

الباب الثامن الحياة وسط المخاطر



يجب الكثيرون - عند الحديث عن الشعور بالخطر - الاستشهاد برن تشنغ في؛ فالناس حقًا يعتقدون أنه ظل يصرخ: "لقد جاء فصل الشتاء"، حتى تحولت هواوي من الأسواق الصينية إلى الأسواق الخارجية، صرخ بها عندما انتقل من أسواق الدول النامية إلى أسواق الدول المتقدمة، صرخ بها حتى صارت هواوي تتنافس على منصة واحدة مع أكبر موردي أجهزة الاتصالات على مستوى العالم، وما زال رن تشنغ في يصرخ بها إلى الآن.

الأزمات قوة دافعة، تدفع المؤسسة للعمل المتواصل؛ من أجل تقليل الفجوة بينها وبين منافسيها. فالاستمرار في إنكار الذات والتقدم للأمام بهدوء، أمد هواوي بقوة دافعة، جعلتها تحافظ - دومًا - على الكمال الذاتي، والتصحيح الذاتي، والتطوير الذاتي، وإطلاق طاقات أبنائها. ولهذا السبب تسبق هواوي غيرها من المؤسسات - غالبًا - في التفكير في وسيلة "جاكته مقطنة"، تتجاوز بها المشكلات والتحديات "فصل الشتاء"؛ ومن ثم وضعت أساسًا راسخًا لتطور المؤسسة.

لا يعكس التنبؤ المستمر بوجود المخاطر والتنبؤ المستمر بقدم الشتاء، تشاؤم رن تشنغ في. إنما هو دليل على أن هواوي تكبر وتنضج

وتتقدم وسط المخاطر. "البقاء لمن يشعر بالخطر، والهلاك لمن ينغمس في الملذات"، رن تشنغ في تجسيد حي لتلك الكلمات.

الفصل الأول قضاء الشتاء الأول



أطلق رن تشنغ في تحذيره الأول بقدوم الشتاء في مقال بعنوان ((شتاء هواوي)) .. المقال الذي كان له أثره الكبير في عالم الأعمال الصيني، ورسخ لها مكانةً جديدةً في هذا الوسط؛ فاهتمها بثقافة الخطر المؤسسي زاد من تأثيرها. فقط في عام 2000 وصل حجم مبيعاتها 15.2 مليار يوان، ووصلت قيمة أرباحها 2.9 مليار يوان، وبهذا صنفت ضمن أقوى مائة شركة على مستوى الصين، كما اشتهر رن تشنغ في بهذا الإنذار.

قامت العديد من المواقع الإلكترونية والمجلات الداخلية للشركات، بتحميل ونسخ هذا المقال، كما قام العديد من رجال الأعمال ودارسو MBA (ماجستير في إدارة الأعمال) باعتباره من أهم مواد المطالعة المركزة، وقد بدأ رن تشنغ في مقاله بهذا الكلمات: "ماذا لو انخفضت مبيعات الشركة وانخفضت أرباحها، بل ووصل الأمر إلى حد إفلاسها؟، هل فكر العاملون في هواوي في هذا السؤال من قبل؟ ماذا ينبغي علينا أن نفعل في مثل هذا الموقف؟"

وأخذ يشرح رأيه في مسألة تخفيض رواتب الموظفين، بل وفصل بعضهم، معتبراً أنه إذا كان خفض الرواتب وفصل نصف عدد العاملين في هواوي سيؤدي إلى إنقاذ الشركة، فإن هذا لا يعد أزمة. ماذا سنفعل إذا عجز كل ذلك عن إنقاذ الشركة؟

انتقل رن تشنغ في بعد ذلك إلى مرحلة الفعل؛ فحدد 10 إجراءات، تشمل تطوير الإدارة، وتحديد مواطن الضعف، والإصرار على التقدم المتوازن، والاستمرار في تعزيز بناء نظام إداري، يحكمه الإنتاج بمراحل وفقاً لجدول زمني محدد، والتطوير المستمر للعمل، ورفع نسبة الإسهامات. علاوة على ذلك، فقد تم إنشاء نظام تقييم موحد على مستوى الشركة، يضمن تدفق الأفراد داخل الشركة، ويحقق التوازن، وإقامة أنشطة يتم فيها النقد الذاتي والتطوير؛ وحث الكوادر البشرية على التحلي بروح التفاني في العمل، والتضحية، والمسئولية، والشعور بالرسالة؛ ونهيبهم عن المبالغة في الابتكار، وحثهم على ضرورة الحفاظ على قدر معين من التوازن في الإجراءات، وأن تتم الإدارة وفقاً لمعايير.

أدركت هواوي آنذاك أن الشركة عبارة عن سلسلة إمداد، وأن المنافسة في المستقبل ستكون منافسة إمداد وتزويد. فهذه السلسلة تشمل مئات المصانع، والأجهزة، والمعايير، والأنظمة، والمنتجين، والوكلاء ..

إنه نظام ضخّم جدًّا .. هذا النظام عبارة عن حلفاء هواوي، فإذا أرسل كل واحد منهم (حلقة من حلقات سلسلة الإمداد) جاكّة قطنية (كناية عن المساعدات التي تقدم في وقت الأزمات) - فسيكون هناك جاكيتات كافية لقضاء الشتاء. وهكذا تمكنت هواوي - من خلال هذا الأسلوب - من قضاء الشتاء الأول.
