

## الفصل الثاني

### التوجه نحو الخارج - فتح الأسواق الخارجية



في المراحل الأولى لتأسيس هواوي، دق المنافسون أبواب الدار، فأدركت ما معنى "شراسة المنافسة العالمية"، وجعلها هذا - وهي الشركة الصغيرة الضعيفة التي لم يمض على تأسيسها طويلاً - تبذل كل ما بوسعها من أجل البقاء. لذا بدأ رن تشنغ في - انطلاقاً من شعور قوي بالوطن والمجتمع - يفكر في الإجابة عن هذا السؤال: ماذا بعد السيطرة على الأسواق الصينية؟ ما هي الخطوة التالية؟ الإجابة كانت اقتراحه في تسعينيات القرن العشرين، أن تتحول هواوي إلى شركة عالمية، ثم بدأ يعد للأمر عدته.

السبب الأساسي وراء توجه رن تشنغ في نحو الأسواق العالمية بسيط جداً، وهو "البقاء"، لكن إذا ما قررت هواوي التوجه نحو الأسواق العالمية، فإنها - لا شك - ستواجه منافسة شرسة في الأسواق العالمية من جانب سيسكو وإريكسون ونوكيا وموتورولا وسيمونز ... إلخ؛ فهم

منافسون عالميون أقوياء، لهم ثقلهم ومكانتهم، هذا اختبار حقيقي لهواوي !!

هل هواوي بحاجة إلى السيطرة على الأسواق العالمية؟ فما حققتة من إنجازات على مستوى الأسواق الصينية، جدير بأن يكفل لها مكان الصدارة والريادة .. قرار الحفاظ على إنجازاتها وحمايتها - بلا شك - قرار صائب وحكيم. فالكثير من عمال هواوي وفريق إدارتها قد شعر بالرضا عما حققوه من إنجازات، فهل هناك ضرورة للمخاطرة بالتوجه نحو الأسواق الخارجية؟ كان رن تشنغ في يعرف كل ذلك، ولكنه كان واثقاً من قدرة شركته على خوض هذه المغامرة؛ لأنه يملك سلاحين فتاكين: الأول منتج عالي الجودة، والثاني فريق تسويق لا يهزم.

توجهت هواوي نحو الأسواق الخارجية عام 1996، فبدأت بأسواق أفريقيا والشرق الأوسط وروسيا وأمريكا الجنوبية، وانتشر موظفوها بسرعة في أنحاء العالم. وفي عام 2001 زاد نطاق عملية التوجه نحو الأسواق الخارجية. وفي خلال تلك الفترة اختفى رن تشنغ في عن الأنظار في الصين، فقد كان يقضي معظم أوقاته في زيارة مختلف دول العالم؛ ليعرف الأسواق عن قرب، كما كان يقوم بمقابلة كبار العملاء، ويجري محاورات ومناقشات مع شركات دولية، تعمل في المجال نفسه؛ من أجل

البحث عن الموارد، أو ما يمكن استغلاله لزيادة قوة هواوي. وقال في اجتماع لمجلس إدارة الشركة: "ستصبح اللغة الإنجليزية اللغة الرسمية لمجلس الإدارة .. لقد بدأت في دراسة اللغة الإنجليزية الآن، وعليكم أيضًا أن تفكروا في وسيلة تتعلمون بها كذلك".

قوبل دخول هواوي الأسواق الخارجية بحالة من البرود، بل ونظر إليها نظرة احتكار، خاصة عندما تعثرت أقدامها، إلا أنها ما لبثت أن استفادت من فشلها، وحصلت على عدد من القواعد والقوانين، تضبط عملية الدخول إلى الأسواق الخارجية. فاخترت أن تتوجه بكامل ثقلها إلى سوق معين، وتحقق نجاحًا فيه، ثم تتوجه إلى سوق آخر، وهكذا تنتقل من سوق إلى آخر. فبدأت بإثيوبيا وجنوب أفريقيا والسعودية والبرازيل على التوالي، واستطاعت أن تحقق نجاحات في هذه الأسواق. وهكذا بدأت بنقاط، ثم أوصلت هذه النقاط بعضها ببعض؛ لتشكل جبهة، وتمكنت من خلال هذه الإستراتيجية من تحقيق نجاح على كافة ساحات المنافسة.

يوجد الكثير من التفاصيل التي يمكن سردها، فيما يتعلق بأداء هواوي في الأسواق العالمية، خلاصة كل هذه التفاصيل أن نجاح هواوي لم يكن محض صدفة. ويمكن استخلاص سر نجاحها في النقاط التالية:

**أولاً: تلبية مطالب واحتياجات العملاء:** يقضي موظفو التسويق في هواوي ساعات طويلة - ولعدة أيام متتالية - في مكاتب العملاء؛ من أجل اغتنام أي فرصة لتقديم منتجاتهم لهم. فعلى سبيل المثال، لعرض الملامح السياحية في تايلاند، قام أعضاء شبكة الإنترنت الذكية في هواوي بمساعدة مزودي الخدمات بفتح خدمة القمار على الموبيلات. مثال توضيحي آخر: عندما وقع زلزال بدرجة 8.1 في أغسطس عام 2007 في بيرو، التي تقع في جنوب الكرة الأرضية، شلت كل وسائل الاتصال هناك، ولكن خدمات الرسائل القصيرة التي كانت تقدمها أجهزة هواوي لم تنقطع، وظلت تعمل بصورة طبيعية، كل ذلك رسخ ثقة العملاء فيها.

**ثانياً: جودة الخدمة ورقى الأسلوب الذي تقدم به:** في ظل الصعوبات الكثيرة التي واجهتها عند فتح الأسواق الخارجية، حرص موظفوها على استغلال كل الفرص المتاحة لتقديم خدمة راقية وتقنية عالية، تمكنهم من كسب ثقة العملاء واعترافهم بها. ففي أفريقيا - التي تمتلئ بالحروب، ويتكرر وقوع الزلازل فيها - انسحب كل موظفي الشركات الغربية، وعادوا إلى بلادهم .. الوحيدة التي لم ينسحب موظفوها هي هواوي. وعلى مستوى الأمور الحياتية البسيطة جداً، قامت بتخصيص أماكن معينة لكي يصلي فيها العملاء العرب. وأثناء المشاركة في المعارض، تساعد الشركة العملاء في ترتيب أجنحة المعرض، ويخضع مدير المشروع بذلته

ويطرحها جانباً، ثم يقوم بمساعدة العمال المحليين في نقل الأدوات المكتبية، ويصعد على سلم صغير لو تطلب الأمر ذلك؛ لمساعدتهم في أعمالهم. مثل هذه الروح جعلت العملاء يشعرون ويوقنون أن هواي شريك جدير بثقتهم، وبالتالي حصلت هواي على العديد من الفرص التجارية.

كذلك تسخر هواي كل مواردها لرفع قدرة قسم البحث والتطوير على التفاعل والاستجابة مع احتياجات ومتطلبات العملاء، ومن ثم تقدم - باستمرار - خدمة جيدة لهم، وتلبي مطالبهم في أقصر وقت ممكن. ففي أوروبا وحدها يوجد 4 مراكز للبحث والتطوير تابعة لهواي، يعمل بهذه المراكز فريق يزيد عدد العاملين فيه عن 1000 عامل، كما أن 75% من عمالها من الموظفين المحليين الذين يتوزعون على 30 دولة، مكن ذلك موظفيها من الوصول إلى العملاء بسرعة حتى في أماكن لا يوجد بها طرق عامة.

فعلى سبيل المثال، وقعت هواي عقداً مع جمهورية الكونغو الديمقراطية لإقامة شبكة إنترنت مركزية، وكان من المخطط للمشروع أن ينتهي خلال 30 يوماً، ولكن تم اختصار هذه المدة إلى 4 أيام فقط. فكل العاملين بالمشروع كانوا يأكلون وينامون في موقع العمل، إذا تعبوا

افترضوا الأرض، وناموا ساعة تقريباً، ثم يستيقظون ويستمرّون في العمل، استمر ذلك لثلاثة أيام وأربع ليال، تمكنوا خلالها من إنجاز هذا المشروع.

وفي أمريكا اللاتينية، تعاقدت الشركة لإقامة محطة أساسية فوق قمة جبل بمنطقة استوائية، الطرق هناك وعرة جداً، أضف إلى ذلك عدم وجود أي طريق، يمكن من خلاله نقل المعدات والأجهزة إلى قمة الجبل، فإذا تم استخدام طائرات هليكوبتر ستصل التكلفة إلى 8000 دولار أمريكي؛ لذلك قام موظفو هواوي باستخدام ما يزيد عن 20 فرداً من السكان المحليين لنقل الأجهزة والمعدات إلى قمة الجبل، بلغت قيمة التكلفة الإجمالية 7000 يوان فقط، وبالتالي تمكنوا من بناء القاعدة في الفترة المحددة.

على الرغم من الميزة النسبية التي تتمتع بها هواوي في الأسعار، إلا أنها حذرة في استخدام هذا السلاح أثناء منافستها في الأسواق الخارجية؛ فقد تشكل لديها - بعد سنوات طويلة من المنافسة - فهم جديد تجاه هذا السلاح، وفي كل مرة تفتح فيها أسواق خارجية، يؤكد رن تشنغ في على ضرورة عدم الدخول فيما يسمى بـ "حرب الأسعار"، نحن أصدقاء في المهنة، يجب أن نعمل من أجل تحقيق مصالحنا المشتركة، فلا يمكن ضرب

أسعار السوق، بل يجب الحفاظ على القواعد التي تحكمه؛ وذلك لتجنب أن يتحد كل منافسينا على قلب رجل واحد ضدنا. وهذا المنطق في التفكير شكل من أشكال إستراتيجية تجنب المواقع الحصينة وضرب المواقع الضعيفة.

ما حققته هواوي من إنجازات على أرض الواقع، جعل منافسيها ينظرون إليها نظرة احترام وإعجاب؛ فقد أثبت رن تشنغ في للعالم صعود القوة الصينية. ففي 8 ديسمبر عام 2004 وقع رن تشنغ في مع ستيغلر (المدير التنفيذي لشركة تلفورت) في لاهاي بهولندا عقداً لتوريد معدات WCDMA بقيمة 0.2 مليار يورو. وانتزعت هواوي هذه الصفقة من فكي الشركة الأسد إريكسون التي تعد أكبر مورد لأجهزة 3G في العالم. بعدما كانت هواوي تعيش على فتات الأرباح، صارت الآن قادرة على انتزاع اللحم من بين فكي الأسد. هذه هي المرة الأولى التي تبرهن فيها على أنها لا تتمتع فقط بالميزة النسبية في الأسعار، بل تتمتع بالتفوق التقني أيضاً.

لا يرجع النجاح الذي حققته هواوي في الأسواق الدولية إلى جهودها الحثيثة وإصرارها وعزيمتها مع كل تجربة فشل فقط، بل يمتد ليشمل إدراكها التغيرات التي تطرأ على بيئة المنافسة. وبسبب أسلوبها الهجومي

في التسويق عقب تأسيسها، ظلت صورتها في وسائل الإعلام الغربية - ولفترات طويلة - سلبية، تتمثل في وصفها بـ "الانتهازية، والمستبدة، غير المتسامحة"، ولهذا تبذل جهودًا حثيثة من أجل إعادة رسم وتغيير هذه الصورة؛ لتتحول من "ذئب جائع ينقض على فريسته" في كل مرة تدخل فيها إلى أحد الأسواق الخارجية، إلى صورة أفضل أكثر مهنية. وعلى العكس من عدم ظهورها كثيرًا في وسائل الإعلام داخل الصين، إلا أنها بدأت تتعاون مع "الإيكونوميست" و "بيزنس ويك"، وغيرها في المجالات المالية الشهيرة والمجلات المتخصصة، فصارت إعلاناتها تنصدر صفحات هذه المجالات، كما بدأت تجري لقاءات مع متخصصين في وسائل الإعلام؛ ليتعاونوا معها في تشكيل صورتها الجديدة. وفي السياق ذاته، قامت عام 2006 بتغيير شعارها الذي استعملته لمدة 28 سنة من 15 شعاعًا للشمس إلى 8 بتلات؛ لترسم صورة عالمية تسير الثقافة العالمية السائدة، مع التقليل من إبراز الخصوصية الصينية، ولترسخ صورتها كمزود عالمي نشط لأجهزة الاتصالات.

تمكنت هواوي من فتح الأسواق الدولية، وبالتالي خطت خطى واسعة في طريق العالمية، وذلك من خلال تقديم خدماتها لعملاء عالميين. وتماشياً مع التغيرات التي طرأت على الأسواق، فقد أجرت هواوي تغييرات كبيرة على هيكلها، ففي المراحل الأولى لتأسيسها، كان هيكلها

ينقسم إلى قسمين رئيسيين: محلي وخارجي، ولكن بعد 2003 ألغي القسم المحلي، وتم تقسيم القسم الخارجي إلى ثماني مناطق كبيرة، أما الأسواق الصينية فأدرجت ضمن المنطقة التاسعة من القسم الخارجي. ومن أهم التغيرات التي شهدتها هواوي، هي تلك التي حدثت عقب تجربتها في الأسواق الخارجية، فقد قامت برفع مكانة قسم التسويق، وأنشأت قسمًا للتسويق الإستراتيجي، أوكلت له مسؤوليات أكبر، لا تقتصر على كونه حلقة وصل بين قسم البحث والتطوير وقسم التسويق، ولكنها تمتد ليكون بمثابة قاطرة تدفع الشركة نحو التقدم.

اختلف مفهوم الأسواق المحلية في هواوي، ولم يتبق سوى مفهوم الأسواق العالمية والمناطق الرئيسة الكبرى، وبالتالي صارت تشبه تمامًا الشركات عابرة الحدود من حيث الهيكل. فعلى الرغم من أن أمامها الكثير من الإصلاحات التي يجب أن تقوم بها لتتطور للأفضل، إلا أنها أفضل شركة على مستوى الصين، مقارنة بنظيراتها في المجال. وإذا سألنا عن السر وراء تمكنها من الحصول على ثقة واعتراف أفضل العملاء على امتداد نصف الكرة الأرضية تقريبًا، فالإجابة تكمن في: اكتشافها أماكن قوتها الذاتية، وزيادة الإصرار مع كل هزيمة، والتقدم للأمام بصورة غير مباشرة، ثم بذل الجهود والمثابرة الدءوبة.