

الباب الثالث

التقنية .. الأسواق .. العملاء



كان الهدف من الاختراعات والاكتشافات في المراحل الأولى للبشرية هو إشباع حاجات الإنسان الأساسية؛ أما اليوم فقد اتسع نطاق رغبات البشر واحتياجاتهم، وذلك عبر هيكل مجتمعي ضخم.

ظلت التقنية تلعب دور القوة الإنتاجية الأولى على مدى العقود الماضية في ظل التقدم الذي يشهده مجتمع الأعمال، فصرنا نرى كل يوم منتجات جديدة، غيرت نمط حياتنا، وغيرت قواعد المنافسة في الأسواق.

أصر رن تشنغ في - في بداية تأسيس هواوي - على الاهتمام بالبحث والتطوير، وكان يذكر الموظفين دومًا قائلاً: قدرتنا على امتلاك التقنية المحورية هو سر حياة هواوي، فهدفنا هو أن تتحول التقنية إلى سلاح المنافسة الرئيس الذي يحقق لشركتنا أرباحًا تصنيعية تتجاوز الـ 10٪؛ مما يمكننا من التمتع بريادة تقنية، تساعدنا في توسيع آفاق أرباحنا.

تتمثل إستراتيجية رن تشنغ في في المنافسة على امتلاك التقنية المتقدمة، واستخدامها لخلق ميزة تنافسية نسبية، وبالتالي يسيطر على الأسواق؛ فهو يعرف جيدًا أين يقاتل، ويرسم منطقة القتال بدقة، والميزة التنافسية التي

تمكنه من التحرك بثقة وثبات، ونطاق الحركة المناسب الذي يمكنه من التقدم.

ولكن كيف تتحول نقطة ضعف في تقنية قمت أنت بابتكارها إلى نقطة قوة؟ وكيف تحول تفوقك التقني إلى سلاح تنافس به في الأسواق، تستطيع من خلالها أن تنال ثقة العميل وثناءه لتحقيق أرباحًا في النهاية؟ كما أن التقنية بالنسبة للشركة ليست قوة إنتاجية فحسب، بل هي سر حياة هذه الشركة. ومن هنا تأتي أهمية التفكير في كيفية الانتصار على الخصم في الأسواق، والطريقة التي يتحول بها التفوق في التقنية الذاتية إلى قيمة تجارية حقيقية.

الفصل الأول

تطوير التقنية - إذا أردت أن تكون موردًا لأجهزة فلتكن الأول على مستوى العالم



رن تشنغ في أكثر المؤهلين للحديث عن التحديات التي تواجه البحث والتطوير؛ وذلك لأنه خاض هذه التجربة. ففي خلال الفترة من عام 1991 إلى عام 1992، أنفقت هواوي كل الأموال التي ربحتها من وكالة أجهزة السنترالات، وكل ما تملكه من أموال، في تطوير منتج شبه ميكانيكي وشبه رقمي من مستوى المبتدئين في المجال JK1000. وتعد هذه هي المرة الأولى من نوعها التي تختار فيها هواوي أن تقوم بعملية بحث وتطوير بهذا الحجم، قال رن تشنغ في آنذاك: "إذا نجحت عملية البحث والتطوير فسننجح، أما إذا فشلت فسأقفز من فوق هذه العماره". يمكن من خلال هذه الكلمات أن نرى مدى إصرار رن تشنغ في على القيام بعملية البحث والتطوير، وقدر الأهمية الذي توليه هواوي لهذه العملية، ورغبتها في التفوق التقني الذي هو نتيجة البحث والتطوير في خرق الحصار الذي فرضته عليها الشركات الغربية وقتذاك.

قليلة هي الشركات في الصين التي تولي البحث والتطوير أهمية في المراحل الأولى لتأسيسها .. تعد هواوي من هذه الشركات القليلة، والسبب وراء ذلك هو إيمان رن تشنغ في بأن الابتكار روح الشركة، وعنصر محوري يمكنها من التمتع بقوة تنافسية في الإنتاج، والحفاظ على عناصر قوتها التنافسية. فقد خصص رن تشنغ في أموالاً طائلة للإنفاق على البحث والتطوير، بلغت 10 ٪ من إجمالي قيمة مبيعاتها، وجعل ذلك مادةً من المواد المنصوص عليها في "القانون الأساسي لهواوي"؛ وذلك حتى تكبر الشركة مع زيادة أرباحها.

تمكنت هواوي - تحت قيادة رن تشنغ في - من معرفة مواطن ضعفها؛ لذلك لم يختاروا البحث والتطوير الشامل للحاق بمنافسيها، إنما ركزوا على التقدم في تقنية الإنترنت المحورية، وذلك من خلال تخصيص كل ما لديهم من قدرات لتطوير أجهزة برمجيات، تمكنهم من ابتكار تقنية جوهرية خاصة بهم، وذلك من خلال تعاون منفتح، مع التأكيد على ضرورة تحقيق الريادة في المجال. ويؤكد رن تشنغ في دومًا على أهمية السيطرة على التقنية المحورية، بقوله: "السيطرة على التقنية الجوهرية، والانفتاح على البيئة المحيطة، والاستقلالية".

وتجدر الإشارة إلى أن رن تشنغ في أدرك - جيداً - أهمية الاستقلالية والتحرر من سيطرة الآخرين، فبالاستقلالية وحدها تتسع آفاق التقدم. وبعد النجاح في ابتكار جهاز JK1000، قامت هواوي - على الفور - بالعمل على تطوير نظام سنترال يتسع لـ 2000 خط هاتفي. وأدركت الشركات الأخرى - هي الأخرى - أهمية الاستقلالية؛ لذا بدأت في تطوير جهاز سنترال يتسع لـ 2000 خط هاتفي. إلا أن هواوي عندما كانت تطور جهاز سنترال يتسع لـ 2000 خط هاتفي، شكلت فريقاً لتطوير جهاز سنترال يتسع لعشرة آلاف خط هاتفي. وبعدها طرحت هواوي جهاز سنترال C&C08 كبير الحجم يتسع لـ 2000 خط هاتفي في عام 1993، ثم ابتكرت في عام 1994 جهاز سنترال C&C08 يتسع لعشرة آلاف خط هاتفي. وبذلك حققت هواوي الريادة التقنية، وحققت كذلك نمواً سريعاً.

وعلى مدى فترة زمنية طويلة، كان رؤساء وقادة الفريق الإداري في هواوي يعملون ليل نهار، حتى أثناء الإجازات الرسمية (الأعياد)، وكانت الهواتف النقالة لكافة المسؤولين مفتوحة على مدار الـ 24 ساعة؛ تحسباً لأي مشكلة قد تحدث في أي مكان وفي أي وقت. ولأن مكانة هواوي في الأسواق لم تكن بذات المستوى مقارنة بالشركات العالمية الأخرى، فعلاقتها محدودة، وليس لها ماركات خاصة بها، وبالتالي لم يكن

لديها ما تعتمد عليه. ولكي تصبح رائدة في قطاع الاتصالات، فلا سبيل أمامها سوى الاجتهاد أكثر من بقية المنافسين، ففي الوقت الذي كان فيه منافسوها يقضون الأوقات في الترفيه وشرب القهوة وممارسة الرياضة، كان موظفو هواوي يعملون بكل جد واجتهاد.

وهذا تمكنت هواوي - بالإصرار والعمل الجاد والمغامرة، بوضع كل البيض في سلة واحدة - من تصغير الفجوة بينها وبين منافسيها؛ حتى تمكنت - في نهاية المطاف - من اللحاق بخطاهم، وصارت لها مكانتها المرموقة بين منافسيها.

ويعد الثامن من ديسمبر عام 2004 يوماً مهماً في تاريخها؛ فهو خير دليل على صحة اختيار وتوفيق رن تشنغ في قراراته، وجاءت البشرية السارة من الأسواق الأوروبية، بتعاقد هواوي لإنشاء الجيل الثالث لشبكة الاتصالات لمورد الاتصالات تلفورت telfort في هولندا. وهذه هي المرة الأولى التي تبرم فيها هواوي عقداً مع شركة أوروبية. وتعد صفقة كهذه بقيمة عدة ملايين يورو خطوة كبيرة في الطريق لكي تصبح هواوي مورداً عالمياً - حسب قول مديرها العام رن تشنغ في.

وفي معركة شديدة الضراوة - استمرت لنصف عام - تمكنت هواوي من إلحاق الهزيمة بإريكسون ونوكيا وأقوى الموردين لأجهزة الاتصالات

على مستوى العالم، كما أن أحد أهم الأسباب التي جعلت تلفورت telfort تتعاقد مع هواوي هو امتلاكها لمراكز بحث وتطوير في أوروبا، وبالتالي يمكن أن تمد تلفورت telfort باحتياجاتها في أسرع وقت، وتمكينها من تحقيق إستراتيجية منافسة مرنة ومتنوعة.

في البداية امتلكت هواوي أربعة مراكز للبحث والتطوير في أوروبا، إضافة إلى 1100 موظف، 75٪ منهم من المحليين، الذين يتوزعون على 30 دولة. وكان لقدرة مراكز البحث والتطوير على الاستجابة بسرعة وتلبية الطلب، الأثر الواضح والمباشر لتركيز الموارد في الدول التي تتواجد فيها، ويعد ذلك سر نجاحها وانتصارها في الأسواق الخارجية.
