

الفصل الخامس

مدير المنتجات ما هوا تينغ



كبير الخبراء التنفيذيين ما هوا تينغ:

يعد لقب كبير الخبراء التنفيذيين أكثر الألقاب المفضلة لدى ما هوا تينغ، ومن المؤكد أن هذا اللقب لم تحصل عليه أي شركة أخرى مطلقاً؛ لذا ينبغي أن يعتبر اختراعاً.

ومن المؤكد أن لقب كبير الخبراء التنفيذيين الخاص بما هوا تينغ هذا، قريب الشبه بلقب "كبير المهندسين المعماريين". فمثله كمثل هواة مكعبات الليجو. يزن بدقة كل تفصيلة على المنصة الإستراتيجية، ويفكر أين يمكن أن تظهر نقطة نمو الإيرادات بعد 3 - 5 سنوات، وفي إطار الخطة الشاملة، أين ينبغي وضع كل جزء من أجزاء العمل، ومتى يوضع، وما حجم المساحة التي يشغلها، وأين توجد نقاط الضعف في الشركة، وكيف يجب إصلاحها وتسويتها. فعقل ما هوا تينغ يحسب هذه الأشياء كأنه CPU⁽¹⁾ عالي السرعة.

(1) وحده معالجة مركزية (الترجم).

وعندما يتوفر لدى ما هوا تينغ وقت فراغ، يذهب لاختبار الإصدارات القادمة للمنتجات الجديدة، ويطلع على المواقع الأجنبية؛ ليرى إذا كانت تحتوي على خدمات جديدة ومتفردة، كما يدخل داخل مجتمعات تينسنت ومنافسيها؛ لمعرفة ما الذي يسعى وراءه المستخدمون المحليون، ويلعب ألعاب الإنترنت التي أتاحت مؤخرًا. فما هوا تينغ يعلم جيدًا، أنه بدون الالتصاق بالمستخدم، فإن جميع الإستراتيجيات ما هي إلا أحاديث فارغة.

"الأسئلة الثلاثة" والتمسك بمستوى تينسنت:

إن ما هوا تينغ الذي لا يجب القراءة كثيرًا، دائمًا ما يسأل نفسه - بانتباه شديد - 3 أسئلة، وهذه "الأسئلة الثلاثة" تكشف بدقة عن فلسفة العمل الخاصة به.

السؤال الأول: هذا المجال الجديد، هل أنت ماهر فيه أم لا؟ إن المنافسين غالبًا ما يكونون مهتمين بالأعمال التجارية والأرباح ورأس المال، ولا يدركون - بالضرورة - الاحتياجات الحقيقية للمستخدمين، أما ما هوا تينغ، فهو يعتمد على فهم ضبابي لسوق الإنترنت، ولكن يمكن أيضًا التنبؤ به إلى حد ما، كما يعتمد على الاهتمام الذي يقترب من التعصب، وحماسة العمل التي تقترب من الحماسة المفرطة لوضع هيكل

لمؤسسة تينسنت، وذلك مع التمسك الشديد بفلسفة الشركة، المتمثلة في اعتبار التكنولوجيا جوهرها، والتركيز الشديد على تطوير التقنيات وتحسين الجودة، وهو ما جعله قادرًا - بالطبع - على التفوق على منافسيه.

السؤال الثاني: إذا لم تقم به، ما الذي سيخسره المستخدمون؟ إن خبرة ما هوا تينغ في العمل مهندس برمجيات، جعلته يدرك أن أهمية تطوير البرمجيات تتمثل في التطبيق وليس في كتابة ما يسعد المؤلف، بمعنى أن يتعرف على أكثر ما يحتاجه مستخدمو الإنترنت، ثم يطور لهم أشياء أكثر فائدة. ولقد عزز هذا السؤال من تجربة المستخدم، وسلط الضوء عليها، كما نفذ ثقافة المستخدم أولاً، التي تقدرها تينسنت داخلياً تقديراً عظيماً.

السؤال الثالث: إذا قمت به، هل سأستطيع بنفسني الحفاظ على ميزة تنافسية كبيرة في هذا المشروع الجديد؟ لقد تمكنت تينسنت - في العديد من المجالات - من أن تصبح التلميذ الذي سبق أستاذه، فدخولها ضمن الثلاثة الأوائل في مجالها، ثم تحولها لتكون هي المهيمنة، هو أمر له علاقة كبيرة جداً بهذا السؤال الثالث.

لقد كان العالم الخارجي يعتقد - لفترة طويلة - أن إنجازات تينسنت المتنوعة، تعتمد اعتماداً كلياً على التصاق QQ الفائق بالمستخدمين، وعلى ميزة التطوير المتأخر التي حصلت عليها التكتيكات التالية لتينسنت. لكن

بالنسبة لما هوا تينغ، فإن التمسك بـ"المستوى" هو السر المهم لنجاح لتينسنت.

وجهاً لوجه مع مدير الإنتاج:

إن ما هوا تينغ لا يجب فقط لقب كبير الخبراء التنفيذيين، بل يجب أيضاً اللقب الذي منحه لنفسه: مدير الإنتاج الأعلى درجة في تينسنت. وهو يزعم أنه يستطيع استخدام جميع منتجات تينسنت الجديدة، ويستطيع تجربتها جميعاً، كما يستطيع أيضاً تقديم تغذية استرجاعية بخصوصها.

ولقد كان لإبداء ما هوا تينغ اهتمامه شخصياً بكل منتج جديد، دور كبير في تحفيز مديري المنتجات في تينسنت والتأثير عليهم، فحينما شاهد جميع الرؤساء مدى اهتمامه بتصميم المنتجات وبتجارب المستخدمين، ارتفعت معنويات الصف الأول من مديري المنتجات - بطبيعة الحال - بنسبة 200٪، وعكفوا على الدراسة والمناقشات من أجل تحقيق نتائج لم تترك زيادة لمستزيد.

إن ما هوا تينغ لا يكتفي - فقط - بالاهتمام المباشر بتصميم وتطوير كل منتج من المنتجات، إنما يخوض معارك العمل بنفسه، ويقوم بتدريب مديري المنتجات في تينسنت.

ينبغي على مدير منتجات تينسنت أن يتخيل نفسه مستخدماً صعب الإرضاء، ويتخيل نفسه مستخدماً قليل الذكاء، لا يمكنه فهم ما يراه من أمور معقدة. وفي الوقت ذاته فإن مدير المنتجات في تينسنت بحاجة إلى المعرفة الشاملة: يفهم قليلاً في الخوادم، ويعرف بعض الأشياء عن التطوير، ويفهم قليلاً في التصميم أيضاً. أما النقطة الأكثر أهمية، فهي الحاجة إلى العمل الجاد، وطرح الكثير من الأسئلة، والتواصل بكثرة، وشدة التدقيق.

كما تمثل الحساسية شيئاً في غاية الأهمية لدى مدير المنتجات الجيد؛ فينبغي أن يكون قادراً على أن يكتشف - مسبقاً - أوجه القصور في المنتجات، وأن يجدها ويصححها دون أن يشعر المستخدم وقبل أن يجربها. وفي هذا الصدد، يقدم ما هوا تينغ طريقة بسيطة وفعالة، ألا وهي الاستخدام اليومي للمنتجات، بمعنى التجربة اليومية للاطلاع وللمتدى وللمدونة وللإشتراك، بحيث يتم الالتزام بالتواجد متصلاً بالإنترنت لمدة 3 أشهر بصورة يومية، وكل يوم يتم اكتشاف سقطة وحلها، ويتم الاقتراب ببطء من هذه النقاط ذات الشعبية. ولقد اعتمدت الكثير جداً من منتجات تينسنت الجيدة في ظهورها على هذه الطريقة.

وربما يمكن القول إن ما هوا تينغ من بين قادة الصناعات التجارية والصناعية في الصين، يعد أكثر من يهتم بدور مستخدم النهاية العليا، أو يمكن القول المستخدم البذرة، كما أنه أكثر من يهتم بكيفية جعل منتجاته الذاتية تحقق انتشارًا شفوياً. ولقد ذكر ما هوا تينغ في عدة تدريبات داخلية: إن صناعة المنتج تتطلب اكتساب شعبية عامة، وتتطلب الاهتمام بمستخدم النهاية العليا، وبالنقاط التي يهتم بها قادة الرأي. وعلى الرغم من قلة عدد هذه المجموعة من مستخدمي النهاية العليا، إلا أنهم قادرون حقاً على اكتساب شعبية.

وفيما يتعلق بمتطلبات التواصل، نجد أن ما هوا تينغ يتمتع بالدقة وبرؤية محكمة. ويرى ما هوا تينغ أنه نظراً لأن طاقة موظفي الإنتاج محدودة، والمحتوى التفاعلي كثير جداً؛ لذلك ينبغي الاهتمام بأكثر الأجزاء شيوعاً، وأن يؤخذ في الاعتبار أكبر مناطق التدفق ومستوى الاستخدام جميعها، وينبغي أن تكون المواصفات تسمح للمستخدمين بالاستخدام المريح، كما ينبغي التفكير ملياً في الشعور وحاسة اللمس، مثل التمكن من التأشير بسرعة بحركة صغيرة من الفأرة... إلخ.

أما بخصوص المنتجات الأساسية، فإن ما هوا تينغ دائماً ما يجري مناقشات مع قادة قسم التصميم والمصممين الرئيسيين المشاركين في هذه

المنتجات، وكثيراً ما يشير إلى مسودة التصميم، قائلاً إن هنا ليس جيد، وهناك يمكن أن يتحسن أكثر قليلاً. وفي الكثير جداً من الأحيان يكون شعور ما هوا تينغ في محله، وإذا لم يكن صحيحاً يمكن التناقش معه فيه. ويكون ما هوا تينغ منفتحاً جداً عند مناقشة هذه المسائل التقنية المحددة في التصميم، ولا يتمسك برأيه على الإطلاق باعتباره الرئيس.

الدومينو:

يمكن لتينسنت أن تمثل بيئة ثقافية لتجربة العميل أولاً يعجب بها الغرباء. ويرجع ذلك - إلى حد كبير جداً - إلى أن ما هوا تينغ هو القطعة الأولى في كل دومينو. فبسبب قيام الرئيس بالأشياء بنفسه إلى درجة مناقشته للمشكلات مع الصف الأول من مديري المنتجات، فقد كان من الطبيعي أن يكون قادراً على جعل جميع مصنعي المنتجات شديدي الاهتمام بتجربة المستخدم.

أما ثاني قطع الدومينو فهو تشانغ تشه دونغ، مدير تقنية المعلومات في تينسنت. فمع انضمام شيونغ مينغ هوا مدير تقنية المعلومات المشارك، أصبحت إدارة QQ الخلفية ونظام البحوث الأساسية الخاصة بها، تدار بواسطة متخصصين. ويمكن لتشانغ تشه دونغ تنفيذ المزيد من الأمور في مجالات بداية التخطيط للمنتجات، وتدريب مديري المنتجات، كما يمكنه

أيضاً التفكير ملياً في شعور وتجارب المستخدمين في الحالات القصوى، مثل بعض اختبارات الأمان، والتأثيرات الناتجة عن عدد المشاهدات الكبير.

ويمثل وو شياو جوانغ قطعة الدومينو الثالثة، فهو نائب الرئيس الأول، المسئول عن أعمال الإنترنت. ويعد أسلوبه في القيام بالأمر - إلى حد كبير جداً - امتداداً لأسلوب ما هوا تينغ وتشانغ تشه دونغ، الذي يمثل الرغبة في جعل تينسنت كبيرة وطويلة الأجل. لذلك فالأشياء التي يمكنها فقط أن تحقق تحسناً قصيراً للأجل للعائدات، ولكنها تنطوي على سلوكيات تخل بمنظومة قيم تينسنت الخاصة بالعميل أولاً، لا يمكنها أن تحظى باعترافهم ودعمهم في أغلب الأحيان.

وهناك توافق مدهش في وجهات النظر بين ما هوا تينغ وتشانغ وو شياو جوانغ في الكثير جداً من المشكلات، ولقد تحقق ذلك بفضل توحد منظومة القيم التي شكلوها فيما بينهم على مدار سنوات طويلة.

إذا كنت من مؤيدي فكرة أن النمو يتحقق بالمنافسة، ورجبت في المشاركة في تصميم وتطوير منتج الإنترنت النهائي، وفي تحقيق شعورك الخاص بالإنجاز في الوقت نفسه، فإن تينسنت تعد اختياراً جيداً. ومنذ عام 2005، تجاوز عدد الموظفين الذين توظفهم تينسنت من كل الجامعات سنوياً 1000 شخص، أغلبهم من الخريجين الجدد.

معهد تينسنت:

تمثلت بداية المعهد في إنشاء شي دان - الذي شغل منصب مدير الموارد البشرية - فريق تدريب؛ ليعمل كقاعدة لتدريب الموظفين، ولكن عندما أصبح فريق التدريب غير قادر على تلبية احتياجات الموظفين المتدربين، تم إنشاء معهد تينسنت.

إن تينسنت لا ترغب في أن تتمسك هذه المجموعة من الزملاء الجدد القادمين، بطرق العمل المتنوعة السابقة، وأن تتنازل عن الثقافة الممتازة الأصلية لتينسنت. هؤلاء الزملاء الجدد القادمون، هل سيستطيعون الاندماج بسرعة في الشركة أم لا؟، وهل سيتفقدون مع ثقافة الشركة ومنظومة قيمها أم لا؟.. هذه الأمور لا تتوقف فقط على فحص وتدقيق تينسنت عند التوظيف، إنما تتوقف أيضًا على كيفية التدريب الذي تقدمه لهم تينسنت.

ويستهدف معهد تينسنت مختلف مستويات النضج الخاصة بكوادر الإدارة الأساسية وكوادر الإدارة الوسطى؛ لذا فقد صمم برامج تدريبية لمختلف المستويات.

إذن، ما هي نوعية الموظفين الذين يمكنهم الانضمام لهذه البرامج؟ إن هذا يرتبط بمعيار اختيار تينسنت لمديري المستقبل. هذا المعيار يشمل

على خطين رئيسين؛ أحدهما هو الأداء الفردي والأداء الذي يقود الفريق، أما الثاني فهو درجة قبول الموظف لثقافة الشركة ومنظومة قيمها، بمعنى: هل طموحه المهني متطابق مع الشركة أم لا؟، وهل يستطيع أن يكون له تأثير إيجابي على الفريق المحيط به والأفراد من حوله أم لا؟، وهذه النقطة لها دور غير مشروط. وفي حالة إذا كانت هذه البنود غير مطابقة، فلا جدوى من الأداء حتى وإن كان ممتازًا.
