



الفصل الثاني

التسويق - لا قيمة للبحث والتطوير بدون التسويق



لا يرجع النجاح الذي حققته هواوي إلى قدرتها على تحقيق الاستفادة من التقنية فحسب، ولكنه يرجع - كذلك - إلى القوة والنفوذ في الأسواق. فكما يعرف الجميع أنها أمضت سنوات طويلة من العمل الشاق في البحث والتطوير حتى تمكنت - تدريجياً - من تحقيق الريادة التقنية. وقبل أن تحقق هذه الريادة لم تكن منتجاتها - لسنوات طويلة - على مستوى عال من الجودة، ولكن قدرتها التسويقية فائقة السرعة؛ مما أدى لانتشار مقولة وسط قطاع الاتصالات، تصف قدرة هواوي بأن "تسويقها من الدرجة الأولى، وخدماتها من الدرجة الثانية، بينما منتجاتها من الدرجة الثالثة".

لم يكن رن تشنغ في - في بداية تأسيس الشركة - يملك شيئاً، فقد بدأ نجاحه من الأسواق، عندما عمل وكيلاً تسويقياً لإحدى الشركات، تمكن من كسب رأس ماله الأول. بعد ذلك كون فريقاً، نجح في صناعة منتج خاص به، قام بتسويقه وبيعه في الأسواق، فزاد رأس ماله، وهو ما

مكن الشركة من توظيف فريق أقوى، يقوم بالمزيد من أعمال البحث والتطوير، فتم ابتكار منتجات أفضل وبيعها. وهكذا بدأت هواوي من لا شيء، فقد بدأت صغيرة ثم كبرت، وضعيفة ثم قوية، والسبب وراء كل ذلك هو جودة التسويق.

مكننا القدرة التسويقية القوية التي تمتعت بها هواوي، من تحقيق نجاحات كبيرة في الأسواق، وكسب المزيد من الأموال، وتخصيص مبالغ أكثر للاستمرار في أعمال البحث والتطوير؛ ومن ثم صار لديها تقنية أحدث وسلع أفضل؛ فصارت منتجاتها تتمتع بجودة أفضل، مقارنة بالسعر الذي تباع به؛ مما أدى إلى دعم وتقوية قدرتها التسويقية، وساعد في تحسين الأجواء والظروف التي تعمل فيها.

ومع تطور أسواق رءوس الأموال الصينية، صارت الكثير من الشركات - في مراحل تأسيسها - تنفق أموالاً طائلة على البحث والتطوير، إلا أن الأمر مختلف بالنسبة لهواوي؛ فربما تشغ في كان لا يملك رءوس أموال كبيرة؛ لذلك اعتمد على التسويق بصورة رئيسة، مع تخصيص أموال بقدر للبحث والتطوير.

عندما بدأت هواوي طريقها في البحث والتطوير، لم تتطلع إلى هدف يفوق قدراتها، كأن تطور مثلاً جهاز سنترال spc، يعمل بتقنية حديثة،

فبدأت ببيع الجهاز الأكثر رواجًا في السوق، وكان موديلًا لجهاز سنترال بقدرات متواضعة، أي أن فريق البحث والتطوير في هواوي كان يعمل حسب قدراته، وكان عددهم وقتذاك ستة أفراد فقط. لم يكن لهواوي تجربة سابقة في البحث والتطوير، فكانت بدايتها كمن يعبر النهر وهو يتحسس الحجارة، فإذا وفقت في صناعة منتج ما وحققت أرباحًا، حاولت صناعة منتجات أكثر. فالأسواق هي من يحدد نجاح المنتجات من عدمه.

على الرغم من أن تخصص رن تشنغ في لم يكن الاتصالات، إلا أنه لعب دورًا مهمًا جدًا في دفع هواوي نحو البحث والتطوير، فلم يقتصر دوره على تحمله المسؤولية كاملةً لدعم البحث والتطوير، بل كان مديرًا للمشروع، ومديرًا للتسويق، ومديرًا للموارد البشرية، ومديرًا للحسابات المالية... إلخ، وهذا كله ضروري جدًا لنجاح البحث والتطوير.

وكان لهذه الأدوار التي قام بها رن تشنغ - في بداية توجه هواوي نحو البحث والتطوير - الأثر الحاسم في النجاح السريع الذي حققته في مجال منتجات الاتصالات والتقنيات التي ابتكرتها. فقد كان رن تشنغ في يدرك جيدًا قيمة الأسواق، وعلى الرغم من طبيعته الحاسمة في اتخاذ قراراته، إلا أنه لم يكن يضع أهدافًا تفوق قدراته، مثل المغامرة بتخصيص كل ما لديه

من أموال في مجال البحث والتطوير. فقد كان يعرف جيداً الواقع الذي تعمل فيه شركته، وما يفرضه هذا الواقع من تحديات؛ لذا كان يدرك جيداً أنه بحاجة إلى فريق بحث وتطوير، يمد الأسواق بما تحتاج إليه من منتجات، بعبارة أخرى فريق يخلق للمنتجات التي تصنعها هواوي قيمة سوقية. ولأن قدراتها التقنية كانت ضعيفة في البداية، لذا اكتفت بإنتاج جهاز سنترال بسعة 24 خط هاتفي، في حين تمكنت شركة هونغغيان بهونغ كونغ من صناعة جهاز سنترال يتسع لـ 200 إلى 500 خط هاتفي، وقد كان الإقبال على منتجات هذه الشركة قوياً جداً، لدرجة أن المعروض من منتجاتها لم يكن يفي بالطلب عليها، ليس هذا فحسب، بل يتم دفع عربون قبلها بستة أشهر. لذا اتبعت هواوي نظام "الوكالة + تطوير تقنية ذاتية" لسنوات عديدة، وكان الهدف الرئيس لرن تشنغ في هو البقاء والاستمرار في الأسواق.

تمكنت هواوي من تحقيق نجاحات جيدة في الأسواق الصينية في وقت مبكر، وصارت تملك من النفوذ ما يمكنها من تطبيق إستراتيجية عالمية، تدخل بها إلى الأسواق الخارجية. وعندما بدأت في فتح أسواق خارجية كانت قد أصبحت أكبر شركة اتصالات على مستوى الصين، وبلغ حجم مبيعاتها السنوية عدة مليارات يوان، إضافة إلى 4000 موظف صيني، كما تمتعت بعض منتجاتها (مثل أجهزة السنترالات) بمستوى عال جداً من

الجودة عالمياً. أما المنتجات الأخرى فقد صارت تتمتع بقدرة تجارية عالية، وأصبح هناك خط إنتاج شامل للمنتجات، كل هذا يرجع إلى استفادتها من الأسواق الصينية.

مشكلة التناقض بين التطوير التقني واحتياجات العملاء، مشكلة تواجهها كل الشركات تقريباً، وتكمن طبيعة هذا التناقض في الفجوة بين روح البحث العلمي والاحتياجات الواقعية للعملاء. فعندما تقوم شركة ما بدور الجسر الذي يصل النجاحات العلمية بالمنتجات التجارية للعملاء، فلا بد من القيام بالتنسيق اللازم؛ من أجل التغلب على هذا التناقض.

سبق لهواوي أن خسرت فرصاً تجارية؛ بسبب سعيها وراء بلوغ ما يسمى "الكمال التقني"، وكانت تلك التجربة مؤلمة جداً في تاريخها، إلا أنها تحولت عن ذلك المنحى، وصارت الأسواق المحرك والدافع وليس التقنية، كما اهتمت كثيراً بإرضاء العملاء، من خلال تطوير تقنيات جديدة تلبي احتياجاتهم. نعم ترغب هواوي في الوصول إلى أفضل تقنية على مستوى العالم، وتسعى هواوي إلى تشكيل أفضل فريق للبحث والتطوير، ولكنها لا تحاول أبداً "صناعة منتج متطور ولكن لا سوق له"؛ فالأسواق بالنسبة لرن تشنغ في هي المحدد والمعياري؛ لذلك المنتج الجيد -

من وجهة نظره - هو ذلك المنتج الذي يتفوق قليلاً من الناحية التقنية على منتجات منافسيه في الأسواق.

وقد سبق أن ركز فريق البحث والتطوير بهواوي خلال فترة معينة على تحقيق التفوق التقني، وكانت النتيجة هي العمل بعقلية "تقنية من أجل التقنية"؛ مما أحدث فجوة بين البحث والتطوير من ناحية، ومتطلبات الأسواق من ناحية أخرى؛ الأمر الذي أدى إلى ظاهرة المنتجات المعيبة.

انتبه رن تشنغ في لهذا التوجه في بدايته، فأخبر أعضاء فريق البحث والتطوير، أنه لا يجب أن يقدسوا التقنية، بل عليهم العمل بعقلية "المهندس التاجر". ثم قام بوضع كل اللوحات السيئة على منصة الرئيس، وأوضح لهم الأخطار التي قد تنجم عن سداجة فريق البحث والتطوير، قام بعدها بتوزيع مكافأة مالية على صاحب كل لوحة من اللوحات الرديئة، وطلب منهم أن يضعوا هذه اللوحات في صالات بيوتهم، وأن ينظروا إليها دومًا؛ ليزكروا أنفسهم بأن السداجة في أعمال البحث والتطوير قد كبدت الشركة خسائر فادحة.
