

الفصل الثاني

قضاء الشتاء الثاني



كان عام 2004 عامًا عصيبًا جدًّا؛ حيث شهد الاقتصاد الصيني تغيرات هيكلية كبيرة، أدت إلى إفلاس العديد من الشركات. جدير بالذكر أنه خلال عام 2000 تحسنت الأوضاع كثيرًا، فيما عرف بـ "فقاعة الإنترنت"؛ حيث اتجهت الكثير من الشركات الصينية إلى بورصة أسهم ناسداك، وقد أدت هذه الأوضاع الإيجابية إلى شيوع حالة من التفاؤل في قطاع صناعة المعلومات IT؛ ولذلك قامت تسع شركات إنترنت بشراء أسهم في بورصة أسهم ناسداك وسوق بورصة هونغ كونغ، وقامت شركة لينوفو الصينية Lenovo بشراء قطاع الحاسوب الخاص بشركة IBM.

على الرغم من شيوع حالة من التفاؤل وسط شركات الاتصالات، إلا أن رن تشنغ في كان له وجهة نظر مختلفة؛ ففي تلك الفترة الحساسة، صرخ رن تشنغ في للمرة الثانية: "لقد جاء الشتاء"، أطلق هذا الإنذار في خطاب له عام 2004، موجهاً إلى العاملين في هواوي. وصل عدد رموزه

الصينية 13000 رمز، قام رن تشنغ في - في هذا الخطاب - بعملية نقد ذاتي، وحلل الصعوبات والتحديات التي كانت تواجهها هواوي آنذاك، وخلص إلى أن صراع الحياة والموت يعود إلى ثلاثة أشياء: الجودة، الخدمة، التكلفة.

وكان لذلك علاقة بتوسع هواوي؛ ففي عام 2014 بلغت قيمة مبيعاتها الفعلية على مستوى العالم 3.827 مليار دولار أمريكي، وهو أعلى معدل مبيعات تحققه على مدار 17 عامًا، وقد كان لزيادة المبيعات العالمية أثر كبير في زيادة مبيعات هواوي. وفي ظل هذا الأجواء الإيجابية كانت تنبؤات رن تشنغ في على المدى الطويل، وليس على المدى القصير؛ فاعتقد - آنذاك - أن سبب الشتاء هو زيادة العرض؛ لذلك تنبأ بأن قطاع صناعة المعلومات كله سيشهد فصل الشتاء (كناية عن الركود). ولأن التقنية المستخدمة في قطاع المعلومات صارت أبسط وأبسط، فلم يعد للريادة التقنية أي ميزة نسبية في الأسواق، في حين أصبح إقامة علاقة قوية مع العملاء وتلبية احتياجاتهم، أساس المنافسة.

بالنسبة للتكلفة، تتمتع هواوي بميزة نسبية، مقارنةً بالشركات الغربية؛ فقيمة تكاليف البحث والتطوير فيها تبلغ فقط ثلث قيمة البحث والتطوير في الشركات الغربية. أضف إلى ذلك، أن نمو هواوي كان جيدًا

نسبياً. ويعتقد رن تشنغ في أن هيكله الاقتصاد التقليدي تتم وفقاً لتنظيم الموارد، وبالنسبة لقطاع المعلومات فلا يمكن لأي إنسان أن يتحكم في موارده. فتقدم قطاع المعلومات يتم من خلال عاملين؛ الأول: الأكواد الإلكترونية، الثاني: خامات ثاني أكسيد السيليكون، وكلها موارد متوافرة بوفرة؛ الأمر الذي يؤدي لحتمية زيادة العرض. ويشير رن تشنغ في إلى أن العناصر الرئيسة في هذا الصراع العنيف هي: الجودة، والخدمة، والتكلفة. وبعد تحليله هذا، استخلص أن إمكانية تحطي هواوي لهذه الأزمات تفوق الشركات الغربية الكبرى، وتفوق كذلك الشركات الصغيرة.

ولذا قامت هواوي بتعديل إستراتيجيتها ثانية؛ فمن ناحية وسعت أسواقها الخارجية، ومن ناحية أخرى خفضت معدل النمو في الأسواق الداخلية، ولكن بشرط ألا يقل عن منافسيها، ثم قامت بتقديم جودة أعلى وخدمة أفضل بتكلفة أقل، بعدها قامت بالتعاون - في حدود معينة - مع منافسيها، ثم خفضت نفقات البحث والتطوير.

أكد رن تشنغ في - خلال هذه الأجواء - على موضوع آخر، وهو "الموارد البشرية"؛ حيث دعا إلى الاستفادة من ركود الأسواق في إعداد فريق قوي؛ ليرفع بذلك متوسط فعالية كل موظف؛ لذا أكد على أهمية تعزيز إدارة تقييم الموظفين، وتطبيق نظام استبعاد الموظفين الأقل أداءً،

وتشجيع كل أعضاء الفريق، مع الانتباه إلى أن فصل الموظفين الأقل أداءً، وتشكيل فريق إستراتيجي في قطاع البحث والتطوير، يجب أن يتغير مع تغير البيئة؛ وذلك لضمان انقضاء الشتاء، واستقبال الربيع، مع الحفاظ على تماسك وتشكيلة الفريق.
