

الفصل الثاني

نعيب زماننا والعيب فينا: فورد موتورز¹

«عبر كل السنوات التي عملت فيها لم أجد قط أن سوء الأعمال ناجم عن قوة خارجية، بل إنه دائماً بسبب عيب ما داخل شركتنا.»

هنري فورد - Henry Ford

توجد بضع قصص في تاريخ الأعمال أكثر استثنائية من قصة تأسيس شركة فورد للسيارات، بدأت وكأنها تجسيد الحلم الأمريكي، قصة التحول من فقير إلى أمير الخاصة برجل عصامي صعد ليصبح أهم رواد أعمال أمريكا، الرجل الذي أعاد تشكيل صناعة بأكملها وغير وجه العالم أثناء ذلك. لقد انتهى الأمر كمأساة شكسبيرية، بكارثة، وجنون، وموت.

بالعودة إلى صعود مؤسسة فورد وسقوطها، خلُص العديد من الكتاب المحدثين إلى أن تراجع فورد كان نتيجة لفشلها في تلبية التحدي التنافسي الذي يمثله منافستها الرئيسية، جنرال موتورز، فكما تقول الرواية جنرال موتورز كانت أكثر رشاقة، وأكثر مرونة، وأكثر استجابة لاحتياجات العملاء. صحيح - ولكن لماذا لم تكن فورد قادرة على الاستجابة لتحدي جنرال موتورز؟ لماذا أخفقت الشركة التي كان اسمها ذات مرة مرادفاً للابتكار والرؤية في التكيف

مع الأوقات المتغيرة؟ لماذا الشركة التي اخترعت مفهوم سيارات السوق الشامل لا تنتبه إلى هذا المدعي الطامع في تاجها؟

الكبرياء والغطرسة، وليس المنافسة الخارجية، هما من أسقطا فورد، كما أن فشل فورد في الاستجابة لتحدي جنرال موتورز كان ولسنوات طويلة بسبب رفض فورد الاعتراف بوجود أي تحد، كان يعتقد هنري فورد وكبار مديريه أنهم الأرفع منزلة، وأنه لا يمكن لأي منافس أن يمسهم، وهذه الغطرسة أعمت أعينهم عما كان يحدث في العالم من حولهم. وبالطبع، قضيتهم ليست فريدة من نوعها، وقد أدرك تراجيديو اليونان القديمة هذه المتلازمة منذ فترة طويلة، وأطلقوا عليها «الاستعلاء - hubris»؛ أي العنجهية التي تسبق السقوط، أو الغطرسة التي تؤدي إلى الجزاء السماوي، فهنري فورد ومديروه كانوا في غمرة الاستعلاء.

النجم الصاعد

من أين أتى الفخر والغطرسة؟ هناك القليل من الأدلة يمكن العثور عليها من خلفية حياة فورد، لقد جاء من بدايات متواضعة، ولد بالقرب من ديربورن، ميتشيغان في عام 1863 كواحد من بين ثمانية أطفال للفلاح ويليام فورد وزوجته ماري. زار مدرسته القروية المحلية، ولكن على ما يبدو كان بالكاد يعرف القراءة والكتابة، وعندما أنهى المدرسة في 1879 ترك مزرعة العائلة. فورد البالغ من العمر ستة عشر عام وجد عملاً كصبي ميكانيكي متدرب في ورشة الآلات في ديترويت، وتولى فيما بعد وظيفة بدوام جزئي لإصلاح الساعات، أصبح مفتوناً بالتروس ومغيرات السرعة، حتى أنه فكر في العمل كصانع ساعات، ولكنه كان يفتقر إلى رأس المال من أجل البدء.

صار من الواضح أن فورد لديه موهبة طبيعية في الهندسة، في التاسعة عشر أعد متجر الآلات الخاص به، وبعد بضع سنوات باع هذا العمل وتولى وظيفة مع شركة ويستنغهاوس، وهو يعمل على المحركات البخارية ويتابع صيانتها، تزوج في هذا الوقت، وله ولزوجته،

«كلارا براينت فورد - Clara Bryant Ford» التي عانت طويلاً، طفلاً واحداً، إنه الابن الذي سموه «إدسل - Edsel»، شهدت سنة ميلاد إدسل، 1893، طفرة عندما تعاقدت شركة إديسون للإضاءة المؤسسة حديثاً مع فورد، ليصعد بسرعة ويصبح كبير مهندسي منطقة شيكاغو؛ حيث كانت الإضاءة الكهربائية في مهدها، ووجد فورد نفسه في طليعة صناعة جديدة تماماً. كان عليه أن يعرف «توماس إديسون - Thomas Edison» جيداً، وأبدى المخترع الكبير اهتمامه بفورد وأصبحا صديقين مقربين، ولسنوات بعد ذلك، فورد، وإديسون، و«هارفي فايرستون - Harvey Firestone» رجل عصامي آخر أسس شركة صنع إطارات مطاطية للعربات ومن ثم للسيارات، اعتادوا الذهاب قبالة كل صيف إلى معسكرات القنص وصيد الأسماك شمال ميشيغان، والتي عادة ما كانوا يذهبوا إليها مخففين ملابسهم، لا بُد أن الأمر تطلب منهم شجاعة كبيرة بالنظر إلى البعوض والذباب الأسود لغابات ميشيغان في الصيف.

واستمر افتتاح فورد بالساعات والتروس، وكانت أحد المشكلات التي واجهت مصممي السيارات الأوائل هي كيفية تحويل القوة المتولدة عن البخار ومحرك الاحتراق الداخلي إلى حركة قيادة عبر العجلات، وتوصل فورد إلى تصميم بسيط من أجل التحويل، ولكي يختبره صمم أول أوتوموبيل (سيارة)، وكان عبارة عن هيكل يسير على أربعة عجلات كعجلات الدراجة، وبالفعل سماها «الدراجة الرباعية - Quadricycle» وفيما بعد تراجع فورد في وقت لم يعد مهتماً فيه بتصميم المزيد من السيارات، إلا أن توماس إديسون شجعه على المواصلة.

في عام 1899، مع رأس المال الذي قدمه تاجر أخشاب مدينة ديترويت، «وليام مورفي - William Murphy»، أسس فورد شركة ديترويت للسيارات واستقال من إديسون ليصبح المشرف العام الجديد على الإنتاج، إلا أن هذا المشروع فشل فشلاً ذريعاً، وكان الفشل إلى حد كبير لأن فورد لم يعرف شيئاً عن الإنتاج وتمكن من صنع عدد قليل فحسب من السيارات في السنة الأولى؛ بالتأكيد ليس أكثر من عشرين رباً ثلاث، دون عائق حاول فورد ومؤيدوه مرة أخرى، إنشاء شركة هنري فورد في عام 1900، أحد التصميمات التي أنتجتها هذه الشركة

كانت سيارة سباق ناجحة وفجأة وجد فورد حماساً آخر، لكنه أصبح منغمساً في سيارات السباق لدرجة أن شركاءه طردوه من الشركة التي سميت باسمه بسبب التقصير في الواجبات (المفارقة هي إعادة تسمية شركة هنري فورد لاحقاً باسم كاديلاك موتور كار وواصلوا ليصبحوا جزءاً من المحركات العامة) فورد وسائق سيارات السباق السابق «توم كوبر - Tom Cooper» صمموا سيارة «999» التي حطمت سجل السرعة العالمي، لكن سيارات السباق أثبتت في النهاية أنها لم تكن سوى نزوة عابرة.

الأوتوموبيلات، في عام 1900، كانت لا تزال من المنتجات الفاخرة للغاية، كانت غالية جداً ومتاحة للأثرياء فقط، العديد من صناعات السيارات كانوا صناعات عربات قبل تحويل الإنتاج، وواصلوا البيع لنفس العملاء النخبة، يتبع الإنتاج نموذج العمل الحرفي، مع عدد قليل فقط من الوحدات ذات القيمة العالية المنتجة كل سنة؛ وكان ذلك بالفعل نموذج الإنتاج الذي اتبعه فورد نفسه في شركاته السابقة. ولكن كانت تظهر علامات تشير إلى أن الطلب على السيارات من الطبقات الوسطى في ارتفاع، قليل من صانعي السيارات حاولوا الاستجابة لهذا الطلب، وفشل الجميع، وتبين أن لا أحد يمكن أن يجعل السيارات الموثوقة بثمن قليل بما يكفي لتلبية حاجة ذلك السوق الجديد.

عزم فورد على النجاح حيث فشل الآخرون. لكنه أدرك الآن أنه لكي يفعل ذلك يجب عليه التوصل إلى شيئين: منتج لتلبية احتياجات السوق، ونظام إنتاج سيمكنه من إنتاج السيارات بثمن زهيد. هذا الشيء الأخير يعني بدوره إنتاج له حجم من أجل تحقيق «وفورات الحجم - economies of scale» وخفض التكاليف، في عام 1903 أسس شركة أخرى، ألا وهي شركة فورد للسيارات، بدعم من تاجر ديترويت «ألكسندر مالكولمسون - Alexander Malcolmson»، ومن شركة مالكولمسون جاء موظف يُدعى «جيمس كوزينز - James Couzens» الذي كان منذ بضع سنوات مجرد كمسري قطارات، ولكنه أصبح سكرتير الشركة،

وخلال بضع سنوات ترقى ليصبح المدير العام، وهو يدير عمليات التسويق والترويج الخاصة بشركة فورد هو وفورد يكملان بعضهما البعض تمامًا، موهبة كوزينز في الإدارة لائمت عبقرية فورد كمهندس.

بعد سنوات قليلة، اشترت فورد موتورز أحد مورديها الرئيسيين: مصانع صُلب جون ر. كيم - John R. Keim. ومن مصنع كيم عين فورد مدير إنتاجه الجديد، (وليام «بيج بيل» كوندسن - William 'Big Bill' Knudsen) الذي أكمل مجموعة مواهب على أعلى مستوى، وقبل اثني عشر عامًا، وصِف تركيب فورد، وكوزينز، وكوندسن باعتباره واحد من أعظم فرق الإدارة التي لم يشهدها العالم بعد، ولا زلت أدمع هذا الحكم.

بعد فشل عدة نماذج تجريبية، أطلق فورد في عام 1906 الطراز «موديل إن - Model N» الذي باعه مقابل 600 دولار، أرخص بكثير من معظم السيارات، ثم أنه في السوق على الرغم من بساطته وعيوبه حقق طراز N أداءً جيدًا، حيث أثبت وجهة نظر فورد بأن هناك طبقة متوسطة كبيرة في انتظار أن يتم استغلالها، أما ما حدث بعد ذلك هو جزء من أساطير العمل.

أراد فورد سيارة من شأنها أن تجذب الجماهير، ولهذا صمم واحدة هو وشريكه في التصميم، المسمى على نحو غير مسمى «تشيلد هارولد ويلز - Childe Harold Wills»، ابتكرا واحدة من أكثر السيارات شهرة في التاريخ، وكان طراز سيارة «موديل تي - Model T» المعروف باسم «تين ليزي - Tin Lizzie» يتمتع بقوة محرك 22 حصان مع تصميم وتوجيه محسنين، كان طرازًا من التكنولوجيا المتقدمة عندما أطلقوه لأول مرة، ولكن تصميمه كان بسيطًا لدرجة أن أجزاء قابلة للتبديل يمكن أن تنتج بسهولة على نطاق واسع، كانت سيارة جذابة أيضًا، وفقًا لمعايير زمنها؛ قد تكون قد نشأت من خط تجميع، لكن بدت وكأنها ذات جودة، ربما كان ويلز هو من صمم الخط الخاص بعلامة فورد الأيقونية، والتي لا تزال تزين سيارات فورد إلى اليوم. ولم ينطق فورد مطلقًا بالعبارة المنسوبة إليه بأنه «يمكن للعميل أن يكون لديه سيارة مطلية

بأي لون يريده طالما أنها سوداء. «نماذج طراز سيارة «موديل تي» سوّقت في الأصل على نطاق من واسع الألوان، ولكن أثبت اللون الأسود أنه الأكثر شعبية. بالنسبة للشباب في ذلك الوقت، كان طراز السيارة «موديل تي» الأسود بمثابة مثال رائع. السعر الأولي، بسعر 875 دولار، كان أعلى مما انتواه فورد، ولكن على مر السنين خفض التكاليف حتى أنه بحلول عشرينيات القرن العشرين، كان يمكن شراء سيارة (موديل تي) الجديدة مقابل 225 دولارًا.

بين عامي 1908 و1927، تم بيع 17 مليون سيارة موديل تي، أكثر من كل مجموع السيارات الأخرى خلال ذلك الوقت، كان فورد على حق تمامًا، كان يوجد طلب على السيارات وبشكل متزايد، إن امتلاك سيارة بالنسبة للشباب الأمريكيين من الطبقة الوسطى يعني أكثر من مجرد الوصول إلى وسيلة نقل، بل كان رمزًا للحرية، فالسيارة أعطت الناس القدرة على التحرك، للبحث عن عمل في أجزاء أخرى من البلاد، للهجرة بحثًا عن الفرص التي وعدهم بها الحلم الأمريكي، كما أصبحت السيارة مستوى اجتماعيًا أيضًا، مما أعطى الطبقات الوسطى، وحتى العاملين الأكثر ازدهارًا منهم، القدرة على السفر ما أن يجدوا الوجهة التي يفضلون الاستمتاع فيها، ومن بين المستفيدين الرئيسيين كانت النساء الشابات، اللاتي وفرت لهن السيارة فرصًا للفرار وفرصة عندما يُنكر عليهن وجودهن، حتى أن الوعاظ ندّدوا بسيارة «موديل تي» باعتبار أن لها تأثيرًا فاسدًا على أخلاق المرأة، ولكن دون جدوى، وهكذا بدأت علاقة حب أمريكا الطويلة مع السيارات.

لصناعة هذه الأعجوبة الخاصة بالسيارات، طور فورد وفريقه منشأة إنتاج بنفس القدر من الروعة، واستندوا على تقنيات الإنتاج الضخم والأجزاء الموحدة التي تستخدمها بالفعل شركات مثل كولت وإنترناشيونال هارفيستر، كما استندوا إلى المبادئ المنظمة في العمل المعروفة باسم «الإدارة العلمية» التي طورها «فريدريك وينسلو تايلور - Frederick Winslow Taylor» وزملاؤه في صناعة الصلب، كما طلبوا المهندس المعماري الشاب «ألبرت خان - Albert Khan» لتصميم منشأة الإنتاج الجديدة في هايلاند بارك، بالقرب من ديترويت، وافتتح في عام 1910

على مساحة تغطي اثنين وستين فدان، كانت هايلاند بارك أكبر خط تجميع لمنشأة إنتاج في العالم، ولقد أحدثت ثورة في الإنتاج الضخم للسيارات، فقبل افتتاح هايلاند بارك، كانت العملية تستغرق من عمال شركة فورد ما بين 12 و 14 ساعة لتجميع سيارة واحدة من الأجزاء الجاهزة، أما الآن تستغرق في هايلاند بارك ساعة ونصف.

صدمة مزلزلة سرت في عالم الأعمال، حتى أن قادة من جميع أنحاء الولايات المتحدة وأوروبا هرعوا إلى هايلاند بارك لرؤية الأعجوبة التي أنشأها فورد، محاولين معرفة كيفية عملها حتى يتمكنوا من نسخها في موطنهم، الشيء الوحيد الذي لن يكون قد نجا من ملاحظة هؤلاء الزوار كان حرص العمال وحماسهم، فورد وكوزينز وكونودسن دفعوا رواتب جيدة لرجلهم، وفي عام 1914، بدأت شركة فورد تقدم للعمال معدل 5 دولارات في اليوم، أي خمسة أضعاف معدل ذهابهم إلى شركات ديترويت الأخرى، ونتيجة لذلك، كان يمكنه توظيف صفوة الميكانيكيين والمهندسين، كما كان يُقدر عدد المتقدمين لكل وظيفة في فورد بحوالي 1000 متقدم، وابتكار آخر كان القسم الاجتماعي برئاسة الوزير الأسقفي «صموئيل ماركوس - Samuel Marcus» الذي كلف بدراسة ظروف العمل والممارسات والتوصية بعمل تحسينات، وكانت فورد أول شركة تُجري بحوثاً في تحفيز العمال بنشاط واستمرار، والدروس المستفادة من هذا البحث كانت تنعكس مرة أخرى في سياسة العمالة.

لم تكن هذه مجرد مسألة مصلحة شخصية، باعتباره شخص جاء من درجات هندسية، عرف فورد أن العمل الجاد لموظفيه هو مفتاح نجاح الشركة، كان العمال، بالمصطلح الحديث، يخلقون القيمة، ومثل المديرين المستنيرين الآخرين والقادة، يعتقد فورد أنه كان من الصواب أن يشاركوا في الأرباح، بالإضافة إلى الأجور المرتفعة، كما حصل عمال شركة فورد على حصة من الأرباح وفوائد سخية، «كانت الشركة مؤسسة ليس لكسب المال، ولكن لخلق الوظائف والسلع، هكذا علق «آلان نيفينز - Allan Nevins» أثناء تأريخه الجليل لفورد.

بحلول عام 1916، حقق فورد ومديروه نجاحًا يتجاوز أقصى أحلامهم، في تلك السنة أنتجت الشركة أكثر من 500000 سيارة - تم بيعها جميعًا - وحقت أرباحًا تزيد قليلاً عن 57 مليون دولار. 4 سيطروا على فئة السيارات ذات السوق الضخمة، فئة أنشأوها هم إلى حد كبير في المقام الأول، وكان لديهم علامة تجارية قوية لم تكن مجرد مرادفة للجودة ولكن جرى استغلالها في الروح الأمريكية، لتصبح جزءًا من الحلم الأمريكي، وإن القيام بذلك غير المجتمع الأمريكي نفسه، كان لديهم منشأة إنتاج مجهزة بأحدث ما توصل له العلم، بالإضافة إلى القوى العاملة المواتية والملتزمة، وسجل حافل في كل من الإنتاج وعملية الابتكار كان موضعًا لحسد العالم. كانوا يستغلون كل فرصة للمضي قدمًا نحو مزيد من النجاح.

إلا أنهم جعلوا كل ذلك هباءً منثورًا.

الزهو الذي سبق السقوط

كان من الصعب الاعتراف عندما بدأت الأمور تسوء في البداية، وكانت الشقوق قد بدأت في الظهور يقينًا بحلول عام 1915، في الأيام الأولى كان فورد جزءًا لا يتجزأ من فريق، لكنه بدأ الآن في جمع المزيد والمزيد من خيوط التحكم في يده وأصبح عديم التسامح على نحو متزايد مع المنافسين والنقاد، وعلى ما يبدو أنه استاء من سلطة ونفوذ جيمس كوزينز، الذي كان عضوًا مؤسسًا للشركة ولعب دورًا مهمًا جدًا في نجاحها التجاري، وأصبحت الخلافات بين الرجلين أكثر تكرارًا، وفي عام 1915 أجبرت شركة فورد «كوزينز» على الاستقالة.

آخرون تبعوا كوزينز مثل «جيمس وهوراس دودج - James and Horace Dodge»، مصممي محركات فورد، فلقد أجبروهما على الخروج من مجلس الإدارة، أما صموئيل ماركوس الرئيس العطوف المسؤول عن القسم الاجتماعي استقال في عام 1921. ويليز، المصمم المشارك لطرز «موديل تي»، استقال عام 1919 ثم تلاه بعد فترة وجيزة ملك الإنتاج كنودسن الملقب ب«بيج بيل» الذي استقال بعد مشادة عنيفة مع فورد، وكان بديله نائبه «تشارلز سورنسون -

Charles Sorenson المعروف عند عماله باسم «الحديد الزهر تشارلي»، حافظ سورنسون على اللقب المشتق من دفاعه عن استخدام الحديد الزهر لهيكل السيارة وغيرها من المكونات، بينما اقترح آخرون أن الاسم مشتق من أسلوب إدارته.

كان تشارلي رمزاً للسلالة الجديدة الخاصة بصعود المدير إلى القمة في فورد، لقد كان، بحد ذاته، «رجل كلمة نعم»، حتى عندما اختلف مع هنري فورد، لم يتحدّه قط، ولم يتسامح مع المعارضة أو الخلاف من جهة موظفيه. بدأت الثقافة والأخلاقيات التي كانت ذات يوم قوية بفورد في الانخفاض، سورنسون نفسه لم ير هذا، وكان يعتقد أن العمال يحترمون ويحبونه، في مذكراته استعاد كيف أن العمال خلال زيارة لروسيا السوفيتية في أواخر العشرينيات لمصنع تجميع سيارات استقبله العمال الذين عملوا ذات يوم في خط إنتاج هايلاند بارك بصيحات «أهلاً، تشارلي!».⁵ لم يحدث قط أن سأل تشارلي عن السبب الذي يترك من أجله العمال خمسة دولارات كأجر في اليوم بالإضافة إلى منافع هايلاند بارك للذهاب إلى العمل في الاتحاد السوفيتي الاستبدادي على نحو متزايد، ولو قيل له أن أحد الأسباب قد يكون هو نفسه إلى جانب الثقافة التي خلقها، كان سيرفض تصديق ذلك.

يبدو أيضاً أن انتباه هنري فورد بدأ يتشتت، أحد مصادر السخط بين فورد وكوزينز كان أنه بينما الأول كان حريصاً جداً على تصميم هايلاند بارك، لم يبدأ أن الثاني كان مهتماً بتشغيلها، كما طور مشاريع أخرى مثل مصنع لصنع الجرارات؛ وبشكل ملحوظ، احتفظ بهذا الأمر لنفسه ورفض السماح لأي من زملائه في شركة فورد موتورز بالمشاركة. مصدر آخر للخلاف بين الرجلين كانت مسالة فورد، في 1915 استأجرت فورد «سفينة سلام»، وهي سفينة حملت فورد وغيره من نشطاء السلام بما في ذلك السلمي «روزالكا شويمر - Rosalka Schwimmer» و«جين آدمس - Jane Addams» الاشتراكية إلى أوروبا بنية واضحة من أجل التفاوض على نهاية الحرب العالمية الأولى. عندما علمت الصحف الأمريكية والأوروبية بالمشروع استجابت تجاهه بسخرية، وتعرض فورد للاستهزاء علناً لأول مرة في حياته، وتخلي عن المشروع وأبحر عائداً للوطن.

علامات أخرى من الغطرسة ظهرت تباعاً، ففي عام 1919 الرئيس «وودرو ويلسون» أخبر فورد أن البلاد تحتاج إلى مواهبه الهائلة وأقنعه بالترشح للانتخابات كعضو في مجلس الشيوخ الأمريكي، إلا أن فورد هُزم بفارق ضئيل، ويبدو أن التجربة قد خيبت أمله؛ ومنذ هذا الوقت فصاعداً بدأ في التحول ضد حكومة الولايات المتحدة، وجاءت علامة واشية أخرى عندما اتخذ فورد عشيقته، وهي سكرتيرة «إيفانجيلين كوت - Evangeline Cote» في العلن، كان فورد متشدداً حول الجنس ونبد العلاقات بين زملائه والموظفين، لذلك كان هذا النفاق من العيار الثقيل، وللحفاظ على سرية العلاقة، أصر على تزوج إيفانجيلين من سائقه، وأسكن الزوجين في منزل حيث واصل التردد عليها لمدة اثني عشر عاماً أخرى، كما رفض فورد الاعتراف بأبوته لتجل إيفانجيلين، ولذلك قدم له الدعم المالي.

لماذا هذا الأمر؟ لأن فورد كان يعيش في عالم من صنعه الخاص بصورة زائدة، لقد صدق ما كان يقوله الناس عنه ومنهم الرئيس ويلسون: إنه عملاق، وغول، ورجل صاحب رؤية، ولهذا آمن بأنه كان على حق، وأن وجهات نظره كانت وجهات نظر صحيحة وأن أولئك الذين اختلفوا معه كانوا مخطئين، لم يكن عليه أن يمثل للقواعد التي تحكم الناس العاديين - حتى القواعد التي صنعها بنفسه - لأنه كان فوق القطيع العادي، خلال العشرينيات كتب سلسلة من الكتب بالتعاون مع صحفيي مجال الأعمال «صموئيل كراوثر - Samuel Crowther» متفلسفاً حول المجتمع، والثقافة، والديمقراطية، والأعمال.

آخر هذه الكتب هو كتاب: «المضي قُدماً - Moving Forward» الذي نُشر في عام 1931، يحتوي على فقرة مفيدة:

«خلال كل السنوات التي قضيتها في العمل، لم أجد بعد أن الأعمال تسوء نتيجة لأي قوة خارجية، بل كان دائماً بسبب بعض العيوب الخاصة داخل شركتنا، وكلما حددنا هذا الخلل وإصلاحه أصبح عملنا جيداً،

مرة أخرى بغض النظر عما قد يفعله أي شخص آخر، ستجد دائماً أن هذا البلد لديه أعمال سيئة على المستوى القومي عندما ينجرّف رجال الأعمال، وذلك العمل يكون جيداً عندما يمسك الرجال بزمام علاقاتهم الخاصة، ويغرسون القيادة في أنفسهم، ويمضون قدماً على الرغم من العقبات، ولا يمكن أن تحدث الكارثة إلا عندما يتجاهلون المبادئ الأساسية للأعمال ويسلكون الطريق الذي يبدو أنه أيسر طريق.⁶

وبما أن فورد ومديره تجاهلوا المبادئ الأساسية للأعمال، وكان يوجد عيوب في الشركة، والكارثة كانت تحديق بهم، بينما كان فورد يغازل السياسة ويلاطف عشيقته، ويُصب نفسه كالمملك الفيلسوف على رجال الأعمال الأمريكيين، رجال السمع والطاعة والمتملقون الذين ارتفعوا إلى القيادة بعد رحيل كوزينز وكنودسن تركوا الشركة تنجرّف. طراز «موديل تي» الذي كان يجر بناؤه في عام 1920 هو نفسه الذي تم بناؤه في عام 1910؛ لم تكن هناك ابتكارات أو تحسينات تمنع انخفاض السعر بالنسبة للعملاء. مرافق الإنتاج قد زادت بشكل كبير، وكانت فورد تصنع السيارات في بريطانيا وكندا وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية، لكن رفع حجم التصنيع كان له تعقيداته الخاصة، وكانت الشركة بيروقراطية ومتعثرة على نحو متزايد، إن فورد كان ضحية لما أطلق عليه أستاذ هارفارد، «كلايتون كريستنسن - Clayton Christensen» (معضلة المبتكر - innovator's dilemma) أصبحت الشركة مرتبطة بخلق الابتكارات المبهرة في العملية والمنتج، ولم يكن لها أن تتحمل أو تتغاضى عن الانحراف عن تلك الوصفة الناجحة الأصلية.

وفي هذه الأثناء، انتظر المنافسون الجياع، وإن أول تحدٍ خطير لشركة فورد شنته شركة ويليس أوفرلاند - Willys Overland قبيل العشرينيات، وكان قائدها، «جون نورث ويليس - John North Willis» مسوقاً رائعاً لديه بعض التصميمات الممتازة، لكن الشركة توسعت بسرعة كبيرة ثم انهارت، ثم من بعد ذلك ظهرت جنرال موتورز على الساحة.

في البداية، كان عدد قليل من المراقبين يميل إلى اتخاذ جنرال موتورز على محمل الجد، أنشأ هذه الشركة رجل الأعمال «وليام كرابو دورانت - William Crapo Durant» اسمه الأوسط كان بمثابة تعليقاً كافياً على مهاراته الإدارية، حاز العديد من الشركات الصغيرة بما في ذلك كاديلاك وشفروليه، ثم حاول دورانت دمج هذه الشركات في شركة واحدة، ألا وهي جنرال موتورز، إلا أنه فشل وطرده مجلس الإدارة وعينوا «بيير دو بونت - Pierre du Pont» كرئيس مجلس إدارة جديد. دو بونت كان معروفاً بالفعل ببراعته في إعادة هيكلة شركة صناعة البارود العائلية «إي أي دو بونت دي نيمور - E.I. du Pont de Nemours»، قبل أن يرحل عن مجلس إدارتها بعد مشاحنة مع أبناء عمومته. وبعد توليه منصب رئيس جنرال موتورز، حول دو بونت هذه الأعمال المتداخلة إلى مؤسسة ذات أداء سلس⁷، لقد عين أفضل المواهب، بما في ذلك الرجل الأسطوري «ألفريد سلون - Alfred Sloan» باعتباره رئيس تنفيذي، وعلى نفس الدرجة من التميز، عين «دو بونت» في عام 1921 «بيج بيل كنودسون» لتولي الإنتاج في شيفروليه مع موجز محدد لإنزال طراز «موديل تي» من عليائه.

استجاب كنودسون للطلب بسعادة، حتى أن فكرة التشفّي في رئيسه السابق كانت دافعاً بما فيه الكفاية، وتولى جميع المهارات والأفكار التي تعلمها في فورد ووضعها موضع التنفيذ في خدمة منافسه.⁸ كانت «شيفروليه موديل دي» متفوقة على «فورد موديل تي» من حيث الراحة والسرعة وقوة الحصان، وتحت إدارة كنودسون كان توفير التكلفة يعني أن المنافسة على السعر وشيكة أيضاً، سوق «موديل تي» بدأ في التآكل، ولقد حان الوقت لكي ترد فورد بابتكارات خاصة بها، ولكن بدلاً من ذلك كان الرد الوحيد الذي كان يمكن لمديري فورد التفكير فيه هو تقليص التكاليف وخفض الأسعار بصورة أكبر في محاولة للاستيلاء على حصة السوق.

المناخ العام في مصانع فورد تغير بشكل كبير بينما انخفضت الأجور إلى ما يقرب النصف وذهب تعليم العمال والعديد من الفوائد الأخرى أدراج الرياح، كما فرضوا الانضباط

الصارم الذي منع العمال من الصفير أو حتى التحدث أثناء مناوبات العمل، أما القسم الاجتماعي الشهير لشركة فورد فاغلق أبوابه وحل محله قسم خدمة فورد، الذي كان مكلف بفرض الامتثال.

واصلت حصة السوق الخاصة «بموديل تي» في الانخفاض، متأخرًا، سورنسون وإدسل نجلا فورد، اللذين يديران الشركة الحين بشكل يومي، أدركا أنهم بحاجة إلى الابتكار، ولكن بدلًا من عمل تغييرات إضافية استجابة لطلب السوق، قررا إعادة خلق الوصفة الناجحة من 1908 - 1910، والذهاب للحصول على سيارة جديدة تمامًا ومرفق إنتاج جديد بالكلية لصناعتها، لكن عباقرة التصميم والهندسة الذين ابتكروا «موديل تي» وهایلاند بارك لم يعد لهم وجود - وكذلك الفهم الغريزي لسوق السيارات - وهو على أي حال قطع شوطًا طويلاً منذ عام 1910. «موديل آيه» خليفة «موديل تي» استغرق وقتًا طويلاً للوصول إلى السوق، وتصميمه تكلف أكثر من اللازم، إلا أنها كانت سيارة جيدة، وتحسن من عدة أوجه للموديل تي، ولكنها كانت كذلك غير قاطعة ولم تداعب مخيلة الجمهور بنفس طريقة شفروليه ستاندرد سيكس، التي ظهرت لبضع سنوات في وقت لاحق. وكان مصنع الإنتاج الجديد في نهر روج، ميشيغان، عملاقًا - أقصى طاقته 120000 - ولكن كان هناك تأخير طويل في تحقيق سرعة الإنتاج الكاملة وكفاءة هایلاند بارك لم تتحقق قط، ومن المؤكد أن الثقافة المتغيرة داخل فورد لعبت تقريبًا دورًا في هذا.

فقدت فورد تربعها على عرش السوق، وأصبحت شيفروليه أكثر السيارات مبيعًا من حيث الحجم، واستحوذت جنرال موتورز على مكانة سيارات فورد باعتبارها أكبر صانع سيارات في العالم، مكانة لم تكن فورد قادرة على استعادتها قط، وما زال تراجعها مستمرًا، عاد هنري فورد إلى العمل بطريقة مباشرة وبشكل استبدادي أكثر بكثير عن ذي قبل، كما فوض العديد من الصلاحيات لابنه إدسل، لكن يبدو الآن أنه ألقى باللائمة على إدسل بشأن الإخفاقات والاستهزاء بالمنهج وإهانته علنًا، إدسل، بالفعل في حالة صحية سيئة،

وكم عانى تحت وابل الشتائم والانتقادات التي تنهال عليه من والده، تشارلي سورنسون الحديد الزهر قال أن الوقت الوحيد الذي كان يقف فيه بشكل عام أمام فورد كان بسبب معاملته لابنه، إلا أنه كان كذلك غير قادر على التأثير على الرجل العجوز، توفي إدسل في عام 1943، وكان سورنسون مقتنعاً بأن والد إدسل هو الذي ساقه إلى قبره.

لكن سورنسون لم يتحدث عن بقية سياسات فورد، لم يتحدث أحد، لأن ثقافة الخوف حكمت في فورد، العمال والمديرون على حد سواء كانوا تحت سيطرة قسم خدمة فورد، وكان يديره حينها «هارى بينيت - Harry Bennet» وهو ملاكم سابق له صلات مزعومة بإفيا شيكاغو، استخدم البلطجية تهديداته اللفظية، مدعومين بالعنف عند الحاجة، للتأكد من أن لا أحد خرج عن المسار، ووفقاً لسورنسون، حتى زوجة فورد «كلارا» كانت تعيش في خوف من «بينيت» وعلامات المرض العقلي تزحف، أصاب فورد جنون الارتياب بشكل متزايد، واعتمد على بينيت كأحد الأشخاص القلائل الذي يمكن أن يثق فيهم، عندما اندلعت الحرب العالمية الثانية واعطيت الأوامر لتحويل المصانع إلى إنتاج حربي، رفض فورد في البداية دخول عملاء الحكومة إلى مصانعه، معتقداً أنهم كانوا سفاحين أرسلهم الرئيس روزفلت لقتله، لكن في النهاية استسلم فورد وانخرطت الشركة في أعمال الحرب، وصنعت قاذفات ثقيلة جديدة في مصنع «ويلورن» بولاية ميشيغان.

الحرب العالمية الثانية - سواء بالنسبة لعمل الحرب الذي ولدته أو بسبب شلل سوق السيارات المحلية على نحو فعال - أنقذت فورد على الأرجح من حافة الهاوية، نفذت المنتجات الجديدة من الشركة، كما نفذت المواهب ونفذت الأفكار، لكن ما زالت علامتها التجارية مصدر إلهام، إلا أن شركة جنرال موتورز بإستراتيجية منتجاتها المتنوعة هيمنت حينها على سوق السيارات، ومع ذلك، لم يرخ هنري فورد قبضته ولا يزال مديروه يتملقونه، وفي عام 1943 بعد وفاة إدسل، أصر فورد على السيطرة الكاملة على الشركة فقط لمواجهة تمرد من مصادر غير متوقعة؛ زوجته وزوجته ابنة؛ أي أرملة إدسل، فلقد هددتا ببيع أسهميهما في الشركة لصالح

جنرال موتورز ما لم يتقاعد فورد. هذا من شأنه أن يحرم فورد من السيطرة على مصلحة شركته الخاصة، ولهذا امتثل على مضض، وظل مثل الشبح الخبيث في الخلفية حتى وفاته في عام 1947. سر حوا هنري فورد الثاني - Henry Ford II، ابن إدسل، من الخدمة العسكرية وأُرسل إلى المنزل لتولي الشركة، وبعد الحرب بدأت عملية طويلة ومؤلمة لإعادة البناء، ومضى فورد في سبيله لإحراز المزيد من النجاحات، ولهذا عين جيل جديد من المديرين الموهوبين من ضمنهم «روبرت ماكنمارا - Robert McNamara» و«لي إياكوكا - Lee Iacocca» وطورا علامة تجارية أيقونية جديدة ألا وهي: موستانج، لكن شركة فورد لم تسترجع قط موقعها القديم في عالم صناعة السيارات.

«فوردنا! - Our Ford»

هل كان فورد ومديروه غير مؤهلين؟ لا لم يكونوا مؤهلين على المستوى الفني. كان هناك بعض المهندسين اللامعين بينهم، بما في ذلك سورنسون، الذي انتقدته نقدًا لاذعًا أعلاه ولكنه كان بلا شك بارعًا في وظيفته، لكنهم جميعًا سقطوا، وفورد نفسه سقط أولاً وقبل كل شيء في فخ الاعتقاد بأن التميز التكنولوجي كان ضمان النجاح. وكان لجيمس كوزينز فهمًا بديهيًا للسوق واحتياجاته؛ لذلك، في الأيام الأولى، كان فورد ينفذ، ولكن بعد مغادرة كوزينز، توقف مديرو فورد عن التفكير في السوق. طوروا انتقادًا للإدارة ما وصفه «ثيودور ليفيت - Theodore Levit» لاحقًا باسم «قصر النظر في التسويق»⁹، واعتقدوا أنهم إذا صنعوا المنتجات بشكل ممتاز ورخيص فإن هذه المنتجات سوف تباع نفسها بطريقة ما غامضة، لم تكن أول شركة تسقط في هذا الفخ، وليست الأخيرة. في الثمانينيات، ارتكبت شركة صناعة السيارات البريطانية أوستن روفر الخطأ عينه عندما شرعت في استراتيجية «الانتعاش بقيادة الإنتاج»، وبناء السيارات التي لا يريدها السوق، على الأقل ليس بالحجم الكاف لجعل إنتاجها مربحًا.

أي أنه كانت توجد أخطاء فنية واستراتيجية، ولكن من الصعب الهروب من الشعور بأن تلك الأخطاء كان يمكن تجنبها، وبعضها بسهولة، لو كانت الثقافة في فورد مختلفة.

فورد نفسه يجب أن يتحمل العبء الأكبر من اللوم، فلقد أظهر على الأقل من بين الخطايا السبع القاتلة ثلاث خطايا: الزهو، أي الغطرسة الغالبة التي تختلط مع أنفاسه في كتبه، إنها شهوة السلطة والهيمنة على الآخرين، كما تشهد بلطجته على ابنه ومعاملته لسكرتيرته؛ بالإضافة إلى الجشع، والرغبة في المزيد والمزيد من النمو بدلاً من التركيز على احتياجات عملائه. من بين الثلاث خطايا، كانت الغطرسة هي الأكثر وضوحاً، اعتقد فورد أنه الأرفع منزلة وأنه سيد الكون، فهل يعلم حتى أن الروائي البريطاني «ألدوس هكسلي - Aldous Huxley» قد هزأ به في روايته «عالم جديد شجاع - Brave New World» بجملة «فوردنا!» باعتبار أنه إله يُعبد بدلاً من «ربنا»؟ هل قرأ الإدانة الأكثر واقعية التي قالها جون بوكان - John Buchan، روائي بريطاني آخر، الذي وصفه بأنه عبقرى بارد بعيد يحظى بالإعجاب ولكن لا يُقلد؟¹⁰ على الأرجح لم يقرأ، بحلول عام 1930 إن لم يكن قبل ذلك، أصبح فورد محصناً بمناعة ضد النقد، ولهذا كان يطلب التزلف، وهذا التناقض مع نظيره الناجح «ألفريد سلون - Alfred Slon»، المشهور بعدم التسامح مع «الرجال المتزلفين»، لم يكن ليكون أكثر دقة.

لكن فورد لم يكن الجاني الوحيد، كل هذه العيوب تنعكس في مديره في السنوات اللاحقة، فتحوّلت الشركة من كونها فريق ذو روابط وثيقة إلى منظمة عدائية حارب فيها الناس من أجل السلطة، أسوة بالأب والابن اللذان قاداهم، تولت المسؤولية شخصيات مفتولة العضلات مثل «الحديد الزهر» و«هاري بينيت» عن المديرين المتمركزين حول الإنسان مثل كوزينز وويلز وماركوس، وفقدت الإدارة اتصالها مع تلك المثل العليا المبكرة الخاصة بإنشاء القيمة والخدمات؛ وبدلاً من ذلك أصبح الأمر حول الممارسة البحثية للسلطة، عادة من أجل السلطة بحد ذاتها، من أجل إرضاء الذات، كما أن الثقافة السائدة كانت تعني أيضاً أن الموهبة لم تعد قادرة على العثور لنفسها على مكان، وأن المديرين البارعين سيرحلون

قريبًا، ويقتي الأشخاص العاديون، الذين سيطفون تدريجيًا على السطح، ومع صعودهم تدهورت الشركة.

إن عدم الكفاءة قتلت شركة فورد للسيارات تقريبًا، وإن قدر القيمة الذي تدمر في فورد ما بين 1915/1916 و عام 1943 لم يُحسب قط، بل وربما من المستحيل حساب تكلفة الفرصة الضائعة، لأننا لا نستطيع أن نعرف ما الذي قد فعله فورد، واصلت الشركة ومديروها كما بدأت، يفكرون في تلك السنوات السالفة، الابن الميت، العمال الموقوفين والمضربين، خيبة أمل العملاء، سنوات التعاسة الضائعة، والأهم من ذلك كله، هذا الرجل العجوز الرهيب المريب الذي يعيش وحيدًا مع أوهامه، الشخص الواعي بشعور العقم المأساوي والإهدار، ونأمل أننا تعلمنا الدروس المستفادة من هذه التجربة وأن تكون الشركات الأخرى قادرة على الابتعاد عن المزالق التي سقطت بها فورد. وما زالت..

- ¹ The most important source for the history of Ford is the three-volume history by Allan Nevins, which is detailed and reliable. Steven Watts, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*, New York: Alfred A. Knopf, 2005, is good and readable, and Ford's own books are sometimes still available.
- ² Morgen Witzel (ed.), *Biographical Dictionary of Management*, Bristol: Thoemmes Press, 2001, vol. 1, pp. 315-20.
- ³ Allan Nevins, *Ford: The Times, the Man, the Company*, New York: Scribners, 1954, p. 576.
- ⁴ Nevins, *Ford*, p. 568.
- ⁵ Charles Sorenson, *My Forty Years With Ford*, London: Jonathan Cape, 1957.
- ⁶ Henry Ford and Samuel Crowther, *Moving Forward*, New York: Doubleday, 1931, pp. 2-3.
- ⁷ Alfred DuPont Chandler and Stephen Salisbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, New York: Harper & Row, 1971.
- ⁸ Norman Beasley, *Knudsen: A Biography*, New York: McGraw-Hill, 1947.
- ⁹ Theodore Levitt, 'Marketing Myopia', *Harvard Business Review*, 1960; reprinted with a retrospective commentary, *Harvard Business Review* September-October, 1975, pp. 1-14.
- ¹⁰ John Buchan, *The Courts of the Morning*, London: Hodder & Stoughton, 1929.