

**الجزء الثالث
فِخاخ الابتكار
خمسة أضواء
عند مفترق الطرق**



"عسى أن تكرهوا شيئاً وهو خير لكم، وعسى أن تحبوا شيئاً وهو شر لكم". مع التغيرات اليومية للسوق تواجه المؤسسات العديد من المشكلات. وفي قلب الفرصة يكمن الفخ، وفي قلب الفخ تكمن الفرصة.

الفخ الأول: هو الفخ الأحمر، ويعبر عن خطوط الأمان التي يحتويها منتجك: هل خاض خطر الحصول على براءة اختراع؟ ما مدى مطابقتها للمعايير والمواصفات؟ وما مدى مطابقتها للوائح والقوانين؟

الفخ الثاني: هو الفخ الأخضر، أي عبر منتجك عن الاتجاهات المستقبلية للسوق؟ عندما تدخل المؤسسة في صناعة ما، أو تبتكر منتجاً ما، لا بد أن تفكر ملياً في دورة حياة منتجها.

الفخ الثالث: هو الفخ الأزرق، وهو يعبر عن المسافة بين المنتج والمستهلك. هل منتجك يلبي احتياجات المستهلك، أم مجرد أنه يستنزف أمواله فقط؟

الفخ الرابع: هو الفخ الأسود، وهو يتعلق بمشاكل المنتج في التصنيع، كمؤسسة مُصنعة، لا بد أن تفكر ملياً في نموذج التصنيع الخاص بها، أيستعين بمصادر خارجية أم يعتمد على التصنيع الذاتي؟ أيتعلق بموقع السوق واتجاه المؤسسة التنموي أم لا؟

الفخ الخامس: هو الفخ الأرجواني، ويعبر عن حلقة التسويق في المؤسسة، وخصوصاً في حروب التسويق غير المتماثلة، ويجب على المؤسسة أن تتعلم أن "الطريق المباشر من الممكن أن يستخدم في أن تلتحق بالمعركة، لكن الطريق غير المباشر تحتاجه لتتصر في المعركة".

الفصل الأول: الفخ الأحمر كم تبعد مؤسستك عن بر الأمان؟



أولاً: أبق منتجك بعيداً عن خطر براءة الاختراع:

في عام 2007 قامت "مجلة رجال الأعمال في الصين" بعمل لقاء مع وانغ تشوان فو، قال فيه: "في مجال تصنيع السيارات، أقول بصراحة إنني لم أعرف قط أن أقوم بتصنيع سيارة من الصفر، فكان يجب علينا أن نبدأ من منصة القيادة العالمية للتصنيع. سنأخذ سيارة F3 مثلاً، لقد وضعنا نصب أعيننا بعض العلامات التجارية المشهورة لشركات أجنبية، فاعتمدنا على التكنولوجيا غير الحاصلة على براءة اختراع؛ لنهزم بها التكنولوجيا الحاصلة على براءة اختراع. وككل المنتجات التقليدية التي تطورت لأكثر من 100 سنة، فكان قد اختفى منها سمة براءة الاختراع، براءات الاختراع الحالية هي فقط من الخارج، فإذا غيرنا فقط من الخارج، فهذا لن يسمى براءة اختراع". في الواقع، إن التطور السريع لسيارات بي واي دي، جاء عن طريق التعامل الصحيح مع مسألة براءات الاختراع. فمن

خلال تكامل مميزات الأشياء غير الحاصلة على براءات الاختراع، تستطيع بي واي دي توفير تكاليف البحوث الضخمة.

براءة الاختراع هي دائماً ما تكون كارت التصنيع الأحمر، كلاعب كرة القدم، إذا أخذ أحدهم كارتاً أحمر فهذا يعني أن يتم طرده خارج الملعب، وفي معظم الأحيان ينبغي دفع مبلغ كبير من "تكلفة التشغيل / رسوم الاستخدام"، طبقاً لقواعد وقوانين محددة. لذلك في الفخ الأحمر، لا بد أولاً أن نحترز من مخاطر براءات الاختراع. نجحت بي واي دي في التعامل مع هذا المجال. أولاً: من خلال إيجاد الأدلة على عدم فعالية براءات الاختراع، ونجحت في أن تحجب عنها حروب براءات الاختراع، مثل المعارك الموجودة في مجال البطاريات بين سوني وسانيو. ثانياً: من خلال دمج مميزات الأشياء غير الحاصلة على براءات الاختراع؛ حيث إنه يجنب - بشكل فعال - مخاطر براءات الاختراع، ويوفر في تكاليف المؤسسات وسرعة الدخول في السوق. إن نجاح بي واي دي في مجال السيارات، يكمن في اتباعها لهذا النموذج.

بالإضافة إلى قضايا براءات الاختراع وقضايا السلامة القانونية الأخرى، لديها أيضاً مشروع لضمان جودة المنتج؛ إذ يجب على المؤسسات أن تهتم بسلامة منتجها. وقد قال وانغ تشوان فو ذات مرة: "إن كل

العاملين على تصنيع المنتج يعرفون تمامًا أن جودة المنتج تتأثر بعدة عوامل؛ عادة يعتمد 80٪ من جودة المنتج على تصميمه، الذي يحدد شكل ونمط المنتج، و20٪ تعتمد على المتغيرات في التصنيع، بعض المتغيرات تشمل المواد نفسها، والتي سوف تؤثر على جودة المنتج". ولذلك تسعى بي واي دي إلى التحكم في المصادر وتحسين جودة المنتج. في عام 2011 طرحت بي واي دي فكرة "نمو المنتج مع الجودة".

في الواقع، إن أمن المؤسسات يحتوي على العديد من الأشياء، مثل براءات الاختراع وجودة المنتج، بالإضافة إلى الجوانب القانونية والضريبية، وغيرها. والخلاصة أنه كلما ازدادت المؤسسات أمانًا، كلما كانت تنميتها أسهل، وتزداد قدرتها على المضيّ قدمًا.

ثانياً: معارك براءات الاختراع العنيفة: كل التكنولوجيا عبارة عن نور

من ورق:

أثناء عملية التنمية، واجهت بي واي دي معارك براءات الاختراع التي يشنها منافسوها، مثل سوني وسانيو، وسواء أكانت دعاوى قضائية من الصين أو من دول أخرى، فكانت تواجه كل الحروب بإيجابية، ولم تكن تهرب منها أبداً، إلى أن تخرج منها منتصرة.

من أكثر الحروب الكلاسيكية هي الحروب الموجودة بين سوني وبي

واي دي.

في سبتمبر عام 2002 رفعت شركة سوني دعوى قضائية ضد بي واي دي أمام محكمة سان دييغو؛ لانتهاكها لبراءة اختراع البطاريات الخاصة بها. وفي يوليو عام 2003 رفعت شركة سوني دعوى قضائية أخرى ضد بي واي دي أمام محكمة طوكيو؛ لانتهاكها لاثنتين من براءات الاختراع اليابانية لبطاريات الليثيوم - أيون القابلة لإعادة الشحن، وبراءة اختراع رقم 2646657، وبراءة اختراع رقم 2701347.

كان هناك العديد من المزايا في مقاضاة سوني لبي واي دي، فبعد تقييم براءة الاختراع رقم 2646657 في مدة تقرب من تسع سنوات، تم اعتمادها في التاسع من شهر مايو عام 1997، وبعد ذلك في اليوم العشرين لشهر فبراير لعام 1998، بدأت ثلاث شركات يابانية - وهم رابطة يواسا المحدودة وشركة شين - كوبي المحدودة وشركة هيتاشي ماكسيل المحدودة - بتقديم اعتراضهم على اعتماد براءة الاختراع، وحاولوا إبطال هذا الاعتماد، ولكن في النهاية تم الاعتراف ببراءة الاختراع هذه، واضطرت شركة سوني في اليوم السادس من شهر أبريل لعام 2000 أن تقوم برفع دعوى أخرى بعد تعديلها؛ وذلك لإحكام حمايتها، وفي السادس من يونيو لعام 2000 حصلت بي واي دي على الموافقة على براءة الاختراع من قبل مكتب براءات الاختراع .

وبعد تجربة الدعاوى القضائية المتعلقة بطلب الحصول على براءات الاختراع، كان رد فعل بي واي دي إيجابياً. وقامت بالعديد من المناقشات الداخلية؛ لتحديد إستراتيجية لاستخدام طريقة لإبطال ادعاءات سوني لبراءة الاختراع. وينص قانون «براءات الاختراع» الياباني على أنه إذا ثبت عدم فعالية براءة الاختراع فلن يكون هناك أي انتهاك للحقوق. لإبطال حق سوني في الحصول على براءة اختراع، فكان لابد على بي واي دي تقديم طلب بإعلان بطلان براءة الاختراع إلى مكتب براءات الاختراع الياباني (JPO). وفي التاسع عشر من شهر مارس لعام 2004، وافق مكتب براءات الاختراع الياباني على قبول طلب بي واي دي لإعلان بطلان براءات اختراع سوني برقم 2646657 ورقم 2701347. قامت محكمة طوكيو بتعليق الحكم في هذه القضية؛ لكي يستطيع مكتب براءات الاختراع أن يثبت استحقاق سوني في الحصول على براءة اختراع من عدمه، ثم إعادة المحاكمة، وإصدار الحكم في هذه القضية. وفي هذه الفترة قامت بي واي دي بالبدء في جمع الأدلة والبراهين بدأب شديد.

كل شيء مستطاع للمؤمن بنفسه، في بداية عام 2004، اكتشف فريق بي واي دي - بمساعدة الفريق القانوني لشركة هونج كونج - فاتورة من وسط آلاف فواتير وكلاء المبيعات، متعلقة بمبيعات منتجات البطاريات، وكان تاريخ البيع الموضح في الفاتورة أعلاه هو تاريخ الخامس من يناير

عام 1997. أي قبل تاريخ تقديم سوني لطلب الحصول على براءة اختراع بأربعة أشهر وأربعة أيام، حيث كان طلبها بتاريخ التاسع من مايو عام 1997. وقال أيضًا إن التصميم التي سعت سوني به للحصول على براءة اختراع كان قد تم بيعه علنًا قبل تاريخ تقديمها له. وكان هذا دليلًا حاسمًا قويًا بما يكفي لإبطال ادعاءات سوني ببراءة الاختراع.

وبعد ذلك، في أثناء المرافعة أمام محكمة سان دييغو، استطاعت مجموعة محامي بي واي دي تقديم 24 عنصرًا من الأدلة، و8 وثائق لإثبات ملكية براءة الاختراع، وبذلك استطاعت بي واي دي أن تسقط - بنجاح - كل اتهامات سانيو؛ مما اضطرها للمبادرة بطلب التصالح مع بي واي دي. وفي السادس عشر من شهر فبراير لعام 2005، توصلت أخيرًا كل من سانيو وبي واي دي إلى اتفاق تسوية لاثنين من الدعاوى القضائية الخاصة ببطاريات الليثيوم أيون. وفي الوقت نفسه - في السابع من شهر نوفمبر لعام 2005 - أصدرت المحكمة العليا للملكية الفكرية في اليابان حكمًا - في القضية المقامة ضد سوني برقم 2646657 - ببطان براءات الاختراع ذات الصلة بسوني.

وبعد شكاوى براءات الاختراع هذه، أسرع وانغ تشوان فو بتقديم طلب الحصول على براءة اختراع. منذ عام 1999 حتى عام 2002

قدمت بي واي دي ما يقرب من مائة طلب تسجيل براءة اختراع، 60٪ منهم عن براءات اختراع مبتكرة، و40٪ عن براءات اختراع لتجديدهم لنماذج كانت مستخدمة. وبعد عام 2007، كانت عدد طلبات بي واي دي لتسجيل براءات اختراع، تصل سنويًا لأكثر من 1000 طلب، وفي الوقت نفسه واصلت التحكم في جودة براءات الاختراع.

بسبب الخبرة الوفيرة في مجال براءات اختراع البطاريات، بدأ وانغ تشوان فو خوض معارك الحكمة في مجال صناعة السيارات؛ وذلك لاستعارة التكنولوجيا الناضجة لتجنب المخاطر. وبعد أن اشتهرت سيارة بي واي دي F3 بلقب "كورولا بي واي دي"، انتشرت شائعات تقول إن تويوتا ستقاضي بي واي دي. في النهاية، تم إثبات أن سيارة بي واي دي F3 ليس بها مشاكل براءة اختراع، بل قدمت الشركة أيضًا 33 طلب حصول على براءات اختراع على هذه السيارة. في الواقع تواجه العديد من المؤسسات الصينية الكثير من المتاعب في موضوع براءات الاختراع؛ لذلك يجب أن يدرسوا حكمة وانغ تشوان فو منذ أن استطاع تجنب المخاطر المتعلقة ببراءات الاختراع إلى فوزه بالسوق.

وبالتأكيد تجنب المخاطر لا يحتاج فقط إلى الحكمة، بل أيضًا يحتاج إلى دراسة منهجية، تستند إلى فرق محترفة. ففي داخل بي واي دي يوجد ما

يقرب من 200 فرد في الإدارة القانونية وحقوق الملكية الفكرية، مسؤولين - بشكل رئيس - عن دراسة كيفية اختراق حواجز براءات اختراع المنافسين، والإشراف على صناعة كل منتج من منتجات بي واي دي على حدة، وفي الوقت نفسه يكونون على علم بأي أنواع التكنولوجيا يجب تجنبها. وعن طريق امتلاك براءات الاختراع والتكنولوجيا الأساسية، لم تنجح بي واي دي فقط في اختراق الحصار التكنولوجي، ولكنها أيضًا أصبحت رائدة صناعة البطاريات في السوق العالمي، وفي الوقت الذي جنت فيه بي واي دي أرباحًا وفيرة من خلال السيارات التقليدية، كانت أيضًا قادرة على طرح سيارات الطاقة المتجددة في السوق، وعن طريق إتقانها للتكنولوجيا الأساسية، استطاعت الحصول على مساحة أوسع من السوق.
