة والعائد من أعمال التطوير والابتكار، وفي نفس الوقت تواجهُ برامجُ الصحة المموّلة من طرف القطاع العام في جميع أنحاء

العالم صعوباتٍ في تسديدِ أثمانِ الأدوية، في حين أن مُصنَّعي الأدوية المكافئة يكسبون حصةً مُتزايدةً وغير مسبوقه في السوق نظرًا إلى أن فترة حماية براءات الاختراع الرئيسية قد انتهت. ولا شك بأن الشركات السويسرية تُدرك هذه التطورات وتتجاوب معها، فشركة نوفارتيس — على سبيل المثال — هي اليوم ثاني أكبر شركة في العالم لتصنيع الأدوية المكافئة، وشركتا روش ونوفارتيس قد سبقتا الشركات المنافسة الأخرى خلال المراحل الأولى من التحول، وكما هو الحال بالنسبة إلى قطاع إدارة الثروات، لا بد لقطاع صناعة الأدوية أن يتكيّف مع المتغيّرات لملاءمة عصرٍ يشهد تراجعًا في النمو والربحية.

لقد بيّن هذا الكتاب أن سويسرا قد واجهت في السابق تحديات مماثلة ونجحت في تخطيها، وأثبتت قدرتها على التكيّف بشكلٍ جيد مع الظروف المتغيرة. وفي عالم الأعمال التجارية الحديثة، ليس هناك قصة يُمكن أن تجسّد ما سبق ذكره بوضوح أفضل من قصة انتعاش قطاع صناعة الساعات السويسري خلال التسعينيات. كان لبّ الموضوع يقوم على فكرةٍ ثورية، ألا وهي أن تلك الساعات الزهيدة الثمن يُمكن أن تصبح إكسسوارًا موسميًا في عالم الموضة، مما يُتيح رفع أسعار بيعها إلى حدّ ما، بالرغم من أن تكنولوجيا الكوارتز الجديدة كانت تُساهم في تحقيق انخفاضٍ حادّ في تكاليف صناعة الساعات. ولكن هذه الفكرة لم تكن وليدة ساعتها، ولا هي نشأت من مخيلة شخص عبقرى واحد، بل كانت فكرة أُثيرت وأُخذت بعين الاعتبار ونُوّقشت، ثم صُمّمت وسُوّقت من طرف العديد من الأشخاص، ومنهم ماكس إيمجروث مدير شركة أوميغا السابق، ومارفين تراوب المدير التنفيذي المتقاعد، ومديرا مجموعة سواتش نيكولا حايك وإرنست تومكيه. ربما كانت الفكرة بسيطة، إلا أن الجهود التي بُذلت لتنظيم العمل وإيجاد التمويل اللازم لتحقيقها بشكلٍ مُثمر، كانت جهودًا استثنائية، وكان لا بد من اعتماد تكنولوجيات تصنيع جديدة، كما توجّب الاستثمار في أساليب جديدة للتسويق، والأهم من ذلك أنه كان على البنوك ورجال الصناعة والهيئات الحكومية أن تقتنع بضرورة الموافقة على عملية إعادة هيكلة محفوفة بقدرة عالٍ من المخاطر، ثم — في أوقات فراغهم — عمل هؤلاء المسؤولون على تعزيز ومواصلة صنع الساعات الميكانيكية الفاخرة والترويج لها بين صفوف الأثرياء ومُحبّي البنخ.

إن إعادة إحياء قطاع الساعات الميكانيكية وساعات سواتش على حدّ سواء كان نتيجة لحسن البصيرة والتفهم التام لأوضاع السوق. ربما كانت التكنولوجيا في البداية أمرًا ثانويًا، إلا أنه حتى اليوم لم يستطع أحد تقليد ساعات سواتش، ولا يعود ذلك إلى

أسلوب التسويق الذي تنتهجه هذه العلامة، بل لأن هندسة نظام صبّ البلاستيك وحقنه في قالب هي طريقة معقدة جدًّا وتكلفتها باهظة بشكلٍ يحدُّ من القدرة على تقليدها. هناك أيضًا شركات سويسرية أخرى استطاعت أن تنتعش من جديد في ظروف صعبة من خلال اعتماد تقنيات جديدة لمُنْتَجَات تقليدية قديمة وعريقة، ففي السبعينيات كانت فوناك — المعروفة سابقًا باسم إلكتروأكوستيك — شركةً متوسّطة الحجم تحقّق أرباحًا معتدلة، وكانت تقوم بإدخال تحسينات تكنولوجية متواضعة — ولكن بشكلٍ مُنْتَظَم — على مجموعةٍ من منتجاتها من أدوات المساعدة على السمع، لكن عندما بدأت التكنولوجيا الرقمية بتغيير طريقة معالجة الإشارات الصوتية، تحوّلت فوناك إلى شركة عالمية كبيرة من خلال إدراكها بأن المعالجة الذكية للصوت توفرّ مزايًا وفوائد لا حصر لها لعملائها في هذا المجال التخصّصي. وقصة النجاح هذه تنطبق أيضًا على شركتيّ سينثيز وستراومان اللتين تفوّقتا على باقي الشركات المنافسة في مضمّار التجديد والتطوير للمُنْتَجَات؛ مما أتاح لكلٍّ منهما أن تحتلّ مركزَ الطليعة في مجالٍ عملها في قطاع الأعضاء الاصطناعية وزراعة الأسنان، كانت مُنْتَجَاتُ شركات فوناك وسينثيز وستراومان في الواقع بمثابة اختراعاتٍ العصر في ذلك الوقت، وهذا دليلٌ آخر على أن سويسرا لا تزال أرضًا خصبةً للأفكار الجديدة وروح الابتكار.

تعتمد الرأسمالية كثيرًا على الابتكار، سواء أكان ذلك في مجال الإبداع أم في مضمّار التكيّف مع مُتغيّرات العصر، وقد كانت هذه النجاحات في مجال الابتكار ولا تزال في صميم قصة نجاح سويسرا. وعلى سبيل المثال: في القرن التاسع عشر، جلبَ المهندسون السويسريون في فينترتور المُعدّات ومخطّطات ماكينات النسيج من بريطانيا، وكيفيها لأغراضٍ جديدة مثل غزل الحرير ونسجه؛ ومن ثمّ أنشئوا صناعة جديدة.

ونحن نريد القول بأن قصص النجاح هذه — على الرغم من اختلاف مضمونها وسياقها، وبصرف النظر عن طرق تطبيقها — هي قصصٌ تضافرت معًا لتحقيق ما هو أكبرُ بكثيرٍ من مجمل قيمة نجاحاتها الفردية؛ ومن ثمّ فإن سويسرا قد أصبحت بحد ذاتها — وبحقٍّ وجدارٍ — علامةً تجارية تمتلك خصائص مشابهة لمنتجاتها الأكثر رواجًا مثل نسكافيه ورولكس وفنادق ريتز.

فما الذي يُكوّن علامة تجارية؟ هناك العديد من الجوانب التي ينبغي اعتبارها، أوّلاً: العلامة التجارية هي عبارة عن تعهّد، أو على الأقلّ القناعة بأنها تُشكّل تعهّدًا ما؛ فالعملاء لا يمكنهم اختبار جميع المُنْتَجَات التي يقومون بشرائها، بل يعتمدون على

تجارتهم الخاصة مع العلامة في السابق، أو على توصيات عملاء آخرين، ومن خلال التجربة المستمرة والموثوق بها على مدى فترة طويلة من الزمن، تنمو ثقة العميل بالوعد الذي تعهدت به العلامة التجارية، والثقة تقلل من تعقيد الأمور كما تقلص الوقت الذي يستغرقه اتخاذ القرار من طرف العميل بخصوص شراء المنتج أو عدمه، وغالباً ما لا يستند هذا القرار على مميزات محددة، إنما على مجموعة من الأحاسيس التي يولدها المنتج لدى العميل، فالشبان لا يشترطون الساعات السويسرية الباهظة الثمن لأنها تتيح لهم معرفة الوقت بشكل أفضل؛ بل لأنها تناشد تطلعاتهم، والعلامة التجارية لا بد أن تميّز نفسها عن بقية المنتجات البديلة المماثلة التي تملأ الأسواق.

وفي ضوء كل هذه المفاهيم، بات اسم سويسرا يُشكّل تمييزاً بصفته علامة تجارية بآتم معنى الكلمة، وقد يكون ذلك أثمن مزايا التفوق النسبي التي تتمتع بها البلاد وأكثرها ثباتاً وقابلية للبقاء والاستمرار.

### هل النجاح السويسري قابل للاستمرار؟

لقد تشكّلت الشركات والمؤسسات نتيجةً لظروف تاريخية وأحداث ليس من المحتمل أن تتكرّر في الأجيال اللاحقة، وعلاوةً على ذلك، فإن كل جيل جديد يواجه مجموعةً مختلفة ومتفاوتة من الفرص والتحديات التي تحكمها إلى حدّ كبير الظروف الآتية، وعليه أن يتعامل معها، وهنا لا بد من الاستشهاد بالتحذير الاستثماري القديم القائل: «إنّ الإنجازات السابقة ليست ضماناً لإنجازات مستقبلية مماثلة.»

لقد مرّ بالكاد ربع قرن منذ أن أصبحت الإنترنت متوافرةً وسهلة الاستخدام بفضل اختراع الشبكة العنكبوتية العالمية على يد تيم بيرنرز لي في المنظمة الأوروبية للأبحاث النووية «سيرن» في جنيف. وخلال تلك الفترة أصبحت الهواتف النقالة شائعة، كما تمّ مسح وتحديد التسلسل الكامل للجينوم البشري؛ ونتيجةً لذلك، فإن العديد من الصناعات المترسّخة مثل طباعة الصحف والموسيقى وشبكات الهاتف البعيدة المدى قد اندثرت، أو أُعيدت هيكلتها، لنقوم بنشاطات مختلفة جداً عما كانت عليه سابقاً، وبعض الشركات التي كانت رائدةً في عصرها باتت تكافح الآن من أجل البقاء، مثل: شركة نوكيا، وشركة ريسيرتش إن موشن (بلاك بري).

ومن ثمّ أصبح من الصعب تلافي التأثير بالجوانب الهائلة العدد التي يختلف بها العالم المعاصر جذرياً عما كان عليه في السابق، وقد لا يكون ذلك في صالح سويسرا. لنعدّ

— على سبيل المثال — اتجاهات التحولات الديمغرافية الحالية، ففي الفترة ما بين عامي ١٨٠٠ و١٩٦٠، عندما كانت المعجزة الاقتصادية السويسرية بصدد التطور، نما عدد سكان العالم من ١ مليار إلى ٣ مليارات نسمة، وكانت سياسات وثقافات غرب أوروبا وشمال أمريكا هي المهيمنة، أمّا في السنوات الخمسين الماضية، فقد نما عدد سكان العالم بشكل مطرد ليصل إلى ٧ مليارات نسمة، منهم ٦ مليارات يعيشون خارج غرب أوروبا وشمال أمريكا، وملياران منهم تحت سن العشرين.

هذا يعني أن على سويسرا — والعديد من الاقتصادات المتقدّمة الأخرى — أن تعرف كيف تواجه انخفاض النمو فيها؛ ومن ثمّ كيف تتعامل مع انحسار آفاق الفرص المتاحة، وبشكل عام — في البلدان الأكثر كثافة سكانية — هناك نسبة كبيرة من السكان تسخر طاقتها للعمل والادخار، أمّا في سويسرا، فعدد السكان المسنّين في تزايد مما يجعل نسبة الأشخاص العاملين تتخفّف باستمرار؛ ومن ثمّ فهي تُواجه عبئاً متزايداً لتكاليف الرعاية الصحية والضمان الاجتماعي. وقد تفاعلت سويسرا بالفعل في هذه التغيرات بقبول المزيد من المهاجرين، ففي الخمسينيات كانت نسبة المهاجرين من عدد السكان المقيمين حوالي ٦ في المائة، بينما أصبحت اليوم ٢٢ في المائة، أمّا الهدف من وراء ذلك فقد تركّز على زيادة نسبة اليد العاملة الشابة في البلاد، ولكن — كما هو الحال في جميع البلدان الأخرى — هناك حدود سياسية تتحكّم بمسألة الهجرة.

في هذه الأثناء يواجه العالم بأسره عددًا من التحديات التي يبدو أنها تتطلب تدخّل الحكومات بدرجة أكبر بكثير مما كانت عليه في السابق، سواء على الصعيد الوطني أم الدولي، ومثالاً على ذلك: لا بد من الإشارة إلى التدخل الهائل للحكومات في أعقاب الأزمة الاقتصادية العالمية في عامي ٢٠٠٧ و٢٠٠٨؛ إذ لم يكن في متناول أيّ حكومة وطنية أن تستوعب الأزمة بمفردها، ولم يكن بإمكان أيّ حكومة واحدة — مهما كان نظامها المالي قوياً — أن تحتوي أزمة منطقة اليورو، وهذا يمثّل تحدياً خاصاً أمام سويسرا التي عادةً ما تواجه المبادرات الحكومية البحتة بقدر كبير من الريبة والتحفّظ، والتي فضّلت دائماً البقاء خارج التحالفات والمنظّمات الرسمية التي يحلو للدول القومية الأخرى تكوينها والانتماء إليها. غير أن سويسرا، بالرغم من تمسّكها بروح الاستقلالية، بحاجة أيضاً إلى حماية مصالحها من عواصف التغيير والأزمات المتعاقبة الناجمة عنها، ولعل المثال الأكثر وضوحاً (والأكثر إيلاّماً لسويسرا) على ذلك يتجسّد في فترة ما بعد الأزمة الاقتصادية لعام ٢٠٠٨، عندما وجد السويسريون أنفسهم فجأةً أمام قطاعٍ مصرفيٍّ مُثقلٍ بالتزامات كان

من شأنها أن تؤدّي إلى إفلاس الدولة؛ فواحد من أكبر مصرفين في البلد — وهو بنك يو بي إس — كان لا بد من إنقاذه من طرف الحكومة بمبلغ يُقارب ٤٠ مليار فرنك سويسري، أمّا المصرف الثاني — وهو كريدي سويس — فقد نجا فقط بفضل إيجاد بعض المستثمرين الشجعان من الخارج لإنقاذه من الإفلاس.

وفي غضون ذلك، بدأت تظهر بعض التصدعات في المقومات الأساسية الصلبة التي كوّنت سمعة سويسرا. إضافةً إلى ذلك، فإن المبدأ القديم القائم على التوفيق والتوازن بين الطموح والواجبات تجاه الأسرة والمجتمع والدولة بات حاليًا بصدد التحول؛ فالأشخاص باتوا يتزوّجون في سن متأخرة، وعدد أطفالهم في تراجع، ونسب طلاقهم في ارتفاع، والتزامهم تجاه المجتمعات التي يعيشون فيها لم يُعد كما كان في السابق، والولاء للجيش التطوعي السويسري، الذي طالما شكّل أحد أركان الزاوية لمفهوم الوطنية، والذي تُصقل فيه القيم التقليدية السويسرية في نفوس الشبان السويسريين، هو في طريقه إلى الانحسار والزوال، ونسبة عدد أعضاء الحكومة الذين يتطوّعون للخدمة مجانًا — بدل الحصول على راتب — انخفضت بمقدار كبير، أمّا النظام التعليمي السويسري المرموق، الذي يُعلّق أهميةً كبرى على التدريب المهني ذي القيمة العالية، والذي بحسب رأي الكثيرين يشكّل العمود الفقري لنجاح سويسرا المنقطع النظير؛ فهو بدوره أيضًا بات مهددًا بعاملين اثنين: أولًا أن التدريب المهني التقليدي يفقد جدواه في فترةٍ وجيزة نظرًا إلى أن التكنولوجيا الحديثة تتغيّر وتتقدم بسرعة عالية، فمثلًا على ميكانيكيي السيارات اليوم معرفة المزيد عن برامج الكمبيوتر أكثر من معرفتهم للهندسة الميكانيكية، ولا يخفى على أحد ما آلت إليه مهنة وكلاء السفر. ثانيًا: كما هو الحال في أماكن أخرى، هناك تضخّم في مجال التحصيل العلمي، فالسعي للحصول على درجات جامعية أصبح أكثر انتشارًا بسبب الاعتقاد — غير الصائب أحيانًا — أن التعليم العالي يؤدّي إلى تحسين إمكانات التقدّم والارتقاء مهنيًا في الوظيفة.

إن مدى فعالية الديمقراطية السويسرية يُواجه بدوره أيضًا تحديًا بسبب الاضطرابات التي تلازم سرعة تشكيل وانتشار المعلومات والآراء حول الشؤون العامة، وفي هذا المضمار صاغ يورجن هابرماس — الفيلسوف والاختصاصي في علم الاجتماع — المصطلحين التاليين: «المجال العام» و«الديمقراطية التداولية»، ويزيّت هابرماس أن فعالية أيّ ديمقراطية تعتمد على قدرتها على تسهيل النقاش والحوار، وأن وسائل الإعلام هي عناصر تلعب دورًا حاسمًا في هذه العملية، وفي العالم المثالي تدور المداولات بين المواطنين



الناشطين في «المجال العام»، وعلى السياسيين أن يَنْتَهجوا نهج المواطنين، ومن المسلّم به أن النظام الديمقراطي السويسري يُطبّق هذا المبدأ بشكل جيد.

ولكن — كما هو الحال في أماكن أخرى — حصلت تجزئة كبيرة في وسائل الإعلام السويسرية صاحبَتها عواملٌ سلبية كانت مُتوقَّعة، فوسائل الإعلام العصرية الشائعة — سواء أكانت المسموعة منها أم المقروءة أم الإنترنت — باتت تَسْتَهْدِفُ أسوأَ معيَنة ومجموعات ذات مصالح معيَنة (وهذه ظاهرة يُمكن تسميتها «البت المحدود») وتُرَوِّج لآراء هذه المجموعات بعبارةٍ مُبسَّطة، وفي أحيانٍ كثيرة بعبارات حادة، بدلاً من السعي لبناء تَوَافُقٍ في الآراء، وترك المجال أمام تبنّي الأحكام السليمة.

في الواقع، تُعاني وسائل الإعلام السويسرية من مُعوّقات يشكو منها كل بلد صغير الحجم، وهي التكتُّل المُفرط للملكية والولاء للجماعات ذات المصالح المُشتركة القوية. فصحيفة «نويه زورخر تسايتونج»، معروفة في الأماكن الناطقة بالألمانية بجودة تحاليلها للشئون الخارجية، وتُقَدِّمُ غالباً وجهات نظرٍ مُثيرة للاهتمام ومختلفة عن وجهات النظر الأنجلوساكسونية، غير أن انتقاداتها للشركات والأفراد في موطنها تبقى محدودة بحكم التقارب بين الشخصيات والعلاقات الودية التي تربطها بهم، فعلى سبيل المثال، إن تغطيتها لإفلاس شركة الطيران السويسرية سويس آير، ومُشاركة مصرف يو بي إس على الإفلاس، لم تكن مُصاغة بلهجة انتقادية ملحوظة.

أمّا على مستوى الشركات، فالغالبية العظمى من المديرين التنفيذيين في الشركات السويسرية الكبرى هم من أصول أجنبية، والمبدأ السليم المُعتمَد كان قائماً على أساس إيجاد الشخص المناسب للمنصب المناسب مهما كانت جنسيته، ولكن من الصعب الاعتقاد بأن سويسرا — بالرغم من كونها بلدًا صغيرًا — يمكنها توفير المرشحين ذوي الكفاءات الأفضل للمناصب الشاغرة، وحتى لو كان ذلك مُمكنًا على المستوى الفردي، فإنه يطرح تحديات على مستوى المجموعة. وفي هذا الصدد قال هانس يورج رودلوف، الرئيس السويسري لشركة باركليز كايبتال الذي يرى الأمر من منظورٍ مقابل بحكم أنه سويسريٌّ يعمل في الخارج: «لن يولي مديرٌ تنفيذيٍّ أجنبي على رأس مصرفٍ كريدي سويس مثلًا نفسَ القدر من العناية والحرص في إدارة المصرف مثل مديرٍ تنفيذيٍّ سويسري.»<sup>٤</sup>

على مدى الفترة الطويلة التي تُغطيها دراستنا هذه، كان على سويسرا أن تبحث عن الفرص وتستغلها ببراعة أينما أُتيحت. لقد نشأت الأعمال على المستوى المحلي، وكان نموها عُضويًا بالاعتماد على قدراتها الذاتية؛ ومن ثَمَّ تحوَّلت تدريجيًا — بعناية وحذر —

إلى شركات دولية، وبعد ذلك إلى شركات متعدّدة الجنسيات، إلا أن جذورها بقيت متأصلةً في بلدها الأم.

واليوم، تتطوّر الأسواق والتكنولوجيات بسرعةٍ أكبر بكثيرٍ مما كانت عليه سابقاً؛ فعلى سبيل المثال: لم تكن شركة جوجل موجودة منذ ١٥ عاماً، لكن قيمتها حالياً تفوق قيمة شركة نستله، وموظفوها المعروفون باسم «زوجلرز» (الناشطون في زيورخ؛ أكبر مركز هندسة تابع للشركة خارج الولايات المتحدة) يعملون في مجموعات، ولكن ليس من الواضح ماذا يُنتجون وفي أي مكان.

يعتقد روبرت لوكاس — الحائز على جائزة نوبل — بأن صراعاً عالمياً سيظل قائماً في مجال البحث عن الكفاءات، وأن تجمّع هذه الكفاءات وتألّفها هو المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي. وعلى الرغم من أن قوة دولة ما كانت تُقاس تاريخياً بمساحة أراضيها وعدد سكانها وقدراتها العسكرية ومواردها الطبيعية، فإن هذه المعايير باتت عوامل من الماضي لا قيمة لها ولا جدوى منها، فاليوم تُقيّم قدرات بلدٍ ما أكثر فأكثر وفقاً لمقياسين فقط لا ثالث لهما: التجارة والكفاءة، وهذا ما يُفضي إلى استنتاج أن المهمة الحاسمة أمام سويسرا تكمن في الاستمرار في تطوير المواهب واستقطابها والمحافظة على حصّة كبيرة من ألمع وأفضل العقول في العالم بالنسبة إلى حجمها. من عادات الطبيعة البشرية أن الأشخاص الموهوبين يحبون التواصل والاختلاط أو التجمّع مع أمثالهم، وسويسرا تتمتع بمقومات جيدة وصيّت ذائع بأنها مكانٌ يطيب فيه العيش والعمل على حدّ سواء، والواقع بأن نسبة الأجانب فيها تُفوق ما هي عليه في أيّ بلدٍ متقدّم آخر، مما يجعل من السهل على الوافدين الجدد أن يتأقلموا ويندمجوا بسرعة في المجتمع. وكما هو الحال في بلدان أخرى، سيتم تقييم سويسرا على أساس قدرتها على أن تكون بمثابة «حاملة طائرات»؛ أي موقع محوري لخدمة الحركة المتزايدة لوصول ومغادرة الأشخاص والشركات المتعدّدة الجنسيات، ولكن من غير المرجح أن تبقى سويسرا الملاذ نفسه الذي طوّر وما زال يحتفظ بأنواع من الشركات المحلية التي استطاعت احتلال مراكز الريادة في العديد من القطاعات في جميع أنحاء العالم.

الشركات أيضاً ترغب في التجمع والتآلف بعضها مع بعض، حتى بين المتنافسين المباشرين. تهيمن سويسرا على تجارة وتداول السلع الأساسية، وأكبر تجار الحبوب يحتفظون بمقرّات عمليات كبرى في سويسرا، كما أن أكبر مركز عمليات لشركة ميدترونيك خارج الولايات المتحدة يقوم في سويسرا، وذلك يعود إلى وجود عددٍ لا بأس به من المهندسين

المتخصصين في الهندسة الدقيقة نتيجةً لمستوى التطور العالي في قطاع صناعة الساعات في سويسرا، وحقيقة أن شركة جوجل قد اختارت سويسرا مقرًّا لأكبر مركز هندسة تابع لها خارج الولايات المتحدة، وأن موظفيها يصنّفون مدينة زيورخ بأنها أكثر مكان مرغوب فيه للعمل، هو أمرٌ إيجابي جدًّا يساهم في تعزيز مكانة سويسرا بصفتها وجهةً مفضّلة للشركات والكفاءات على حدٍّ سواء.

ومن ثمّ؛ نعم، إن معجزة النجاح الاقتصادي الذي تمكّنت سويسرا من تحقيقه قابلةٌ للاستمرار، على الرغم من أن ذلك لا يعني أنه سيستمر إلى ما لا نهاية، فقد حوّل السويسريون قدرتهم على التكيف إلى عادة، وجاهدوا ليصبح النجاح الاستثنائي مجرد روتين لديهم، ولكن التحدي المستقبلي يكمن في قدرتهم على الاستمرار في تحقيق نفس المستوى من الأداء في مواجهة خلفية وتاريخ من النجاح الذي من المرجح أن يولد شعورًا بالافتقار الذاتي والرضا عن النفس في أي مكان. وعلى الرغم من أن السويسريين قد اخترعوا العديد من الأشياء الرائعة في تاريخهم الطويل، فإنهم للأسف لم يخترعوا بعد علاجًا لآفة الرضا عن النفس.

## السبيل نحو سويسرا

كان لانت بريتشيت — الذي عمل سابقًا في البنك الدولي، ويعمل الآن أستاذًا في جامعة هارفرد — قد كتب مقالًا بمشاركة مايكل وكوك في عام ٢٠٠٢ تحت عنوان «السبيل نحو الدنمارك»<sup>٦</sup>. وفي هذا المقال تبدو الدنمارك مكانًا أسطوريًا خياليًا يتميَّز بالاستقرار، ويتمتع بالديمقراطية والازدهار والسلام والشمولية، وفيه مستويات منخفضة من الفساد السياسي والتبذير المالي، وهذه الصورة كان من شأنها أن تولد لدى أيِّ شخص في العالم الرغبة في إيجاد سبيل للوصول إلى هناك، أو بمعنى آخر: إلى تحقيق مستويات مماثلة من الرفاهية والعيش الرغيد في بلده.

وسويسرا ليست بأي حال من الأحوال بلدًا مثاليًا، إلا أنها يُمكن أن تفي بالمعايير التي كانت في مُخيلة كلِّ من بريتشيت وكوك، وهذا ما يُثير التساؤل حول ما إذا كانت مجموعة الظروف الجغرافية والتاريخية الشاقة، والشخصيات والمواقف التي نشأت سويسرا على أساسها يمكن استنساخها. هل يُمكن لبلد واحد بمفرده أن يُشكّل نموذجًا يُحتذى به للبلدان الأخرى؟

لقد وصفنا في هذا الكتاب العوامل التي ساهمت في تمكين سويسرا من تحقيق هذا الأداء المتفوق في العديد من المجالات والذي لا يُمكن إنكاره، وهذه العوامل الرئيسية تشمل الاعتماد على الذات والانضباط ولا مركزية الحكم والواقعية، إلى جانب التكافل الاجتماعي، والانفتاح على الأفكار والأشخاص من الخارج. إلا أن هذه السمات موجودة أيضاً في بلدان ناجحة أخرى، وربما تَبَرُّز هذه السمات بطريقةٍ مثمرة أكثر في سويسرا نظراً لتاريخها وظروفها الطبيعية، ومن بين أبرز هذه السمات: الطبيعة الجبلية الصعبة ولكن المفيدة في الآن نفسه بسبب موقعها الجغرافي، والتاريخ الطويل الحافل باستقبال اللاجئين من دول الجوار، وتلافي الدخول في الحروب والصراعات السياسية على السلطة مع البلدان الأخرى. ولا يُمكن لأي بلدٍ آخر استنساخ مجموعة ظروفٍ مطابقة لتلك التي صنعت سويسرا كما هي اليوم؛ ومن ثمَّ يُمكن لنجاح دولةٍ ما أن يكون نموذجاً جزئياً فقط للدول الأخرى.

لكن هناك عناصر أخرى عادت بالفائدة على المجتمع السويسري تستحق التوقف عندها، فمن يستطيع المُجادلة ضد المعادلة الأخلاقية البسيطة التي يتحلَّى بها السويسريون، والتي تقوم على أساس أن الجهد والعمل يؤديان بهم لا محالة إلى النجاح، وأنه لا مكان للتساهل أو الكسل؟ أو من يستطيع أن يُجادل ضد القول المأثور حول مبدأ ضرورة أن يعيش المرء ضمن حدود إمكانياته؟ قد يبدو هذا السياق نمطياً أو مبتذلاً، ولكن هذه الأمور بدأت تكتسب أهميةً سياسية متسارعة، خصوصاً عندما تقرّر الحكومات بوتيرة متسارعة أن تعيش على حساب الأجيال القادمة، فلماذا لا يحظى المعلمون في المجتمعات الأخرى بالرواتب الجيدة والتقدير العالي للدور الذي يلعبونه في بناء المجتمع؟ وهل إعادة توزيع المكافآت العامة أهم من تلقين مبدأ الاعتماد على الذات؟ وهل الحد من التدخُّل الحكومي أفضل من عدمه؟ وهل البتُّ في القضايا أهم من عملية اختيار السياسيين الذين سيببُّون فيها؟ وراء كل هذه الأسئلة هناك ملاحظات تدخل في صميم النظام السويسري، وهي مُتوافرة لأي أمة ترغب في أخذها بعين الاعتبار أو استخدامها معياراً للقياس والمقارنة.

كما أن سويسرا يُمكن أن تكون نموذجاً لجيرانها من الدول، فالدول الأوروبية تكافح من أجل إيجاد صيغةٍ لإدارة الاتحاد بسياسةٍ لا مركزية، بشرط أن تكون فعّالة اقتصادياً ومالياً لجميع الأطراف، وسويسرا — مثلها مثل الاتحاد الأوروبي — عليها أن تتعامل مع لغاتٍ متعدّدة هي الفرنسية والألمانية والإيطالية وحتى الرومانشية، وكلها لغات وطنية رسمية، والإنجليزية أصبحت — كما في أماكن أخرى في أوروبا — لغة عامة مشتركة نوعاً

ما، خصوصًا في مجال الأعمال التجارية والتعاملات الثقافية، والكانتونات المحلية أيضًا — مثلها مثل البلدان الأوروبية — ليست متحمسة لقبول حكومة مركزية قد تهدد مصالحها. لقد كان على هاملتون أن يكافح ضد جيفرسون في أمريكا، وتجربة بسمارك لتوحيد ألمانيا لا تختلف عن ذلك كثيرًا، والكانتونات السويسرية والبلديات قاومت الدستور السويسري رافضة مبدأ إقامة البنك الوطني السويسري، وما زالت تتمتع بسلطات واسعة من الحكم الذاتي، ولا ترغب في أن تتدخل السلطات الاتحادية في شؤونها، وتماثل مثل بلدان الاتحاد الأوروبي، لديها الآن عملة موحدة وسوق واحدة. ويتطلب القانون السويسري أن تبقى ميزانية الحكومة الاتحادية متوازنة، وأني زيادة في الضرائب يجب أن تخضع لاستفتاء عمومي، كما تُخصّص نسبة ٧٠ في المائة من عائدات الضرائب للإنفاق على الصعيد المحلي والبلدي، ولا يبقى للسلطة الاتحادية إلا نصيب ضئيل منها. هذه هي المعادلة التي مكنت سويسرا من اتخاذ قرارات لا تُرضي نسبة كبيرة من الشعب، إلا أنها كانت ضرورية لتوفير بيئة جيدة لتعزيز روح المبادرة وتكوين الثروات، وجعل مواطنيها يشعرون بالراحة والقوة، هل على الاتحاد الأوروبي أن يطمح لأكثر من ذلك ... أو إلى أقل منه؟

ليس هناك نموذج واحد يُمكن لصنّاع القرار في المجال السياسي أن يتبعوه، كما أن اعتماد المقترحات الواردة في مقال «السبيل نحو الدنمارك» وإسقاطها على سويسرا لا يشكّل بدوره وصفة كاملة أو مضمونة للنجاح، ولكن هناك أمثلة لا تُحصى ولا تُعد من النجاحات الفردية التي يُمكن اقتباسها ودراستها وتكييفها، وفي النهاية فإن الاقتباس والتحسين والتكيف هي أمورٌ سبقَ للسويسريين أن أجادوها وما زالوا يتقنونها.

## ملاحظة ختامية عن سويسرا

إنّ الهدف الرئيسي من هذا الكتاب — كما ورد في بداية هذا الفصل — هو السعي إلى تحسين فهم الخارج للطرق والأساليب التي استطاعت سويسرا بفضلها تحقيق نجاحاتها الاستثنائية، ولكن خلال هذه العملية، تنبّهنا إلى وجود أشخاص آخرين يُمكن أن يهتموا بمحتوى الكتاب، وهم السويسريون أنفسهم.

ليس هناك وجود للإنسان السويسري الخالص؛ أي ما معناه هوية سويسرية موحدة ومتجانسة كما هو الحال بالنسبة إلى الجنسيات الأخرى، فالهوية السويسرية هي نتيجة ظروف وأحوال وأحداث متفاوتة انصهرت في بوتقة واحدة، وساهم في صنعها ذهابٌ ومجيء أشخاص موهوبين، وهي فسيفساء دقيقة ومعقدة من الإنجازات التي حققوها

في مواجهة مقاومة ضارية وظروف استثنائية صعبة التذليل، ولعل أفضل وسيلة لدى السويسريين للتعريف بأنفسهم هي من خلال عملهم والازدهار الذي يُحقِّقونه من ورائه؛ فهويتهم هي مزيجٌ من الفروقات والخصوصيات والقيود والمُعوقات التي تَنصُرُ معًا لتكوِّن وحدةً متجانسةً ومتكاملةً.

نرجو أن يكون هذا الكتاب قد ساهمَ في تحسين معرفة السويسريِّين أنفسهم لهويتهم، وإذا كان الأمر كذلك، نكون قد حقَّقنا شيئًا ذا قيمة لم نخطِّط له في بداية عملنا.

## ملحق

مصرف كريدي سويس: معالم التطور التاريخي.

---

١٨٥٨	تأسيس مصرف كريدي سويس تحت اسم المؤسسة السويسرية للتسليف SKA.
١٨٧٠	افتتاح أول مكتب خارجي في نيويورك.
١٨٧٣	تدشين المقر الرئيسي الحالي في زيورخ.
١٨٨٠	بدء استعمال الهاتف.
١٨٨٢	افتتاح نفق سانت غوتار للسكك الحديدية بتمويل من SKA.
١٨٩٠	لعب المصرف دورًا رئيسيًا في إصدار السندات المالية السويسرية وإداراتها. افتتاح أول مكتب لتحويل العملات.
١٩٠٠	بدء تأجير صناديق الإيداع في خزانة البنك.
١٩٠٤	إدخال أولى الآلات الحاسبة.
١٩٠٥	شراء بنك «نيكر لاختينماير وشركاؤه» بجنيف.
١٩٠٦	افتتاح أول فرع للمصرف في جنيف.
١٩١٠	افتتاح أول مكتب تمثيلي في باريس.
١٩١٩	البدء باستخدام أولى الآلات المستحدثة لتسجيل المدفوعات.
١٩٣٩	تأسيس شركة فرعية في نيويورك باسم سويس أميركان كوربوريشن (سويسام).

---

- 
- ١٩٤٨ استخدام أولى آلات بطاقات تسجيل الدوام.
- ١٩٥١ بات كريدي سويس أول مصرف سويسري كبير لديه اتصال مباشر بالتلكس مع نيويورك.
- ١٩٥٤ افتتاح مكتب تمثيلي في لندن.
- ١٩٦٤ ترخيص صيرفة دولية لفرع نيويورك.
- ١٩٦٨ إدخال أولى آلات الصراف الآلي.
- ١٩٦٩ افتتاح مكتب تمثيلي في هونج كونج.
- ١٩٧٤ افتتاح مكتب تمثيلي في طهران.
- ١٩٧٥ افتتاح مكتب تمثيلي في البحرين.
- ١٩٧٨ إقامة تعاون مع بنك فيرست بوسطن.
- ١٩٨٥ البدء باستخدام أول ٣٠٠ حاسوب آلي.
- ١٩٩٠ الاستحواذ على بنك لوي.
- ١٩٩٣ الاستحواذ على سويس فولكس بنك.
- ١٩٩٥ أول مصرف سويسري كبير لديه موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت.
- ١٩٩٦ شراء باقي أسهم بنك فيرست بوسطن.
- ١٩٩٧ إعادة تسمية الشركة باسم مجموعة كريدي سويس وإطلاق خدمة الصيرفة عبر الإنترنت.
- ٢٠٠٠ شراء بنك دونالدسون، لوفكين وجينريت.
- ٢٠٠٥ الحصول على ترخيص للصيرفة في دبي.
- دمج كريدي سويس وفيرست بوسطن.
- ٢٠٠٦ علامة تجارية جديدة.
- شراء بنك هيدجينج غريفيث البرازيلي.
- ٢٠٠٨ شراء أغلبية أسهم سعودي سويس سيكيوريتيز.
- ٢٠١٧ ترخيص شامل للصيرفة في المملكة العربية السعودية.
-



## ملحق

شركة نوفارتس: معالم التطور التاريخي.

---

جيه آر جايجي/إيه كلافيل.	١٨٥٩
جيه آر جايجي/جيه جي دولفوس.	١٨٦٠
جيه جيه موللر وشركاؤه/جيربر آند أولمان.	١٨٦٤
فاندر.	١٨٦٥
دوراند آند هوجينين.	١٨٧١
بيندشيدلر آند بوش.	١٨٧٣
سيبا.	١٨٨٤
كيرن آند ساندوز.	١٨٨٦
بازلر كيميشيه فابريك (مصنع بازل للكيمياويات).	١٨٩٣
ساندوز.	١٩٣٩
آلكون.	١٩٤٥
سيبا جايجي.	١٩٧٠
شيرون.	١٩٨١
هيكسال.	١٩٨٦
سيبا.	١٩٩٢
نوفارتس.	١٩٩٦

---



# الملاحظات

## مقدمة

(١) الدولة الوحيدة الأخرى ذات النظام العسكري القائم على المتطوعين بشكل واسع هي إسرائيل. في كتاب «دولة ناشئة: قصة المعجزة الاقتصادية الإسرائيلية» ذكر دان سينور وساءول سينجر أن تجنيد وتدريب القادة العسكريين في شبابهم يُعد أحد المُحدِّدات الأساسية لنجاح الدولة الاقتصادي.

## الفصل الأول: القصة كلها بدأت مع الحليب

(١) بما أن قانون براءات الاختراع السويسري كان يمنع حماية نهج عمليات التصنيع والإنتاج (لأنه كان يُعدُّ خرقًا للأنظمة المتعلقة بالمواد الغذائية الصرفة)، بات التقليد متاحًا وسارَعَ المقلِّدون إلى طرح منتجاتهم المشابهة في الأسواق، وفي الولايات المتحدة الأمريكية نجحت شركة فينيكس للأجبان في تسجيل براءة اختراع للجبن المُعالج دون علم جيربر، كما قام ابن مزارع وبائع أجبان أمريكي يُدعى جيمس إل كرافت، الذي اشترى شركة فينيكس في عام ١٩٢٨، بإجراء تغييرٍ طفيف على عملية صناعة الجبن. وحصل على إثره مرةً أخرى على براءة اختراعٍ جديدة، وفي النهاية أصبح كرافت أكبر بائع للأجبان على مستوى العالم. ومع أن سويسرا استفادت — في العديد من الصناعات — من النظام الدولي المتساهل في حماية براءات الاختراع، ففي هذه الحالة كان العكس صحيحًا؛ إذ إن عدم تمكُّن جيربر من الحصول على براءةٍ لحماية اختراعه في سويسرا أتاح لشركة أمريكية تحقيقَ نجاحٍ تجاريٍّ هائل.

(٢) عندما ترأس فرانس بلانكرت مكتب سويسرا للتجارة الخارجية في البرازيل بين عامي ١٩٨٦ و١٩٩٨، أدرك أن هناك ثلاثة أشخاص فقط يمكنهم رؤية رئيس البلاد في غضون ٢٤ ساعة، وهم: السفير الأمريكي، والمدير التنفيذي لشركة فولكسفاجن، ومدير أعمال شركة نستله هناك.

## الفصل الثاني: صناعة الساعات: توقيت ممتاز

(١) شاعت الصُدْفَ أيضًا أن عرف بريجييه اليُتْمَ في سنِّ مبكرة، مثله مثل العديد من الشخصيات الرئيسية الأخرى في تاريخ الصناعة السويسرية (ومنهم هانس ويلسدورف الذي أنشأ لاحقًا شركة رولكس). كان المهاجرون بمثابة الدافع القوي للتنمية الصناعية السويسرية؛ إذ إنَّ سُبُل الاندماج الناجح في المجتمع لم تكن متاحة لهم إلا من خلال تحقيق الإنجازات، وفي هذا الصدد، كان اليُتْمَ واحدًا من أصعب السمات التي اتَّصَفَ بها بعض المهاجرين، كما أن سويسرا — في الكثير من الأحيان — كانت قد جذبت أشخاصًا بلا هوية وطنية استطاعوا أن يطلقوا العنان لمواهبهم في ربوع بيئتها المحايدة.

(٢) جذبت مدينة لاشو دو فون عُمَلاً يعتنقون اليهودية مثل مؤسسي علامة أوميجا، في حين كانت مدينة لو لوكل الوجهة المفضلة لدى المتجددين من البروتستانت مثل بريجييه، هذا مع العلم أن المدينتين لا تفصل بينهما سوى مسافة ٨ كيلومترات (٥ أميال)، وغالبًا ما كان تُحدَّد الأقاليم في الماضي بحسب الانتماءات الدينية.

## الفصل الثالث: السياحة السويسرية: كيف يُباع الثلج والهواء

(١) لم يكن من قبيل المصادفة أن اخترع أشخاصٌ ينتمون إلى الطبقة الراقية من البريطانيين السياحة السويسرية، فالمملكة المتحدة كانت أول دولة تجعل من السياحة قطاعًا تجاريًا (وذلك لوفائها بالشروط السياحية الحديثة المذكورة أعلاه)، أُضِفَ إلى ذلك أن المملكة المتحدة لطالما دعمت سويسرا سياسيًا، وخاصةً بين عامي ١٨٤٧-١٨٤٨، كما أرسلت في الثلاثينيات أحد أعضاء برلمانها لدراسة المخاطر والفرص التي يمكن أن تنتج عن تحرير نظام التجارة بين البلدان. وفي عام ١٨٣٧ نشر جون بورينج تقريرًا عُرض على البرلمان، وكان هذا التقرير خطوة هامة في توجُّه المملكة المتحدة نحو اعتماد التجارة الحرة، بدايةً بالإلغاء الأسطوري لقانون الحبوب في عام ١٨٤٦، وكان بورينج مبهورًا

بمستوى التقدم الصناعي والنجاح الاقتصادي الذي حققته سويسرا (البروفيسور توبياس ستراومان).

(٢) تعليق للبروفيسور توبياس ستراومان.

### الفصل الرابع: تجّار سويسرا الصامتون

(١) كان دور أندرياس راينهارت حاسماً في دعم العديد من أهم النجاحات التي حُققت مؤخراً في قطاع الأعمال في سويسرا، ويشمل ذلك مصرف بي زد (مارتن إيبنر)، وشركة إدارة الأصول المستدّمة وفي زد، غير أن السجل الإجمالي لاستثماراته الخاصة كان — باعترافه شخصياً — مخيباً للآمال.

### الفصل الخامس: الحسابات المصرفية المُرَقَّمة: أرباحٌ لا تُحصى

(١) القطاع المصرفي السويسري «الأهمية الاقتصادية للمركز المالي السويسري»، يوليو، ٢٠١١.

(٢) إن أسماء البنوك السويسرية الكبرى الثلاثة ومختصراتها تشكّل مصدرَ إرباكٍ لا نهايةَ له؛ وذلك لأسباب متنوعة من أهمها أنها تَرِدُ مختلفةً في اللغات الثلاث المستخدمة في كثير من الأحيان، وللتبسيط ستُدْرَجُ الأسماء المذكورة ومختصراتها باللغة الإنجليزية في هذا الكتاب؛ فاستُخِدم مختصر «يو بي إس»؛ للإشارة إلى مصرف يونيون بانك أوف سويتزرلاند ومصرف «يو بي إس» على حدِّ سواء، وهو مصرف نتج عن عملية إدماج مصرف يونيون بانك أوف سويتزرلاند مع مصرف سويس بانك كوربوريشن «إس بي سي» في عام ١٩٩٨.

(٣) ملاحظة من طرف جوناثان روزنتال، وهو مراسلٌ مختص في القطاع المصرفي وقطاع التأمين في صحيفة الإيكونوميست، وواحد من العديدين الذين تَوَلَّوْا مراجعةً هذا الفصل.

(٤) روبرت دارنتون، من كتابه «أفضل الكتب المحرمة مبيعاً في فرنسا ما قبل الثورة»، دبليو دبليو نورتون، ١٩٩٦.

(٥) كانت سويسرا جزءاً من اتحاد النقد اللاتيني (إلى جانب فرنسا وإيطاليا وبلجيكا، ولاحقاً اليونان) بين عامي ١٨٦٥ و١٩٢٦؛ حيث كان التبادل الحر لقطع النقد المتطابقة مسموحاً في جميع أنحاء أراضي الاتحاد.

(٦) ضُبطَ مديرون في الإدارة العليا بفرع كياسو لبنك كريدي سويس يقومون بعملية تحويل واسعة للأموال هددت استقرار البنك. وقد أصدر فريتز ليوتفيلر، رئيس البنك الوطني السويسري وقتها، «خطاب ائتمانٍ مؤقت» للبنك كي يغطي خسائره البالغة ٢,٣ مليار فرنك سويسري ويستعيد الثقة.

(٧) يمكن مراجعة الموقع الإلكتروني التالي: [www.eda.admin.ch/eda/en/home/recent/media/single.html?id=37478](http://www.eda.admin.ch/eda/en/home/recent/media/single.html?id=37478)

(٨) يعتقد فالتر فريهنر — الرئيس التنفيذي السابق لمصرف يونيون بانك أوف سويسرلاند (بات حالياً يو بي إس) — أن طريقة تعامل السويسريين مع ما يُعرَف بـ «الحسابات المصرفية الخاملة» ليست ملائمة، ففي الولايات المتحدة وغيرها من البلدان المتقدمة، تُجمَع هذه الحسابات الخاملة معاً وتُسَلَّم إلى الحكومات بعد فترةٍ زمنيةٍ محددة إذا لم يُتوصَل إلى أصحابها أو إذا لم يتقدموا للمطالبة بها من تلقاء أنفسهم. أمّا في سويسرا، فلا تُجمَع هذه الحسابات ويُبلَغ عنها، بل تحتفظ بها البنوك السويسرية إلى أجلٍ غير مسمى، وهذا لا يسهّل عملية وصول الورثة إليها، ويجعلها أكثر عرضةً لسوء الإدارة.

(٩) لدى إعادة النظر في الأحداث، يبدو غريباً أن كونراد هومر — مدير مصرف فيجلين المعروف بصراحته، والذي يُعدُّ من كبار المؤيدين لمبدأ السرية المصرفية السويسرية — كان قد سمح لموظفيه بقبول عملاء كان مصرف يو بي إس قد اعترف بتأييدهم بطرقٍ غير مشروعة، وتكبَّد بسبب ذلك غرامةً مالية. وفي وقتٍ لاحق، استقال هومر من منصب رئيس الصحيفة السويسرية الأكثر شهرةً نويه زورخر تسايتونج، كما أن قضية شركة فيجلين قضت على المفهوم المتعارف عليه بأن أي بنكٍ سويسري يُمكنه أن يتجاهل سعي الولايات المتحدة لمطاردة المتهربين من دفع الضرائب طالما كان غير موجودٍ فعلياً على أراضي الولايات المتحدة. وفي الواقع إذا كان هؤلاء العملاء يتعاملون بالسندات المالية الأمريكية أو بالدولار الأمريكي، فإنهم سيتعرَّضون للملاحقة القضائية في الولايات المتحدة.

(١٠) استسلم لوكاس موهليمان لاحقاً أمام حملة الانتقادات الشرسة التي شنتها عليه وسائل الإعلام السويسرية، وترك منصبه لصالح أوزفالد جروبل. وقد علق موهليمان على الطبع المتقلب للصحافة السويسرية التي — كما في البلدان الأخرى — تميل إلى صناعة أبطالها ومن ثمّ تدميرهم، بقوله: «لم أكن قطُّ جيِّداً بالقدر الذي كانوا (يقصد الصحافيين) يعتقدونه آنذاك، ولا أنا سيئٌ بالقدر الذي يظنونونه الآن.»

(١١) كما ورد في السيرة الذاتية لنيال فيرغسون بعنوان «خبير مالي رفيع: حياة وزمن سيجموند واربورج»، فإن السوق المصرفية في المملكة المتحدة قد انقلبت رأساً على عقب بعد حدوث ما يُسمَّى بـ «الانفجار الكبير» من رفعٍ للقيود في عام ١٩٨٧ الذي أُلغيت فيه رسوم العمولة الثابتة وفُصل بين وسطاء الأسهم المالية وسماسرة الأوراق المالية في بورصة لندن. وفي نهاية المطاف خَضَعَت معظم الشركات المستقلة الرائدة — مثل شركة كلايننورت بينسون وهامبروس ومورجان جرينفيل وواربورج — للأمر الواقع، ودُمجت ضمن شركاتٍ تحاولُ التنافس على صعيدي عالمي واسع النطاق. ومن المهم أن نلاحظ — بعد دراسة الأحداث — أن الناجين الوحيدين من عمليات الإدماج تلك هما: شركة إن إم روثنشيلد وأبناؤه وشركة لازارد براذرز، اللتان ركَّزتا نشاطهما على مجال تقديم الاستشارات المستقلة.

(١٢) لم يكن نشاط إدارة الأصول جزءاً من الصفقة؛ فقد انفصلت شركة ميركوري أسيت مانجمنت لتصبح فيما بعد القلب النابض لعمليات إدارة أصول مصرف ميريل لينش في أوروبا.

(١٣) من المفارقة أن أعمال إبنر قد انهارت في عام ٢٠٠٢؛ لأنه مَوْلَ جزءاً كبيراً من حصته في الأسهم عن طريق الاقتراض من المصارف التي طالبته لاحقاً بتسديد القروض، فاضطَّر إلى التخلي عن إدارة صناديق استثماره، ومنذ ذلك الوقت لم يُعد حضوره على مسرح الأحداث بارزاً، كما أن الرأي المتداول عن مسيرته العملية الحافلة بالمغامرة واضح إلى حدٍّ ما؛ ففي البداية حقَّق العديد من الإنجازات الجيدة، وأحدث تغييراً كبيراً في المشهد الاقتصادي السويسري، ولكن وفقاً لرأي مراقب ذي خبرةٍ طويلة: «إن إبنر قد هدم أثناء مسيرته أكثر بكثير مما بنى.»

(١٤) في عام ١٩٩٣، استحوذ مصرف كريدي سويس على المصرف الشعبي السويسري الذي كان آنذاك يحتل المرتبة الرابعة بين المصارف الكبرى في سويسرا.

(١٥) عبَّر أليكس كراور — الرئيس السابق لشركة نوفارتس الذي كلَّفته المؤسسة الرسمية السويسرية رئاسة مصرف يو بي إس إثر أزمة صندوق إل تي سي إم — عن رأيه الساخر قائلاً: «إن تلقي المزيد من المعلومات لا يعني بالضرورة زيادة الفهم.» وعلى نفس المنوال قال وارين بافيت: «عندما انتهيتُ أنا وتشارلي مونجر من قراءة الحواشي الطويلة والمعقدة التي توضِّح تفاصيل أنشطة المصارف الكبرى في مجال المشتقات المالية، أدركتُ أن الشيء الوحيد الذي فهمناه هو أننا لم نفهم ما هي المخاطر الكامنة في هذا النشاط، وما مدى استعداد البنوك للإقدام على هذه المخاطر.»

(١٦) لم يكن موهليمان الوحيد الذي جرفته موجة التفاوض، فأوسبيل أيضًا استحوذ بدوره على مصرف باين وبيبر لصالح يو بي إس في عام ٢٠٠٠ بمبلغ يناهز ١٨ مليار دولار أمريكي.

(١٧) في نهاية عام ٢٠١١، ازدادت قيمة الفرنك السويسري مقابل العملات الأخرى بنسبة ٢٤ في المائة منذ بداية أزمة الائتمان؛ مما عزز مرة أخرى مركزه كملاد آمن للثروات.

(١٨) يُعدُّ هالر رجلًا حكيماً صقلته التجارب والخبرة في مجال اختصاصه؛ فهو مَنْ قاد عملية إعادة هيكلة مصرف يو بي إس إثر أزمة الائتمان في التسعينيات، ونجح في تجنب الهزيمة في أزمة صندوق إل تي سي إم، وبقي في الإدارة بالرغم من التغييرات التي فرضها مصرف إس بي سي على أعضاء الإدارة السابقة في يو بي إس، وكان مديرًا لفرع يو بي إس في أمريكا اللاتينية، كما أشرف مؤخرًا على إعادة هيكلة مصرف يو بي إس في أعقاب أزمة الروهونات العقارية.

(١٩) صرَّح ريتو دمنيكوني — المدير المالي السابق لشركة نستله — أن المقر الرئيسي للشركة في مدينة فيفيه لا تزيد قيمته عن فرنك سويسري واحد، وأن في إمكان الشركة الانتقال بكل سهولة إلى سنغافورة أو إلى الولايات المتحدة دون تأثير يُذكر على الربحية أو على ولاء العملاء، ولكن عواقب مثل هذه الخطوة ستكون محفوفة بالأضرار لمصارف مثل بيكيتيت أو جوليوس بير أو غيرهما إن لم تكن مدمرة، هذا بالإضافة إلى أن هوامش الربح من إدارة الثروات التي تزيد بمقدار ضعفين أو ثلاثة أضعاف عمَّا هي عليه في الأسواق الأخرى، تشير إلى أن قيمة السوق تركز — بوجه الخصوص — على أهمية عدّها «ثروة وطنية» أكثر مما تركز على النتائج والإنجازات التي تحقّقها الشركات.

## الفصل السابع: روائع التكنولوجيا الطبية: مُعجزات صغيرة

(١) خلال الفترة التي سبقت تحذيرات ١٦ مارس ٢٠١١ بخصوص الأرباح، فشل المديرون التنفيذيون في شركة سونوفا في تحديد فترة زمنية معيَّنة لوقف التداول باسم الشركة وخيارات شراء الأسهم؛ ونتيجةً لهذه الأحداث، والعواقب التي خلفتها على الشركة، استقال الرئيس التنفيذي فالنتاين شابيرو والمدير المالي أوليفر ووكر في ٣٠ مارس ٢٠١١، وعُيِّن لوكاس براونشفايلر رئيسًا تنفيذيًا لشركة سونوفا في ١ نوفمبر ٢٠١١، وخلال



المرحلة الانتقالية شغل أليكسندر تشوكيه (رئيس قسم مبيعات التجزئة في الشركة) منصبَ الرئيس التنفيذي بشكل مؤقت.

(٢) إنَّ أعداد المسنِّين في الولايات المتحدة الأمريكية تتزايد بشكل مستمر، وبذلك يزداد أيضاً عدد المرضى الذين يفقدون أسنانهم، كما أنه من المرجَّح أن يحتاج المرضى الذين عُولجوا إلى خدمات المتابعة والصيانة (معظمهم من ذوي الحاجة إلى العلاج التقليدي)، هذا مع العلم أن معظم الناس يفقدون أكثر من سنٍّ واحدة خلال فترة حياتهم؛ ومن ثمَّ فلا بد لهم من أن يعودوا للمعالجة، وحوالي ٤٥ إلى ٥٥ في المائة من سكان الولايات المتحدة يُعانون من فقدان الأسنان، كما أن نسبة ١٥ إلى ٢٠ في المائة ممن يُعالجون يخضعون لعمليات زرع الأسنان.

(٣) عندما قام فيس بإدماج شركته مع شركة ستراتيك ميديكال لتُصبح شركة سينثيز ستراتيك، تعرَّض للكثير من الانتقاد من طرف شريكه السابق موريس مولر الذي اتَّهمه بـ «تحويل النظريات الطبية إلى سلع تجارية»، غير أن ذلك لم يثنِ فيس عن متابعة مهمته التجارية، وبحلول عام ٢٠٠٥ تمكَّن من تركيز العمليات وتعزيزها لشركة سينثيز ستراتيك، وشركة سباين سوليوشنز في الولايات المتحدة (وهي شركة متخصصة في إنتاج الأقراص الاصطناعية للعمود الفقري)، وفرع صناعة الأعضاء الاصطناعية للعظام التابع لشركة ماثيس مديسينال تيكنيك، واليوم أصبحت قيمة الشركة الجديدة تناهز ٢ مليار دولار أمريكي، وتُسمَّى — بكل بساطة — شركة سينثيز إنك. وعندما اشترت الشركة — في عام ٢٠٠٦ — حقوق استخدام الاسم وبراءات الاختراع العائدة للمجموعة القديمة التي كانت تُعرَف باسم «مجموعة العمل الخاصة لمسائل تجبير وتقويم العظام»، والتي يعود تاريخ إنشائها إلى خمسينيات القرن العشرين، كان من الصعب على مولر أن يتقبَّل ذلك بسهولة بعد أن كان هو نفسه رائد تلك المجموعة.

(٤) بعدَه أغنى رجلٌ عصامي كَوَّن ثروته بنفسه بين أبناء جيله في سويسرا، كرَّس فيس جهوده للأعمال الخيرية والتطويرية الهادفة، ووصف بأنه أكبر مانح مُنفرد على الإطلاق في تاريخ جامعة هارفرد (وهذا ليس أمراً بسيطاً)؛ إذ إنه منَح مبلغ ١٢٥ مليون دولار أمريكي لإنشاء معهد فيس للهندسة المُستوحاة من البيولوجيا في جامعة هارفارد، وكما يُوحي اسم المعهد، كان فيس يهدف إلى كسر الحواجز التي تُعرقل التعاون بين العلماء ورجال الأعمال وتشجيع الابتكارات العملية، هذا مع العلم أنه كان قد عقد صفقة خاصة مع هارفرد تقضي بأن تقدِّم الجامعة مبلغاً مماثلاً لتبرعاته، وهذا أمر

لم يحصل قطعاً من قبل. سارَعَ فيس أيضاً إلى إنقاذ إرنست بايالر، جامع المجموعات الفنية السويسري الشهير ومؤسس متحف الأعمال الفنية «بازل آرت»، فوافق على تقديم تمويل طويل الأجل لتغطية عجز المؤسسة، بشرط اعتماد سياسات الحوكمة الشفافة في الإدارة، وتعيين مدير كُفء، ووضع خطة تضمن النجاح للمؤسسة (انظر الفصل الثالث عشر)، وفي الفترة نفسها، كانت مؤسسته تستحوذ على مساحات شاسعة من الأراضي في الولايات المتحدة وتضعها تحت حماية الحكومة، وبفضل ذلك أعلن عن حوالي ٤٤٠٠٠٠٠ فدان؛ أي ما يعادل ١٧٨٠٠ كيلومتر مربع بصفتها محميات وطنية طبيعية في أماكن مثل مونتانا ويوتا.

(٥) المصدر: قناة أخبار آسيا، «صناعة التكنولوجيا الطبية تنمو في آسيا»، نورول سيوهايد، نقلاً عن دراسة لفورست وساليفان.

## الفصل الثامن: الآلات الصناعية السويسرية الجبارة

(١) قدّم أويلر المولود في مدينة بازل (١٧٠٧-١٧٨٣) مساهمات هامة في علم الجبر وعلم الهندسة وحساب التفاضل والتكامل، وقد وصف ريتشارد فاينمان - الحاصل على جائزة نوبل للفيزياء - اكتشاف أويلر للوحدة  $e$  التي تحمل اسمه بأنها «الاكتشاف الأكثر تميزاً في تاريخ علم الرياضيات».

(٢) جُهزت القطارات بعجلات ذات تروس مسنّنة تتعشّق مع السكك الحديدية المثبتة على المسارات الأرضية، مما مكّن القطارات من تسلّق المنحدرات الحادة وتجنّب الانزلاق، وقد أتاح هذا الاختراع للسياح اكتشاف المناظر الطبيعية الجبلية السويسرية الرائعة والتمهيد لممارسة رياضة التزلج الجديدة.

(٣) في القرن التاسع عشر، كانت مدينة زيورخ تؤكّد هيمنتها بصفتها مركزاً صناعياً، ويعود الفضل في ذلك بالخصوص إلى السكة الحديدية التي شرع في إنجازها ألفريد إيشر، مؤسس مصرف كريدي سويس، وقد سبّب هذا الأمر إثارة الكثير من التنافس والغيرة، ودفع بمدينة فينترتور إلى محاولة إنشاء سكة حديدية من شأنها أن تفتح ممراً في سويسرا يمر عبر مدن عديدة هي: «كونستانس، فينترتور، بادن، زوفينجن، جنيف»، لكن مع استثناء مدينة زيورخ. مُوّل مشروع خط السكك الحديدية من طرف الحكومات المحلية ومنها حكومة مدينة بادن، وذلك عن طريق إصدار سندات دين، ولكن بسبب الأوقات الصعبة التي كانت سائدة آنذاك لم يُنجز المشروع، وكان على السلطات أن تسدّد

ديون السندات دون الاستفادة من خط السكك الحديدية، وفي محاولة يائسة لدفع عجلة الاقتصاد، قام رئيس بلدية مدينة بادن كارل فيستر بإهداء الشايبين؛ براون وبوفيري — دون مقابل — قطعة كبيرة من الأرض تتصل مباشرةً بنهر ليمات (لاستخدامه مصدرًا للطاقة)، وكان أول مطلب للسلطات حتى قبل إنشاء الشركة هو إقامة توربينات لتوليد الكهرباء، في تلك الفترة، كان عدد سكان بادن ٣٨٠٠ نسمة، في حين أن شركة براون وبوفيري نمت وكبرت ووفّرت العمل لأكثر من ٢٠ ألف شخص في بادن وحدها، وهذا دليل على أن رؤساء البلديات يُمكن أيضًا أن يكونوا رجال أعمال ناجحين.

(٤) بالرغم من ذلك، لا يُمكن إدانة البلد بأكمله، فإيجون تسيندر — المؤسس السويسري لشركة إيجون تسيندر العالمية (التي تُعدُّ اليوم أكبر شركة خدمات صناعية في العالم) — يحمل في حقيبته نسخة من رسالة مؤرّخة في ٣ ديسمبر ١٩٤٤ من وينستون تشرشل إلى أنطوني إيدن عن دور سويسرا خلال الحرب العالمية الثانية، ويقول فيها: «من بين جميع المحايدين، كانت سويسرا أكثرهم تميّزًا، فهي كانت القوة الدولية الوحيدة التي ربطت بيننا وبين الدول الوضيعة، وليس مهمًا إن هي كانت قادرةً على إعطائنا المزايا التجارية التي أردناها أم لا، أو أنها أعطت أكثر مما يجب للألمان لكي تحافظ على بقائها، فقد كانت دولة ديمقراطية قائمة على الحرية في الدفاع عن سيادتها بين جبالها ومن خلال أفكارها، وبالرغم من كل شيء، كانت إلى حدٍّ كبير إلى جانبنا نحن.»

(٥) المصدر: دراسة أكاديمية من معهد آي إم دي لإدارة الأعمال تتناول شركة إيه بي بي بعنوان «حقبة حكم بارنافيك».

(٦) يُقال إن بارنافيك قد انتقد بشدة طريقة تصرف لينداهل؛ إذ قال لأحد شركائه: «لقد باع ثلث أعمال شركة إيه بي بي، وهو لا يعرف الآن ماذا يفعل بما تبقى منها.»

(٧) انظر الفصل الخامس، الملاحظة ١٣.

(٨) جاء ستيل من شركة شيل للالتحاق بما كان يُوصَف في ذلك الوقت بـ «أفضل شركة في أوروبا»، ووافق على تولي منصبه يوم الجمعة، ويوم الإثنين التالي علِم بطرد مديره يورجن سينترمان من منصب المدير التنفيذي، ووصَف ستيل النمو المذهل لشركة إيه بي بي تحت إشراف بارنافيك بـ «النمو الكاذب»، وستيل هو الوحيد الذي بقي في شركة إيه بي بي من أعضاء إدارتها السابقة.

(٩) كان بيات هيس — المستشار العام لشركة إيه بي بي وسكرتيرها في ذلك الوقت حاليًا عضو مجلس إدارة شركة هولسيم وشركة نستله) — يائسًا في محاولة العثور على

حلّ لأزمة الحرير الصخري، فقام بفحص الأمر بدقة مع العديد من أفضل مكاتب المحاماة في الولايات المتحدة، وفي النهاية قدّم له جون سكريفن (المدير العام السابق لشركة داو للمواد الكيماوية) ودافيد بيرنيك (شريك في شركة كيركلاند وإيليس في شيكاغو) فكرةً نيرةً. كان ملخّص اقتراحهما — الذي استُخدم مرة واحدة في قضية دون أهمية من قبل — هو اتخاذ محامي ادّعاء واحد يقوم بالتنسيق للتسوية النهائية مع جميع المتضرّرين. اتصلت الشركة بجو رايس، أحد أبرز المحامين المختصّين في القضايا الجماعية، والذي كان أيضًا محامي أحد المتضرّرين في نفس القضية، تفاوضت الشركة معه ووافقت على أن تدفع له أتعابًا قدرها ٢٠ مليون دولار أمريكي مقابل نجاحه في إقناع ما يكفي من المحامين الآخرين الذين يدافعون عن المتضرّرين للتوصّل إلى حل نهائي، ويقول هيس إن المساومات التي جرت بين المحامين الذين كانوا يعرف بعضهم بعضًا جيّدًا، كانت أشبه في مجرياتها بفيلم سينمائي، وكان أحد العوامل الحاسمة في المفاوضات هو أن عدد وحجم الشكاوى بخصوص الحرير الصخري كانت تهدّد الملاءة المالية لشركة إيه بي بي، وشاءت المصادفة أن تنشر صحيفة فايننشال تايمز — قبل يوم واحد من موعد اجتماع هام جدًّا بين فريق الشركة المكوّن من بيتر فوزر وبيات هيس وبين محامي المتضرّرين — مقالةً تتحدث عن توقعات نهاية الشركة، كان المحامون على علم — بحكم تجربتهم — بأن التسوية مع شركة لا تزال فاعلة في السوق أفضل من محاولة التسوية مع شركة قيد الإفلاس، وسرعان ما حصل رايس على أصوات الأغلبية التي كان يحتاج إليها.

## الفصل التاسع: قطاع الأدوية: مهارات للبيع

(١) كان مفهوم تسجيل براءات اختراع لنماذج اصطناعية من مواد مركبة تُنتجها الطبيعة بشكلٍ عادي أمرًا مثيرًا للجدل في القرن التاسع عشر، وكان كل بلدٍ يحاول جاهدًا إقامة إطار قانوني خاص به لهذا الغرض، ومن أجل الحصول على معلومات موثوق فيها بخصوص هذا الموضوع المشوّق يمكن مطالعة كتاب جراهام دوتفيلد بعنوان: «حقوق الملكية الفكرية وحياة الصناعات العلمية: الماضي والحاضر والمستقبل» (سنغافورة، وورلد ساينتيفيك، ٢٠٠٩).

(٢) لوفانو (١٩٩٩)، ٢٠٦.

(٣) وفقاً لرأي الدكتور جاي أف جايجي، أمين صندوق الخزينة في شركة جاي آر جايجي آنذاك.

(٤) لا تزال الملاريا من أصعب الأمراض في العالم، ويُفيد تقرير منظمة الصحة العالمية للعام ٢٠١٠ بشأن الملاريا أنه في ذلك العام سُجِّل أكثر من ٢٢٥ مليون حالة ملاريا تسببت في وفاة حوالي ٧٨١ ألف شخص حول العالم، وهذا الرقم يمثل ٢,٢٣ في المائة من مجمل الوفيات في العالم.

(٥) غير أنه في عام ٢٠٠٦، قامت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بتأييد عمليات الرش الشمالي الداخلي لمادة دي دي تي في العديد من البلدان الأفريقية لمكافحة الملاريا.

(٦) المصدر: مجلة الإيكونوميست بتاريخ ١٣ سبتمبر ٢٠٠٥، «ليو شتينباخ»، مخترع مادة الفاليوم، توفِّي في ٢٨ من شهر سبتمبر عن سنِّ تناهز ٩٧ عاماً [www.eco.nomist.com/node/5017018](http://www.eco.nomist.com/node/5017018)

(٧) تأسست شركة بيوجين في منطقة ميران بالقرب من مدينة جنيف، على يد تشارلز فايسمان وفيليب شارب وفالتر جيلبرت، هذا وقد حصل كلُّ من شارب وجيلبرت على جائزة نوبل، ويقول الكثيرون إن فايسمان أيضاً كان جديراً بالفوز بهذه الجائزة. كانت شركة بيوجين من أولى الشركات التي طوّرت البروتينات المعادة التركيب (المؤتلفة) باستخدام التكنولوجيا الوراثية، وأصبحت واحدةً من أكثر الشركات نجاحاً في تاريخ التكنولوجيا الحيوية.

(٨) لا تزال المعاملات المالية الباهرة التي حققتها شركة روش في الثمانينيات والتسعينيات حتى الآن غير واضحة المعالم، وكان من بين أهم عناصرها: التركيز على شراء أسهم في سوق سويسرية تشهد ازدهاراً ملحوظاً، وبيع عقود الخيارات على مساهماتها في الأسهم، وعلاقتها القوية مع مارتن إيبينر صاحب مصرف بي زد، وفي ذروة معاملاتها استثمرت شركة روش ما يقارب ٣٠ مليار فرنك سويسري في الأسهم، ولكن الأمور تدهورت مع مطلع القرن عندما انهارت أسواق الأسهم، ترك ماير الشركة ليتراأس فرع شركة جيفودان، وكان على الشركة أن تستوعب خسائر ضخمة في حساب استثماراتها.

(٩) في نهاية المطاف، رفض الناخبون السويسريون المطالبة بفرض حظر تام على تجارب أو اختبارات المواد على الحيوانات في مجال تكنولوجيا الجينات، وفي عام ١٩٩٨ — على سبيل المثال — لاقت مبادرة حماية الجينات — التي تدعو إلى فرض حظرٍ واسعٍ النطاق على التدخّلات الجينية — رفضاً قاطعاً.

(١٠) كان كاري ماليس، مُكتشف تفاعل البوليميزار المتسلسل، والحائز لاحقًا على جائزة نوبل، يُعدُّ العنصرَ المنبوذ بين صفوف العلماء، وقد وصف في كتابه «رقص مُتعرِّ في حقل ألغام» طبيعة المصادفات التي قادتته إلى اكتشافه.

## الفصل الحادي عشر: طوب وملاط البناء

(١) تُستخدَم أفران الإسمنت لصناعة إسمنت بورتلاند وأنواع أخرى من الإسمنت الهيدروليكي. فكربونات الكالسيوم تتفاعل مع المعادن الحاملة للسيليكات لتشكيل مزيج من سيليكات الكالسيوم، وتُعدُّ أفران الإسمنت أهمَّ عنصرٍ في عملية الإنتاج هذه، فهي التي تُحدِّد القدرة الإنتاجية في مصانع الإسمنت.

## الفصل الثالث عشر: أعمال رائعة: إنجازات سويسرا في مجال الفن والهندسة المعمارية

(١) أعاد سيمبر أيضًا تصميمَ شارع رينج في مدينة فيينا.  
(٢) أشار بايالر — خلال مقابلة أُجريت معه — إلى درسٍ هام تعلَّمه من أوسكار شلوس المالك الأصلي للمكتبة قائلًا: «كان لديه كلب من فصيلة سان بيرنار، وكان الكلب كسولًا جدًّا، حتى إنه كان يُفضَّل أن يبقى جائعًا على أن ينهض ويسير بضع خطوات ليصل إلى وعاء طعامه، واعتاد شلوس أن يأتي بقطُّ يأكل من طعام الكلب ليُحرِّض الكلب المُسن على النهوض وتناول طعامه. إن معظم الناس لا يشعرون بالحاجة المُلحة لشراء الأعمال الفنية، فلماذا يستعجلون لشراء أي عمل معين؟ ولذلك حاولت دومًا العثور على مشرِّ ثانٍ في كل صفقة. إذا تظاهرت بوجود مشرِّ آخر، فهذا لا ينطلي على الآخرين، أمَّا إذا كان هناك طرف ثانٍ يهتم حقًا بالصفقة، فالمشتررون يشعرون بذلك تلقائيًا ولا يتردّدون في الشراء، وهكذا فإنني قد حاولت دائمًا العثور على قطُّ لكل صفقة.»

(٣) هناك مُزحة تُوضِّح هذه النقطة، وهي كالآتي: كان مديرُ صندوقٍ تحوُّطٍ يبلغ من العمر ٣٥ سنة يبحث عن شقة في مدينة نيويورك لدى وكيل عقارات، وكان يُصرُّ على شراء شقة لا يقلُّ سعرها عن ٢٥ مليون دولار أمريكي، سأله الوكيل لماذا لا يُمكن أن يكون السعر أدنى من ذلك؟ فأجاب: «لأنني أريد مكانًا لائقًا أعلِّق فيه لوحةً فنيةً دفعتُ ٣٠ مليون دولار للحصول عليها.»

## الفصل الرابع عشر: الشركات المتعددة الجنسيات تطلب ود سويسرا

(١) يَزْتَنِّي سرجاي برين — الشريك في تأسيس جوجل، الذي هاجرَ من روسيا إلى الولايات المتحدة — أن اسم جوجل مشتق من كلمة Google، وهي المعادلة الحسابية التالية:  $1 \times 10^{100}$ ، ومجموع هذه المعادلة لأي شيء ليس مُتَوَافراً في الطبيعة ولا يُمكن الحصول عليه فعلياً حتى ولو كُنَّا قادرين على إحصاء أعداد النجوم أو جزيئات الغبار، وخلال وجوده في جامعة ستانفورد وَضَعَ برين برنامجاً فعّالاً يُتيح الاهتداء إلى «إبرة في كومة من قشٍّ على الإنترنت»، واليومَ يستطيع محرِّك بحث جوجل معالجة مليار عملية بحث في الشهر، كما يستطيع تحميل ما يُساوي ٤٨ ساعة فيديو في الدقيقة على قناة يوتيوب التابعة له.

## الفصل الخامس عشر: خاتمة: السبيل نحو سويسرا

(١) يُفيد مركز معلومات الدفاع — وهو مركز بحوث أمريكي — أن التكلفة المقدرة للحرب في العراق وأفغانستان كان من المُقدَّر أن تَصِلَ إلى ١,٢٩ ترليون دولار أمريكي بنهاية السنة المالية ٢٠١١؛ أي ما يُعادل مجموع الاستثمارات الأمريكية في مجال البحوث والتطوير لمدة ثلاث سنوات.

(٢) قد يكون هامش الربح الاستثنائي الذي تُحقِّقه شركة نيسبرسو في خطر، فقد صدر مؤخراً عن محكمة في ألمانيا حكمٌ برفض محاولة شركة نستله المطالبة بإصدار إنذارٍ قضائي ضد شركة إيثيكال كافيه، التي أنشئت على يد جان بول جايار المدير السابق لشركة نيسبرسو، والتي تباع كبسولات قهوة غير مرخَّص لها بسعرٍ أدنى من سعر شركة نيسبرسو بمقدار الثلث، وإثر صدور هذا الحكم شرعت شركة ستارباكس في بيع كبسولات منافسة في متاجرها في سويسرا.

(٣) كَلَّفَ أليكس كراور — الرئيس المؤقَّر السابق لشركة سييا جايجي (نوفارتس حالياً) — باستعادة مصادقية مصرف يو بي إس من خلال تعيينه رئيساً للمصرف إثر انهيار صندوق إل تي سي إم، وبعد فترة وجيزة من تعيينه، يُقال إنه صرَّح بالآتي: «إن طريقة توزيع الأرباح بين الإدارة والمساهمين هي مؤشر جيد لمعرفة مَنْ هو الطرف الذي يُمْسِك بزمام السلطات.» لقد أثبتتِ المصارف خلال العقود القليلة الماضية أن الاستثمار في أسهمها هو استثمار مخيَّب للأمال بالنسبة إلى المساهمين، غير أنه على

العكس من ذلك وسيلة مربحة جداً (وغير متكافئة) لتحقيق الثروات لأعضاء الإدارة، وعلى الرغم من أن ذلك ليس موضوع الحديث في هذا الكتاب، فإننا نعتقد أن نماذج العمل في المصارف الأجنبية تحتاج إلى إعادة النظر فيها وتجديدها من أجل التركيز على خدمة مصالح عملائها على أحسن وجه، وهذا يتطلب أيضاً تقاسماً أكثر إنصافاً، سواء من حيث التعرُّض للمخاطر أو توزيع المكافآت بين المساهمين والإدارة، والقضاء على عوامل الاختلال وتضارب المصالح. والحقيقة القائلة بأن النموذج الحالي يخدم بمقدار كبير مصالح مجالس الإدارة القائمة حالياً، ستُشكّل العنصر الرئيسي في مقاومة تحقيق التحسين المنشود. سوف تحتاج المصارف أيضاً إلى إيجاد منهجية مختلفة تماماً عن التي تنتهجها حالياً في إدارة عملياتها، وجانب من العيب في النموذج الحالي يتمثل في أن المصارف تُولي اهتماماً أكبر لحجم العمليات منه لجدواها الاقتصادية، وهذا ما أدى إلى فرض ضريبة كبيرة وضمنية على صندوق معاشات التقاعد وصندوق الأوقاف وغيرهما من الصناديق المسؤولة عن تأمين وتعزيز الموارد لتمويل التقاعد والتعليم والأعمال الخيرية على المدى الطويل، وهذه الضريبة تنشأ عن واقع أن المداخل التي تعود بحق للمستفيدين منها تُحوّل إلى المصارف على أيدي العديد من وكلاء الائتمان الذين يُبالغون في الاتجار بالسندات المالية الطويلة الأجل على المدى القصير جداً، وكلُّ منهم يُحاول التفوُّق في التكهن والأداء على الآخرين الذين ينتهجون نفس الأسلوب في التعامل، حتى أصبحت المعادلة الحسابية مستحيلة وغير منطقية بتاتاً، أمّا النتيجة الإجمالية لهذه المعادلة فتتمثل في خسارة لم يسبق لها مثيل للمدخرين — وبالنسبة إلى العديد منهم يستحيل تعويضها — ومنجم ثراءٍ للمصارف.

(٤) لم تقدّم الشركات السويسرية التي يُديرها رؤساء تنفيذيون أجنب إلاً القليل من المقابلات والدعم لهذا الكتاب.

(٥) لكن، وكما هو الحال في العديد من البلدان، إن الأوقات الحالية غير مناسبة لأن يكون المرء أجنبياً في سويسرا، فهناك العديد من المبادرات الجارية للحد من الهجرة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن محدودية العرض وتزايد الطلب في كلِّ من جنيف وزيورخ قد أدّى إلى ارتفاع الإيجارات وأسعار المساكن، كما أن عدد المقاعد المتوافرة في أفضل المدارس الدولية الخاصة في سويسرا لم تستطع مواكبة الطلب المتزايد باستمرار عليها.

(٦) الوصول إلى الدنمارك كان العنوان الأصلي لكتاب «الحلول عندما يكون الحل هو المشكلة» (مركز التنمية العالمية، ورقة عمل رقم ١٠، عام ٢٠١١).



## شكر وتقدير

هذه الطبعة باللغة العربية من كتاب Swiss Made «القصة غير المروية عن سر نجاح سويسرا» هي حلم صديقي جون ماكارثي من سويسرا، وأنا ممتنُّ له لأنه جعل من هذا الحلم حقيقة، درس جون اللغة العربية في جامعة برينستون، وكانت مسيرته العملية في مجال الاستشارات الإدارية طوال أربعين عامًا قد تركّزت بوجه خاص على منطقة الشرق الأوسط، وقد اتخذ جون وزوجته سويسرا مقرًّا إقامةٍ لهما منذ عام ١٩٨٥.

ولإصدار هذا الكتاب، اختار جون فريق عمل سويسري مميّز مكوّن من: بسمة الجويني من جنيف، التي قامت بترجمة نص الطبعة الإنجليزية الأصلية إلى اللغة العربية، وشاهين نمر الذي تولّى تدقيق الترجمة وتنقيحها وتصميم الغلاف والصفحات الداخلية وتنضيد النصوص والصور والجداول والرسوم البيانية، ودار الطباعة GA tnr P nöchS + trahdieN واختصاصي التجليد Bubü AG.

أشكر جون لأنه أخذ على عاتقه نشر هذه الطبعة العربية، كما أشكر شاهين على الجهد الحثيث والمتواصل الذي كرّسه لإنجاز الكتاب ومتابعة وتنسيق كافة مراحل العمل والإشراف عليها، وسائر أعضاء الفريق على أدائهم المهني المميز واهتمامهم بأدقّ التفاصيل.

شكر خاص لصديق جون: البروفيسور ليسلي ماكلوخلين، من معهد الدراسات العربية والإسلامية في جامعة إكسيتير في إنجلترا، والمترجم الفوري السابق للمملكة إليزابيث الثانية، لما قدّم لنا من إرشادٍ ودعم قيّمين.

يعود الفضل الكبير كذلك للسيد فرانسوا باراس — السفير السويسري السابق في لبنان — الذي تربطني به صداقة طويلة الأمد؛ لأنه شجعني أنا وجون على المضيّ قدماً لتحقيق هذه الطبعة باللغة العربية عندما زُرناه في بيروت في عام ٢٠١٥، كان فرانسوا

مؤمناً منذ البداية بكتاب Swiss Made، وقام باستضافة أول حدث لإطلاق الطبعة الأصلية الإنكليزية في جامعة برينستون عندما كان يشغل منصب القنصل العام السويسري في نيويورك.

لا بد لي هنا أن أعبر عن تقديري وامتناني للقيمين على مصرف كريدي سويس لقبولهم أن يكونوا الراعي الرئيسي للطبعة العربية؛ فمشاركتهم القيمة التي تلقى مناً أعلى درجات التقدير قد ألهمت شركات سويسرية أخرى لتقديم دعمها لنا أيضاً، ومنها: شركة سيكبا وفندق بوريفاج بجنيف وشركة m3 العقارية وشركة فيكتور إنوكس، وأنا فخور بمرافقتهم لنا في إطلاع القراء العرب على قصة نجاح سويسرا المذهلة.

بدأت رحلة إعداد هذا العمل عندما قرأت كتاب المؤلف لورانس شتوكي بعنوان «الإمبراطورية السرية» الصادر عام ١٩٦٨، وكنت منبهراً باتساع إطار العمل والتداخل والترابط الخفي بين مقومات النظام الاجتماعي/الاقتصادي السويسري، وقدمت كتابي هذا هديةً لابني جوشوا بمناسبة عيد ميلاده التاسع عشر على أمل أن يساعده — كما ساعدني — على التوصل إلى تفهّم أعمق وأشمل عن البلد الذي نشأ وترعرع فيه بصفته مواطناً سويسرياً.

لقد مضى جيل شتوكي وانقضى، ولم تعد رسالته تصل إلى شطرٍ واسع من القراء، فكتابه صدر باللغة الألمانية فقط، وتوقفت طباعته منذ زمن، ويكفي إلقاء نظرة سريعة على موقع أمازون لاكتشاف كم هو قليل عدد الكتب التي تتناول سويسرا، كما أن القليل المتوافر منها هو إما مشوه للحقائق إلى حد بعيد وإما زائف سطحي. إن سويسرا هي موطن المصلحين كالفين وتسفينجلي الذي تسود فيه سمات التكتّم والتواضع ووصف الواقع بنحو أقل مما يستحق، وهذا بحد ذاته — إلى جانب أولويات وسائل الإعلام — قد ساهم في نشوء علاقة ضعيفة، أو بالأحرى سلبية بين ما هو ظاهر وما هو باطن وجوهري. وفي حين يعتقد الكثير من الناس أنهم يعرفون سويسرا من خلال زيارة عابرة أو من خلال القوالب النمطية المتداولة عنها، فإن أي شخص يعرف البلد حقاً يُدرك جيداً أن الاعتقاد السائد يتناقض جذرياً مع الواقع، والهدف الرئيسي من عملي هذا هو مساعدة القارئ على اكتشاف أوجه هذا التناقض.

لا أدري تماماً إلى أي مدى سينجح الكتاب في هذا الصدد، لكنني أعرف من ساهم في جعل إنجازه ممكناً. لقد نشأ هوجو بويتلر — المحرر السابق لجريدة نويه زورخر تسايونج — وترعرع في نفس القرية التي تحدر منها شتوكي، كما أنه مثلي كان معجباً

بعمله، وشعر بحاجة ماسة إلى تقويم المعلومات والحقائق، أو على الأقل محاولة القيام بذلك. وفي الواقع، كان في العديد من النواحي بمثابة «الأب الروحي» لهذا الكتاب. كان لبعض الأشخاص دور شديد الأهمية حتى قبل الشروع في إعداد هذا الكتاب؛ فقد قدّم لي جورج جايجي أولَ وظيفةٍ شغلته في سويسرا، وكان لي شرف العمل معه ومع نيكولاس بير بشكل وثيق عندما كان رئيساً لسوق الأوراق المالية السويسرية، وكان السويسري الراحل فرانسوا ماير — اليد اليمنى ورجل الثقة لدى اللورد جاكوب روتشيلد — قد ساعدني على البدء في أعمالٍ تجارية خاصة وصقل خبرتي في الحكم على الأشخاص والمواقف، وكان البروفيسور أندريه درايدينج يُدير قسم الكيمياء في جامعة زيورخ عندما تطوّرت الكيمياء من كيمياء المركبات إلى كيمياء الجزيئات، وكانت لي معه مناقشاتٌ فلسفية لا تُحصى ولا تُعد، كما أنه قد عرّفني على العديد من كبار العلماء السويسريين في منطقته. ولا شك أن سلوك هؤلاء الأشخاص والمثال الذي قدّموه لي — إلى جانب الاهتمام الذي حظيت به من طرفهم — كانت عوامل حاسمة في رسم معالم طريقي في الحياة.

هذا الكتاب عبارة عن تكملةٍ لكتابي الذي سبقه «المعجزة الاقتصادية السويسرية» الذي كتبتُه برفقة جيرهارد شفارتس، المحرّر السابق لقسم الأعمال والاقتصاد في جريدة نويه زورخر تسايتونج، وهو الآن المدير الجديد لمؤسسة آفينير سويس.

ولم يَكُن ممكناً تحرير هذا الكتاب دون العودة إلى عددٍ كبير من الأبحاث التي أُجريت لإنجاز كتاب «المعجزة الاقتصادية السويسرية»، كما أن بعض الذين ساهموا في هذا العمل قد عملوا على الكتابين على حدٍ سواء، ويستحقون التعبير بصورة مضاعفة عن شكري وامتناني لهم، ولا بد لي أن أذكر هنا بالخصوص ماركوس كريستن الذي كانت مساهمته هامة في صياغة جوانب عديدة في كلٍّ من الكتابين، ولكثرتها يتعدّر تعدادها هنا، ويكفي القول إنه لم يكن من الممكن نشر هذا الكتاب ولا الكتاب السابق دون دعمه الدعوي والمتنوع الأوجه في مجالات البحث والتحرير وإدارة المشروع. كما أن الأشخاص التالي ذكرهم أيضاً قد قدّموا مساهماتٍ كبيرةً في إعداد فصول معينة: أولي بوركهارد (الفصل السادس عن المنسوجات)، فيلكس إرباخ (الفصل الأول عن المواد الغذائية)، والفصل الرابع عن التجارة)، تيم ديلفس (الفصل الثاني عن صناعة الساعات)، كارل ليوند (الفصل التاسع عن الصيدلة)، كاسبار شيرر (الفصل الحادي عشر عن البناء، والفصل الثالث عشر عن الفن والعمارة)، فيلكس فيبر (الفصل السابع عن التكنولوجيا

الطبية، والفصل الرابع عشر عن الشركات المتعددة الجنسيات)، كريستوف تسورفلوه (الفصل الثالث عن السياحة)، كما قدّم أنجوس ماكجوش المساعدة في مجال الترجمة، وعمل مارتن بيرز بلا هواةٍ على اختيار الصور المناسبة.

إن مشروعًا بهذا الحجم وهذا النطاق يعتمد إلى حدٍّ بعيدٍ على العلاقة الوثيقة مع موظفي الشركات الإفرادية المختصين بتاريخ الشركات ورؤساء أقسام الاتصال فيها، واستعدادهم لنشر الأرشيفات أو الوثائق غير المخصّصة للعموم، وأنا مدين بالشكر الخاص لمؤرخ شركة نستله ألبرت فيفندر وباتريك هالبأيزين مؤرخ البنك الوطني السويسري، وتوبياس ستراومان من جامعة زيورخ، ورودولف مينش رئيس قسم الاقتصاد في مجلة إيكونومي سويس، وقد حاز التزامهم بالدقة التاريخية على إعجابي وتقديري العميقين.

كذلك لم يكن بالمستطاع عرضُ التاريخ الحديث لمصرف يو بي إس الزاخر بالأحداث لولا مساعدة مايكل فيلي، رئيس قسم الاتصالات العالمية في المصرف الذي استطاع — بطريقة أو بأخرى — أن ينجو من المشاحنات المتكرّرة التي عرفها المصرف في العقد الأخير، لكي يُطلّعا على تسلسل الأحداث. أمّا بيورن إدلوند — الذي شغل منصب رئيس الاتصالات لحساب مارك موريه في شركة ساندوز خلال عملية دمّجها مع شركة سيبا جايجي، وبعد ذلك لحساب يورجن دورمان خلال فترة انشغاله بإعادة هيكلة شركة إيه بي بي — فقد مثّل تبصّره وأفكاره النيرة التي تقاسمها معي مساهمةً قيّمةً في إعداد هذا الكتاب.

ولعلّ أكبر المساهمين في هذا الكتاب كانوا القياديين في قطاع الصناعة والتمويل والدوائر الحكومية الذين وفّروا لي الوقت لإجراء مقابلات معهم. وبما أن سويسرا تُعلّق أهميةً كبيرة على مبدأ التحفّظ والتكتم واحترام الخصوصية، فإنني لم أستشهد بهم في فصول الكتاب إلا بعد موافقتهم والحصول على إذنٍ منهم لنشر المعلومات المعنيّة. ولقد اعتمدت إلى حدٍّ بعيدٍ في إقامة منهجية تحليلاتي وتوقّعاتي المستقبلية على الحكمة الجماعية التي استخلصتها من المعلومات التي وفّرتها لي الشخصيات المذكورة، وفي حين أنه من واجبي احترام خصوصيات الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات والالتزام بعدم ذكر أسمائهم، فقد كان صبرهم واهتمامهم بعلمي ودعمهم لي عواملَ شديدة الأهمية لمحتوى هذا الكتاب، وكان العديد منهم على استعدادٍ لقراءة المسودات وتقديم الملاحظات والاقتراحات الهامة حول كيفية تحسين النص.

أودُّ كذلك أن أتقدّم بالشكر لمركز التنمية الدولية التابع لكلية هارفارد، الذي قدّم لي زمالةً جامعيّةً من أجل البحوث المتعلّقة بالكتاب، فكلية هارفرد هي بالفعل كنزٌ ثمين من المعرفة والمواهب، ولقد بذلتُ قصارى جهدي لتخزين ومعالجة ما استطعتُ استيعابه من المعلومات المقدّمة لي، وشكري الكبير لهوارد ستيفنسون من كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، وأدي إيجانتيس محرّر نشرة الأعمال هارفرد بيزنيس ريفيو الذي زوّدني بنسخٍ عن كافة دراسات المسائل التعليمية التي كُتبت عن الشركات السويسرية، وروبرت دارنتون مدير مكتبة الجامعة، وكذلك شكري لمؤرخٍ مهتمٍّ بالتاريخ الأوروبي عاش في سويسرا، وكان له اهتمام خاصّ بعلمي، كما علّمتني جان مانسبريدج من أين أتت مبادئ الحرية والديمقراطية، وبرهنت لي باربرا كليمان أن هناك معادلةً ضرورية تربط بين العبقريّة والظروف، وبمعنى آخر كلما أُتيحت لي الفرصة لمقابلة كلٍّ من مارتن فيلدستاين ونائل فيرجسون وروبرت ليسيج وكين روجوف ولاري سامرز، كنتُ في كلِّ مرّةٍ أخرى أكثر تواضعًا ومعرفةً مما كنتُ عليه قبل اللقاء.

لقد قام عدد من الشركات والأفراد بتشجيعي خلال سعبي للقيام بهذا العمل، مما أتاح لي إنجاز هذا الكتاب، ومكّنني من الحصول على منحة زمالة من جامعة هارفارد، ويشمل ذلك (من الشركات أو المؤسسات) شركة إيه بي بي، ومؤسسة ألفريد شيندلر، وأنوفا هولدينج، وداو-أوروبا، وهولسيم، ومؤسسة جاكوب جوهان ريتز، ومؤسسة جاكوبس، وشركة نستله، ومؤسسة ساندوز، ومؤسسة يو بي أس فالتر هيفنر؛ وكذلك (من الأفراد) البروفيسور جورجيو بير، وبيرنار سابرييه، وهانس يورج فيس، والدكتور ستيفن زيليج، ومنذ البداية اتّفق رسمياً على أنّ دعمهم لا يرتبط بأي شكلٍ من الأشكال بنتائج هذا العمل.

إن تأليف كتابٍ ما يتشابه إلى حدٍّ بعيدٍ مع الاشتراك في سباق الماراثون للمسافات الطويلة، فكما هو الحال لدى جميع البشر، يتحقّق الرضا والارتياح لدى الشخص خلال سعيه للنجاح عبر ما حقّق من إنجازات ومع مَنْ حقّقها على حدٍّ سواء.

إن العلاقة بين المحرّر والمؤلّف يمكن أن تكون علاقةً ميثافيزيائية، فقد حقّق إيان رودجر مسيرةً مهنيةً طويلةً ومتميزةً في صحيفة فاينانشال تايمز؛ حيث كتب عن عدد من الأماكن والقطاعات الصناعية يفوق بكثيرٍ ما كنتُ أتوقّعه، وهو الآن رئيس تحرير قسم الأخبار الدولية، ويعود الفضل إلى حدٍّ كبيرٍ في كتابة النص النهائي إلى تعليقاته النقدية وملاحظاته التقنية على المسودات الأولية التي باتت الآن في طي النسيان، بعضها تمّ التخلّي

عنه دون عناء، والبعض الآخر بعد نقاشات حادة، كانت هذه التبادلات في الآراء هي التي ساعدتني على تقديم توضيحات منطقية حيث كان هنالك لبس أو غموض، وفي حالات أخرى وفرت لحظات من المزاح كانت لازمةً ولا تخلو من بعض الحكمة، ولا أحد سواي يعرف قيمة تعليقاته واقتراحاته التي لا تُحصَى ولا تُعد، ولا عدد مواقف المزاح المنعشة، كان ذلك بكل بساطة غاية في الروعة، والكتابة هي كالنحت، تتحدّد معالمها بشكل كبير من خلال ما أُزيل.

وكانت نيلي دوروشكين — خريجة جامعة هارفرد وطالبة في كلية الحقوق في جامعة جورج تاون — عنصرًا هامًا في الفريق الأساسي الذي ساهم في جعل إصدار هذا الكتاب ممكنًا، فقد عملت نيلي بجدٍّ ومثابرةٍ على إدخال تعديلات لا تُحصَى ولا تُعد على نص الكتاب، وأظهرت خبرةً متميزةً في مجال التحرير تفوق بكثيرٍ عددَ سنوات عمرها، وكانت في أحيان كثيرة حلقةً الوصل التي تربط بين كل المسائل والأمور.

ساهم ريتشارد ووكر — المحرّر السابق في وحدة الاستخبارات الاقتصادية — في وضع هيكلية النص وجعله سلسًا للقراءة، وشكّرُ خاص لباربرا باك من مجلة الإيكونوميست لتعريفنا على ريتشارد، كما قام جونانان روزنتال — المحرّر المتخصّص في القطاع المصرفي في مجلة الإيكونوميست — هو أيضًا بمراقبة فصل القطاع المصرفي عن كُتب الذي كان على الأرجح أكثر فصول الكتاب حساسيةً.

شكّرُ خاص كذلك لأندرو فرانكلين وستيفن بروج وبول فورتني من دار النشر بروفايل بوكس، الذين جعلوا نشر الكتاب أمرًا ممكنًا.

هل من الضروري أن يعيد التاريخ نفسه؟ يتحدّث هذا الكتاب عن ماضي ومستقبل التجربة السويسرية، وقد استخدمتُ هنا كلمة «تجربة»؛ لأن فكرة أن ينشأ بلدًا ما ويستمر ويزدهر بطريقةٍ تتحدّى كلَّ التقاليد التي عرفناها على مر التاريخ، وبأسلوب مغاير لما هو عليه في البلدان الأخرى، هي في حد ذاتها تجربةٌ وليست قاعدة. وقد اختيرت الوقائع ودُرست وفُسرَت على نحوٍ مختلف، كما شمل الكتاب ٣ بلدان و١٤ قطاعًا مختلفًا؛ لذلك لا بد أن تكون هناك أخطاء، والمؤلف يتحمل المسؤولية الكاملة عن الأخطاء التي يُمكن أن تكون قد وردت، والتي أرجو أن تكون قليلة العدد ودون أهمية تُذكر.

أختم كلمتي هذه بتوجيه الشكر لوالديّ الراحلين وزوجتي الذين أهدى لذكراهم هذا الكتاب بكلِّ محبةٍ وامتنان، وأنا أعلم أنهم يرافقون كلَّ خطواتي على طريق الحياة.



