



الفصل التاسع

مواصلة التقدم مع تعزيز كل خطوة

(التهام ظهر فولفو)



في الثامن والعشرين من مارس 2010، نجحت مجموعة جيلي الخاصة لصناعة السيارات في الصين في توقيع عقد شراء شركة فولفو السويدية للسيارات، فكانت تلك خطوة "شاب ريفي يرتبط بأميرة أوروبية" أذهلت العالم. فكانت أول شركة صينية تقوم - بشكل كامل - بشراء شركة سيارات ذات علامة تجارية، يبلغ تاريخها قرناً من الزمان لتصبح محط اهتمام العالم.

1- تحركات عشوائية أم شطرنج؟:

كان لي شو فو قد تنبأ في أواخر عام 2002 باحتمالية ظهور مشاكل بشركة فورد، فبدأ اهتمامه بتلك "القطعة الدسمة" .. شركة فولفو. في ذلك العام، كانت شركة جيلي قد بدأت لتوها الخطو في المسار الصحيح. وكانت جيلي قد أعلنت عام 2007 عن تنفيذ تحولات إستراتيجية، حيث تتطلب إستراتيجية تطوير السوق الدولية التي وضعتها الشركة، ترسيخ أقدامها بالسوق المحلية، ووضع السوق الدولية نصب أعينها، وتعبئة

الموارد الأجنبية النافعة. إن شراء فولفو لا يوفر فرصة نمو أعمال شركة جيلي فحسب، وإنما يمكن أن يساعد أيضًا شركات السيارات ذات العلامة التجارية الصينية على الدخول في السوق الدولية بأقرب وقت ممكن.

لذا فإن دمج فولفو يصب في مصلحة جيلي، ويعود عليها بالنفع في مختلف الجوانب، وهو ما شكّل دافعًا للسيد لي شو فو على عمليات الاندماج والاستحواذ الخارجي.

ولقد التقى لي شو فو - خلال معرض ديترويت للسيارات بأمريكا الشمالية في يناير 2007 - بالمدير المالي آنذاك لشركة فورد، لوكير، وكان هذا أول اتصال بين جيلي وفورد. وفي هذا اللقاء أعرب لي شو فو ضمناً عن نية جيلي تجاه فولفو.

ورغم جهد لي شو فو الكبير بهذا اللقاء، إلا أنه لم ينجح أبدًا في جذب انتباه المدير المالي لفورد لوكير، أو في إثارة اهتمامه. ونتيجة لعدم حدوث تعارف جيد بين الطرفين، لم يصل لأبي نتائج حول العديد من المسائل التي تم بحثها، والتي تضمنت من بينها مسألة شركة فولفو. وعلى الرغم من الخسائر الفادحة التي تكبدتها شركة فورد وقتها، إلا أن الوضع لم يتطور أبدًا ليصل إلى بيع فولفو التابعة لها.

وبمجرد أن أصبح شراء فولفو فكرة واقعية لدى لي شو فو، كان من

الصعب التخلي عنها. لذا قام في سبتمبر 2007 بإرسال رسالة مسجلة من هانغتشو إلى المقر الرئيس لشركة فورد الأمريكية، أوضح فيها رسمياً فكرة جيلي لشراء فولفو، إلا أن فورد لم يصدر عنها أي رد بعد تلقي الرسالة.

ورغم تجاهل فورد آنذاك لجيلي، لكن لي شو فو لم ييأس، وآمن بأن فولفو ستباع حتماً.

وفي 24 أكتوبر 2008 - ومع حلول الأزمة المالية العالمية - صرحت هيئة التنبؤ بأحوال السيارات، في تقرير لها، بأن سوق السيارات العالمي قد ينهار في 2009، متأثراً بأزمة الرهونات العقارية والركود الاقتصادي. وكان هذا أكثر تحذير إثارة للربح ظهر بمجال صناعة السيارات. وفي ظل هذه الأزمة دخلت جنرال موتورز وكرايسلر أخيراً ببرنامج الحماية من الإفلاس، وكذلك فورد لم يسعفها حظها للنجاة، حيث وصل صافي خسائرها السنة المالية 2009 إلى 14.7 مليار دولار أمريكي، فكانت بحاجة ملحة لسيولة نقدية، تتجاوز بها أزمة صناعة السيارات في أمريكا.

ورغم تعرض فولفو للخسارة آنذاك، إلا أن القيمة الكبيرة لهذه العلامة التجارية، والفرص المحتملة لتنميتها وتطويرها، كانت لا تزال جذابة للغاية، كما كانت فورد تشعر أن فولفو يمكنها التكامل معها في مجال تجزئة السوق وتكنولوجيا السيارات؛ لذا فقد كانت فورد متحيرة

جدًا بخصوص بيع فولفو من عدمه. وفي الوقت نفسه، ونظرًا لأن فولفو تعد سهمًا محتمل الارتفاع؛ لذا فقد جذبت شركة جيلي والكثيرين غيرها من راغبي الشراء.

وفي مارس 2008، اجتمع لي شو فو - لأول مرة بشكل حقيقي - بالفريق التنفيذي لفولفو وفورد. وأثناء الاجتماع صرح لي شو فو مباشرة برغبة جيلي في شراء فولفو، كما أرسل خطاب عرض رسمي إلى شركة فورد. إلا أن فورد آنذاك لم تكن على معرفة كاملة بشركة جيلي، كما كانت لا تزال تحاول جاهدة إنقاذ العلامة التجارية (فولفو).

ولكي يزيد من معرفة السويديين بشركة جيلي، أرسل لي شو فو كلاً من تشاو فوتشوان و تشانغ بنغ في رحلة خاصة إلى السويد لزيارة نائبة رئيس وزراء مملكة السويد، ووزيرة الصناعة والطاقة السيدة مود أولفسون، وقادة اتحاد عمال السيارات بالسويد. وقام تشاو فوتشوان أثناء الزيارة بتعريف تفصيلي عن تاريخ تطور شركة جيلي، وعن إستراتيجياتها، وتقنياتها، وبرامجها وخططها، ورغم قصر وقت الزيارة، إلا أن نائبة رئيس الوزراء السويدية لم تنسَ شركة السيارات الصينية الخاصة (جيلي).

وفي يوليو 2008، قام لي شو فو - الذي لم يتخل أبداً عن قراراته - بإرسال خطاب نوايا إلى فورد حول استحواذ جيلي على فولفو. وفي "خطاب الاقتراح" الخطي هذه المرة، عدت جيلي خططها الشاملة حول

عملية الاستحواذ، بما في ذلك معنى استحواذها على فولفو، وإستراتيجياتها بعد الشراء، وتأثيرات تنسيق نشاطاتها معاً، إلا أن فورد هذه المرة أيضاً لم تعطِ ردّاً شافياً؛ لذا لم تحن "ساعة الحسم" وقتها.

في النصف الثاني من عام 2008 بدأت فورد ببيع أصول فولفو بسرّية. وقتها حانت "ساعة الحسم" التي انتظرها لي شو فو. ولدى شراء DSI، وما أن علم بنك روتشيلد الاستشاري المتعاون مع جيلي بهذا الأمر، حتى أخبر لي شو فو فوراً. إلا أن لي شو فو حينها لم "يجنّ"، بل بدا هادئاً بشكل غريب رغم حلول الفرصة المواتية؛ حيث أدرك أن أهم ما ينبغي القيام به في ذلك الوقت هو الاستعداد التام، وأن الجرأة المتهورة لا تقوم - بالضرورة - بإنجاز هذا الأمر.

وطلب لي شو فو من فريق مشروع شراء فولفو - الذي تم تأسيسه باكراً - بدء التحرك فوراً، والتقدم خطوة أخرى في الاستعدادات السابقة لشراء فولفو. فبدأ فريق المشروع عمله في شنغهاي وسط جو متوتر، ومحاط بالسرية الكاملة، واستغرق شهرين لعمل مجموعة نتائج بحثية غاية في الأهمية، تشمل تاريخ العلامة التجارية فولفو الذي يصل إلى قرن من الزمان، ووضعها الراهن، وغيرها من الأمور الأساسية. ورغم معرفة أسس فولفو (مثل: الوضع المالي للشركة، وحقوق الملكية الفكرية، وممتلكاتها وديونها، وطاقاتها الإنتاجية والتسويق، والمعدات التكنولوجية،

وغيرها) من خلال الأخبار العامة، إلا أن فريق المشروع - من خلال البحث والتحليل المفصل - قدم الكثير من الاقتراحات البناءة حول عملية الدمج والشراء.

كما شملت نتائج الأبحاث الإمكانيات الإستراتيجية لشراء جيلي فولفو، والمسائل المتعلقة بتنسيق نشاطهما. إن تنسيق النشاط والتعاون هو حجر الأساس في أي خطة دمج وشراء عالمية حقيقية وناجحة، وبالنسبة لمشروع دمج وشراء فولفو، فإن فريق المشروع قام بأبحاث ونقاشات دقيقة متعمقة حول ما إذا كانت جيلي قادرة ماليًا وتقنيًا على التكامل أو الوصول إلى نتيجة $2 = 1 + 1$. وبالإضافة إلى ذلك، قام فريق المشروع أيضًا ببحث وتحليل أوضاع فورد، وجميع شركات تقديم العطاءات المحتملة حول العالم؛ لمعرفة قدرة جيلي بين الخصوم حتى تخوض تجربة ناجحة.

يثبت لي شو فو مرارًا - سياساته وأعماله الخاصة - أن تعصبه تجاه شراء فولفو، لم يكن تحركًا عشوائيًا أبدًا، بل كان كلعبة شطرنج دقيقة ومحكمة الخطة.

2- مفاوضات صعبة .. قلب فولفو بدأ يلين! :

لكي تتم المفاوضات الخارجية بنجاح، فينبغي التركيز جيدًا على دمج الثقافتين الشرقية والغربية، وفي الوقت نفسه التماسي مع متطلبات الطرف

الآخر أثناء عملية التفاوض، وبالتالي تحقيق أكبر المكاسب للطرفين في النهاية، وهذا هو مفتاح إتمام المفاوضات بنجاح. إن المفاوضات فن، وهي كذلك لعبة مواجهة عالية القمة. وكانت المفاوضات الخارجية حول شراء فولفو - تلك العلامة التجارية العالمية - أكثر صعوبة، ولذا كان من السهل تخيل صعوبات عملية "التودد" التي قامت بها جيلي "الشاب الريفي"؛ ليمكن من إمالة قلب فولفو "الأميرة الأوربية".

في بداية عام 2009، استقبلت جيلي ضيفاً مهماً، وهو رئيس مجلس إدارة شركة فورد المستقل جون ثورنتون، والذي كان راضياً جداً عن جيلي بعد إجرائه بعض التحقيقات عنها. وكانت قوة جيلي الفعلية الواضحة سبب بدء قيادات فورد العليا بمناقشة خطة الشراء المقدمة من جيلي بجدية.

ومع افتتاح معرض ديترويت للسيارات بأمريكا الشمالية في العام نفسه، استقبل لي شو فو اللحظة الأكثر إثارة، فترتيب من رئيس مجلس مجموعة روتشيلد شخصياً التقى CEO شركة فورد آلان مولالي بمقر فورد في ديترويت. واختلفت حال المحادثات هذه المرة عن أي لقاء آخر للي شو فو بالإدارة العليا لشركة فورد.

وكان مولالي قد عمل سابقاً بشركة بوينغ؛ لذا فور بدء حديثهما ذكر لي شو فو الكثير عن الفلسفة الإدارية لشركة بوينغ، وعن قصة نجاح مولالي

لتجاوز أزماتها، فقرب المسافات بينها سريعاً، واستمرت المفاوضات في جو مبهج ومريح.

"إني مستعد تماماً، ودعوت الفريق الاستشاري". هكذا أخبر لي شو فو مولالي. وكانت زيارة لي شو فو المطابقة لقواعد اللعبة العالمية هذه المرة قد نقلت - بشكل كامل - حسن نيته للطرف الآخر؛ مما ترك انطباعاً عميقاً لدى قيادات فورد. كما استدعى لي شو فو "القصة الصينية"؛ تلك القصة التي تسرد أسس عمل جيلي منذ انضمامها إلى مجال صناعة السيارات أثناء تطور الصين وانفتاحها هذه الأعوام، بما في ذلك "البحث والتطوير الصيني"، و"التسويق الصيني"، و"الشراء في الصين"، و"الإنتاج الصيني"، وتسلط الضوء على "الصناعة الصينية"، و"رأس المال البشري الصيني". هي قصة سهلة، ولها جاذبية كبيرة، فأثارت اهتمام مولالي وقيادات فورد العليا كثيراً، وكان لذلك أثر بالغ الأهمية على استحواذ جيلي على فولفو.

أما قصة لي شو فو نفسه الأسطورية، بما فيها تاريخ صناعته السيارات، وشخصيته العنيدة، وكذلك اهتمامه وحماسة تجاه فولفو، فكان مولالي وقيادات فورد أكثر إعجاباً بها، حيث رأوا في لي شو فو سمات الشخصية التي تتماشى مع مفهوم القيمة والروح الريادية الأمريكية.

وهكذا أعرب مولالي في النهاية قائلاً: "بمجرد بدء إجراءات بيع فولفو سأخطركم فوراً". وكانت هذه أكثر جملة رغب لي شو فو بسماعها.

في فبراير 2009 اجتمعت فورد وفريق مشروع جيلي بوساطة مستشار شركة روتشيلد هانس - أولوف أولسون في الصين، وقدمت فورد لجيلي هذه المرة بعض البيانات المهمة المتعلقة بفولفو.

إن هانس - أولوف أولسون هو رئيس فولفو السابق، حيث أمضى حياته المهنية بشكل أساسي فيها. وحققت فولفو تحت قيادته العديد من الطفرات التكنولوجية الكبرى؛ لذا فهو مهم للغاية بالنسبة لشركة جيلي. في يوليو وأغسطس 2008 عينته جيلي - عن طريق تشانغ بنغ - مستشاراً خاصاً لعملية الدمج والشراء. وقد استغرقت جيلي الكثير من الوقت للتواصل معه؛ حتى يتعرف على جيلي ويستمتع بالعمل معها. أما هو فقد لعب دوراً محورياً حاسماً بشأن عملية الدمج والشراء.

في فبراير 2009 أطلقت جيلي رسمياً "مشروع النصر" باسمه الرمزي "V"، ثم سرعان ما أحالت ملف جولة العطاءات الأولى إلى فورد. وفي 28 أكتوبر من العام نفسه، أعلنت شركة فورد أن شركة جيلي للسيارات هي "الاختيار الأول من بين متنافسي الشراء" لشركة فولفو. وبعد منافسة متعددة القوى، استقبلت جيلي أخيراً تلك اللحظة التاريخية الفارقة؛

فاختيار جيلي ك "اختيار أول من بين متنافسي الشراء" يعني حصولها على تذكرة دخول حلبة الصراع على شراء فولفو.

كانت مفاوضات جيلي الجوهرية المكثفة مع فورد، والتي وصلت لمدة عام كامل، كافية لتسجل "رقماً قياسياً بموسوعة جينيس" في تاريخ عمليات دمج وشراء الشركات حول العالم. ما هي المفاوضات على وجه التحديد؟ هل هي مهارة أم حكمة؟ وإجابة لي شو فو عن هذا السؤال هي: بداية الطريق بحكمة، وحراسته بمشاعر حقيقية. ورغم صعوبة عملية المفاوضات، لكن نتيجة لتعصب لي شو فو وتشبته العنيد بأمر الدمج والشراء، مع الاستعداد الكافي لفريق عمل جيلي - فقد تم الأمر بسلاسة إلى حد ما. ومنذ لحظة اقتناء جيلي "تذكرة الدخول"، وأصبحت "الاختيار الأول من بين متنافسي الشراء"، كان قلب فولفو تلك "الأميرة الأوربية" قد مال نحو هذا "الشاب الريفي" جيلي.

3- الصراع الأخير.. الانتصار على المستقبل في لعبة القمار:

تعد المفاوضات حول سعر الشراء وحقوق الملكية الفكرية أمراً حاسماً بالنسبة لعملية استحواذ جيلي على فولفو. فقد أصبح لي شو فو بالفعل هو "الاختيار الأول من بين متنافسي الشراء" لشراء جيلي؛ لذا فإن صراعه الأخير يتمثل في إذا ما كان قادراً على الفوز بخصوص سعر الشراء والملكية الفكرية.

إن تعقيد عمليات الدمج والشراء الخارجي جعل لي شو فو يدرك أن العمل المهني المحترف لا بد من تسليمه لأشخاص محترفين، لذا فإن هذه المفاوضات المهمة والمصيرية لا يمكن فصلها عن رجاله أبناء المهنة الملمين بها. كان لي شو فو قد حصل - قبل شراء فولفو - على أكثر من "ورقة رابحة": بين داتشينغ الخبير المالي المتمرس، وتشاو فوتشوان كبير خبراء تكنولوجيا السيارات، وتشانغ بنغ ذي الخبرة الإدارية الغنية في دمج وشراء الشركات متعددة الجنسيات، وشن هوي المدير التنفيذي لشركة السيارات متعددة الجنسيات في منطقة آسيا، وغيرهم. وبعد أن أصبح لديه رجاله المتمتعين بهذا المستوى العالي، قام لي شو فو أيضًا بتكليف بنك استثماري عالمي شهير وشركات قانونية وشركات علاقات عامة كمستشارين لعملية الشراء. وهكذا أصبحت جيلى للسيارات خبير سيارات اقتصادي، وفي الوقت نفسه أولت اهتمامًا فائقًا بالملكية الفكرية وعلاقات العمل؛ حيث إن جيلى لديها فهم عميق واحترام كبير للعلامة التجارية فولفو.

وبداية من النصف الثاني لعام 2009 وحتى أوائل 2010، بدأ سوق المال في النهوض والعودة لحالته الطبيعية، وبالتزامن خفت أزمة فورد كذلك، إلا أن جيلى خفضت سعر الشراء من حوالي 2.5 مليار دولار أمريكي إلى 1.8 مليار دولار أمريكي، وهو الحدث الأكثر درامية.

في نوفمبر وديسمبر 2009 ركزت جيلي وفورد على التفاوض على سعر بيع فولفو، واستمرت المحادثات لأكثر من شهر، فمرت عملية المفاوضات بتقلبات، صعودًا وهبوطًا، حتى تم التوصل إلى اتفاقية الشراء بسعر 1.8 مليار دولار أمريكي، وهو ما تم بشرط الفائدة طويلة الأجل لكل من الأطراف الثلاثة (فولفو، وفورد، وجيلي)، وهو ما يمكن لفورد وجيلي القبول به.

أما المفاوضات حول الملكية الفكرية فقد كانت لعبة بلا دخان. ففي البداية صارعت فورد من أجل كل جزء من أملاكها، لكنها أثناء المجابهة للتفاوض قدرت حجم جيلي، فكان لا بد من التنازل والوصول إلى اتفاق. وكانت النتيجة النهائية مرضية؛ فجيلي ستحوز - باعتبارها مالكة 100% من الأسهم - على جميع الحقوق المتعلقة بالملكية الفكرية والتقنيات الأساسية لفولفو، وكذلك حق استخدام الكثير من حقوق الملكية الفكرية.

بعد نجاح جيلي في الاستحواذ على فولفو اعتبر لي شو فو هنري فورد الصين، وشخصية أسطورية بهذا المجال وخارجه. وأعرب قطاع الصناعة الغربي عن انجذابه نحو لي شو فو وفريق جيلي كثيرًا، كما قفزت عملية الدمج والشراء التي هزت العالم بلي شو فو، لتحوّله من مجنون سيارات إلى زعيم بصناعة السيارات، خطا نحو الساحة الدولية خطوات

واسعة. واليوم وصل لي شو فو إلى الفترة المجيدة من حياته المهنية، وبفضل عملية الشراء عابرة القارات تلك، أصبح علامة فاصلة مثيرة للاهتمام بمجال صناعة السيارات العالمية.

في عملية الدمج والشراء التي اتخذت شكل "الثعبان يلتهم الفيل" وُجدت الفرص والتحديات. وأصبح التوافق بعدها في غاية الأهمية. وبطبيعة الحال لا يمكن للسيد لي شو فو الاستخفاف بالأمر، فقد صرح أكثر من مرة لوسائل الإعلام بأن: علاقة جيلي وفولفو علاقة أخوية وليست علاقة أبوية، فتم بعد دمجها اتخاذ إستراتيجية "فولفو تحكم نفسها"، والمقصود بها استمرار فولفو في نموذج إدارتها المستقلة، وبقاء المقر الرئيس في غوتنبرغ بالسويد، كما ستبقى على العلاقات السابقة مع العاملين واتحاد العمال والموردين والموزعين. وقد نفذ لي شو فو هذه الخطوة جيداً، فلطالما أصر على مبدأ "جيلي ستبقى جيلي، وفولفو ستبقى فولفو"، مع تحقيق التميز والتكامل بينهما، ليس فقط بالجانب الثقافي، وإنما أيضاً بالتكنولوجيا والتسويق وجميع الجوانب الأخرى.

ولا يمكن إنكار أن جيلي هذه المرة قد خاضت حرب شراء خارجي باهرة، لكن كيف ستسير جيلي بعد الشراء؟ وكيف حال مستقبل فولفو؟ كلها ستمثل قضايا أكثر صعوبة. ونأمل أن تتمكن جيلي من مواصلة

التطور وفقاً للخطة التي رسمها لي شو فو، كما نأمل أن يمكّنه ذكاؤه المتعصب من هزيمة المستقبل في لعبة القمار.
