

# الباب الرابع الأسواق ساحة قتال

إما الحياة وإما الموت



obeikandi.com

تعمل هواوي في صناعة التقنية الحديثة، وتتعامل مع عملاء يصعب إرضاءهم، وتواجه منافسين أقوياء. واجه رن تشنغ في منافسة شديدة - في بداية طريقه - من قبل منافسين داخل الصين، ومن شركات دولية عملاقة؛ لذا أخبر العاملين معه - بكل صدق - أنه يتحتم عليهم الاستعداد جيداً لحسم المعركة بضربة قاضية.

لم تقتصر ساحة المعركة على الأسواق الصينية فقط، بل امتدت لتشمل العالم كله؛ فهو مخطط إستراتيجي، يملك رؤية عميقة بعيدة المدى، وطموحاته عظيمة كطموحات الملوك؛ حيث لا تقتصر طموحاته على الاكتفاء بحصة في الأسواق المحلية. عندما كانت أوضاع هواوي غير مستقرة بعد، اقترح رن تشنغ في أن تتحول هواوي إلى شركة دولية، وبدأ يعمل لتحقيق ذلك. وكان يعتقد أنه يجب على الشركات العاملة في صناعة الاتصالات أن تعيد ترتيب أوراقها من جديد بمجرد أن تنقضي فترة الكساد، كما اعتقد أن الشركات الصينية عليها أن تتوجه إلى الخارج؛ من أجل البقاء؛ انطلاقاً من فكرة أن "حركة الإنسان تساعد على تدفئة جسده في الشتاء القارس".

## الفصل الأول

### تجنب المواقع الحصينة وضرب المواقع الضعيفة - السيطرة على الأسواق الداخلية



في المراحل الأولى لانطلاق هواوي، لم يكن رن تشنغ في - على الأقل - مقارنة بالمنافسين له داخل الصين - يملك الموارد الكافية (رأس المال - التقنية - الكوادر البشرية)، التي تؤهله للدخول في منافسة مباشرة مع منافسيه الأقوياء؛ لذلك لجأ إلى تطبيق إستراتيجية غير مباشرة، أدت لجذب العملاء؛ مما جعل منافسيه ينظرون إليه شزراً، وهذا واحد من أكثر الأساليب غرابةً وأكثرها إثارة للجدل في تاريخ هواوي.

غالبًا ما يؤدي الطريق المتعرج - من الناحية الإستراتيجية - إلى بلوغ المقصد في أسرع وقت؛ لذا تجنب هواوي - في البداية - الدخول في صدام مباشر مع منافسيها الأقوياء، فطبقت بعض الأساليب غير المباشرة، التي مكنتها - تدريجيًا - من السيطرة على الأسواق.

قامت هواوي - وقتذاك - بتأسيس شركات تعاونية مع المستخدمين في كافة أنحاء الصين، فأستت مع مصلحة إدارة الاتصالات المحلية شركات هواوي شينجيانغ، وهواوي تشنغدو، وهواوي آنهوي، وهواوي شنغهاي ... إلخ .. وهذه كلها شركات اسمية، ليس لها أي تأثير من الناحية الفعلية؛ فعلى الرغم من تأسيسها، إلا أنها لم تضع فيها أي منتجات ذات تقنية عالية، ويقتصر دورها على توقيع الصفقات وتحصيل الأموال. لدرجة أن هواوي كانت تقوم بدفع قيمة الصفقات المبرمة بين المتعاقدين، والمشروعات التي تقوم الحكومة بالاستثمار فيها. أدى هذا الأسلوب لزيادة مبيعاتها، كما رسخ لعلاقات طويلة المدى بينها وبين العملاء، وقد لجأ رن تشنغ في لهذا الأسلوب كي يقف على قدميه في الأسواق الصينية.

استمرت هواوي تعمل على أجهزة إلكترونية خاصة بها لفترة طويلة، حتى تمكنت عام 1999 من طرح منتجها الرقمي في الأسواق، وكان عبارة عن جهاز دخول للشبكة. وفي خلال عام واحد، تمكنت من السيطرة على 70٪ من أسواق هذا المنتج، تلا ذلك جهاز الراوتر والإيثرنت، وغيرها من المنتجات الرقمية الرائجة. وتمكنت عام 2000 من السيطرة على أسواق الراوتر وأجهزة السنترال، بنسبة تقترب جدًا من سيسكو، حتى صارت أقوى منافس لها في الأسواق الصينية. ربما كان

ذلك انتصارًا جزئيًا، إلا أنه أشعل حماس موظفيها لاستمرار كفاحهم؛ من أجل السيطرة على أسواق العالم.

فكما هو معروف، أنه من المستحيل أن يسير كل شيء بسلاسة دون أية معوقات، فالمنافسة على الأسواق عملية طويلة الأمد. وفي خوض رن تشنغ هذه المنافسة الشرسة، قال بصراحة: "بعدما واجهنا منافسين دوليين أمام عتبات بيوتنا، أدركنا جيدًا ما تعنيه تقينة العالم الحديث .. لقد تعلمنا قواعد المنافسة، وعرفنا كيف نفوز على منافسينا". فقد صقلته الإخفاقات التي واجهها، سواء في الحياة أو في العمل، وتملكه شعور دائم بالخطر، وانطلاقًا من هذا الشعور، لخص الهدف الأساسي لهواوي في كلمة واحدة "البقاء" .. يجب أن تبقى هواوي، وأهم شروط تحقيق ذلك هو امتلاك حصة في الأسواق، فلا قيمة لأي شيء بدون الأسواق.

تمكنت هواوي عام 1994 من ابتكار جهاز C&C08، ولكن مع ذلك ظل منافسوها الأقوياء مثل تشونغ شنغ وجو لونغ وتشانغ هونغ، يتفوقون عليها، ولكن عندما ابتكرت هواوي جهاز C&C08C، انقلب الميزان، وتفوقت عليهم. وصحب التقدم في البحث والتطوير زيادة هائلة في أعداد العاملين في هذا القطاع. ومن الجدير بالذكر أن نسبة العاملين في البحث والتطوير وصلت إلى 46٪ من إجمالي موظفي الشركة، جميعهم

تقريبًا حاصلون على شهادة البكالوريوس. وحتى 1 يناير 2005 تجاوز عدد العاملين في هذا القطاع 10000 موظف. وكان لهؤلاء الموظفين الممتازين دور بارز في رفع مستوى تقنية الأجهزة التي ابتكرتها. علاوة على ذلك، أنشأت هواوي 11 مركزًا بحثيًا في شنتشن وبكين وشانغهاي ونانكين وشيان وهانغتشو وتشنغدو، وغيرها من المدن.

وبعد سنوات عديدة من المنافسة، لم يتبق في سوق صناعة أجهزة الاتصالات سوى تشونغ شنغ وهواوي؛ الأمر الذي جعل كليهما يرى الآخر على أنه المنافس اللدود. وقد زادت المشكلات والتناقضات بينهما؛ وذلك لرغبة كليهما في زيادة حصته في الأسواق؛ ولذلك اشتعلت حرب مباشرة بينهما عام 1998.

وذاًت مرة، روى أحد العاملين في تشونغ شنغ قائلاً: "كان من المفترض أن يزورنا أحد عملائنا الأجانب، ولكن لا نعرف كيف وصل الخبر إلى هواوي، التي أرسلت موظفيها إلى المطار لاستقباله على أنهم من شركتنا". ولنضع مشروعية هذا السلوك جانباً، ولكن يمكن بسهولة من خلال هذا الموقف أن نلمس ما تبذله هواوي من جهود جبارة لاختطاف زبائن منافسيها.

ومن المواقف التي تظهر استخدام رن تشنغ في لإستراتيجية تجنب

المواقع الحصينة وضرب المواقع الضعيفة، تجربته في التغلب على شركة بيل شنغهاي، التي تعد من الشركات الرائدة في مجال أجهزة السنترالات، وتمتع بنصيب الأسد في الأسواق الصينية. فكرر رن تشنغ في جدياً في طريقة تمكنه من التغلب على بيل شنغهاي، بعدما تمكنت هواوي من ابتكار جهاز سنترال بسعة عشرة آلاف خط هاتفي. لكن بيل شنغهاي أقوى منها، ومن ثم تكاد تنعدم احتمالات نجاح هواوي في التغلب عليها عبر مواجهة ومنافسة مباشرة. لذلك استخدمت تكتيك "التطويق"، فبدأت أولاً بالسيطرة على الأسواق في المقاطعات التي يقل حظها من التقدم، مثل المقاطعات الواقعة في منطقة الشمال الشرقي والشمال الغربي والجنوب الغربي، وقامت بإنتاج كميات كبيرة من موصلات V5، ثم استخدام جهاز HONE المخصص للدخول على الشبكة؛ لمواجهة HRAM الذي أنتجته بيل شنغهاي. وفي الوقت ذاته، اتبعت إستراتيجية الدعم وتخفيض الأسعار التي أشعلت حدة المنافسة بينهما، حيث باعت أجهزتها بأسعار رخيصة، تعجز بيل شنغهاي عن البيع بها؛ للسيطرة على الأسواق في المناطق الريفية. ثم تمكنت - بعد ذلك تدريجياً - من السيطرة على الأسواق في المدن؛ مما ضيق الخناق على بيل شنغهاي، وقلل من أرباحها.

وباستخدام هذه الإستراتيجية لم تدع أي مشروع ينفذ من قبضتها؛

حيث تمكنت من التغلب على nortel للشبكات، ثم تمكنت بعد ذلك من الانتصار على شركة لانغ كي، وهي الشركة العريقة في مجال الاتصالات. لقد تمكنت من الفوز في المنافسات والمواجهات العديدة التي دخلت فيها.

ومن خلال أسلوب المنافسة الفعال، تنافست هواوي في فترة ما على الأسواق الصينية، وهو ما عرف بـ "عصر الذئب المتوحش" .. لم تكن هواوي آنذاك في أفضل أحوالها؛ لذلك لجأت لإستراتيجية تجنب المواقع الحصينة وضرب المواقع الضعيفة، وهي إستراتيجية غير مباشرة، بها قدر كبير من الحكمة والذكاء، وحرصت على كسب العملاء وتحسين العلاقة معهم لكسب ودهم؛ وبهذا صارت هواوي الشركة الرائدة في هذا القطاع.

\*\*\*