

الفصل الثالث: طبق

حدد المنتج .. درّب الكوادر .. سوق المنتج



كيف تصل المؤسسة إلى الابتكار؟ الابتكار ليس مجرد كلام نظري كالمقصود في الهواء، إنما يقترن الابتكار دائماً بالفعل. والفعل كما - في نموذج وانغ تشوان فو - يمكن تلخيصه في تطبيقات ثلاثة: حدد المنتج، درّب الكوادر، سوق المنتج.

أولاً: حدد المنتج:

أي - باختصار شديد - حدد نقاط تسويق المنتج. فعندما تتعرف على المتطلبات الفعلية للمستهلك، يساعدك ذلك على معرفة ما هي الأشياء التي قد تكون مهمة لكن تم تجاهلها في السوق؛ مما يتيح لك فرص الوصول إلى الابتكار. وبمجرد أن تتضح أمامك أماكن فرص الابتكار في السوق، عليك أن تستثمر موارد ضخمة؛ لتحقيق قفزة في السوق. لذلك عندما دخلت بي واي دي مجال صناعة السيارات، لم تقلد "السابقين" تقليداً أعمى، فتنتقل تُصنّع وتُسوّق السيارات الفارحة كما كان معهوداً،

إنما اهتمت بي واي دي بالاحتياجات السيكلوجية لجمهور المستهلكين، فالمستهلك ينتظر سيارة عصرية بسعر معقول. وانطلاقاً من هذا النوع من متطلبات السوق، أصبحت "الكفاءة العالية في مقابل السعر المعقول" هي سلاح بي واي دي لاقتحام السوق؛ ولذلك سرعان ما كسبت شهرةً واسعةً.

قبل دخوله إلى مجال صناعة السيارات، فكّر وانغ تشوان فو ملياً في فئة جمهوره المستهدف. فالمستهلكون الأساسيون لسيارات بي واي دي هم تلك الفئة من الجمهور الذين لديهم قوة شرائية في حدود 100 ألف يوان. من ثم، فإن السعر بالنسبة لوانغ تشوان فو بالتأكيد هو أكبر قوة دافعة للتسويق. وعلى هذا، قرر وانغ تشوان فو أن على سياراته أن تبدو عصرية كالسيارات الغربية من حيث الشكل، وفي الوقت نفسه تضمن المتطلبات الأساسية للسيارة من حيث الوظيفة. وبهذه الطريقة استطاع وانغ تشوان فو ضمان الكفاءة العالية في مقابل السعر المعقول بطريقة لم يسبق لها مثيل.

ومع زيادة القوة التجارية لماركة بي واي دي، ارتفعت قدرة استيعاب السوق بصورة متزايدة. لكن ظلّت بي واي دي متمسكة بمبدئها في التسويق: "من يحقق الكفاءة العالية في مقابل السعر المناسب للمنتج يسيطر على السوق"، سواء أكانت تصنّع السيارات المتوسطة أو الفارهة.

وللحفاظ على الكفاءة العالية في مقابل السعر المناسب لسيارته، لجأ وانغ تشوان فو إلى إستراتيجيتين أساسيتين؛ الإستراتيجية الأولى: هي التحديث المستمر للمنتج. فعندما أُطلقت السيارة F3 في السوق عام 2005، أُطلقت بعد ذلك السيارة F3 الطراز البلاتيني، ثم الطراز البلاتيني الذكي، ثم الطراز البلاتيني الجديد، واحدةً تلو الأخرى. هذا التحديث لم يجعل بي واي دي تحافظ على تنافسيتها في السوق فحسب، إنما جعل المستهلك يتعرّف على روح الابتكار المتميزة لدى بي واي دي، وإصرارها على الحفاظ على الكفاءة العالية مقابل السعر المناسب. أما الإستراتيجية الثانية: فهي الأخذ في الاعتبار اهتمام المستهلك بالتفاصيل، ولذلك اعتادت بي واي دي على الاهتمام بالمواصفات التفصيلية للسيارة. فمن حيث الشكل، تتميز سيارات بي واي دي بالطراز الغربي، ومن حيث الحجم، تبدو كبيرة مع قدرة محرك عالية، وبالطبع مع الحفاظ على السعر المنافس. يظن العديد أن نجاح بي واي دي يكمن في قدرتها على تقليد طرز السيارات الغربية، ولكنهم لم ينتبهوا إلى أن بي واي دي استطاعت - من خلال اهتمامها بالتفاصيل، أي الاهتمام بعادات المستهلك الصيني ومتطلباته الخاصة - أن تحقق النجاح الحقيقي في السوق.

ثانياً، درّب الكوادر:

"درّب الكوادر" ببساطة شديدة أن تحدد أولاً فريق التسويق، ثم تقوم

بتدريبهم. بالنسبة لوانغ تشوان فو، تظل أي إستراتيجية مجرد حبر على ورق حتى يضعها موظفو الشركة موضع التنفيذ. لذلك عندما دخلت بي واي دي مجال صناعة السيارات، قامت أولاً بإنشاء فريق ضخمة للبحث والتطوير في شنغهاي، كان هذا الفريق هو قاعدة الكوادر في الشركة. ثم إلى جانب ذلك، عيّنت الشركة أعداداً هائلةً من الخريجين الجدد الذين تلقوا أشكلاً من التدريب ومحاضرات للتطبيق الفعلي على "تفكيك السيارات"؛ مما ساعد هؤلاء الكوادر الجديدة على النمو واكتساب الخبرة سريعاً. ولولا تلك الإستراتيجية الإدارية التي وضعها وانغ تشوان فو لدعم تدريب الكوادر، لما عثرت بي واي دي على قدرة الابتكار المستقلة والمتفردة، والتي لا تزال تحافظ على حيويتها حتى الآن. ولا ننسى أن وانغ تشوان فو قد استغل ميزة انخفاض تكلفة تعيين الكوادر الجديدة لتنفيذ الإستراتيجية العامة لتقليل التكلفة التي تتبناها الشركة. وعلى هذا الأساس، كان على وانغ تشوان فو حسن إدارة كوادر الشركة؛ لذا خلق ثقافة متفردة للشركة، وهي "ثقافة الأسرة"؛ مما جعل موظفي الشركة يشعرون وكأنهم يعملون في بيوتهم، سعياً منه إلى تجميع المزيد من الكوادر الشابة الجيدة.

كان يكمن تميز وانغ تشوان فو الحقيقي في أنه لم يكتفِ بفريق عملٍ ضخمٍ يضع إستراتيجياته موضع التنفيذ فحسب، إنما كان دائماً ما يضيفي

لمسات إضافية على تلك الإستراتيجيات. فكل من يعمل في بي واي دي ليس مجرد منفذ للمهام، إنما هو عنصر جوهري للإستراتيجية العامة للشركة القائمة على التكلفة المنخفضة. فجيوش المهندسين الذي يبلغ عددهم عشرة آلاف شخصٍ معظمهم شباب من الخريجين الجدد. وكان وانغ تشوان فو كذلك لا يؤمن بالخبراء الأجانب، ولا يجب الاستعانة بهؤلاء الذين يتقاضون الأجور العالية في مقابل صيد الكفاءات، إنما كان يفضّل دائماً تعيين خريجي الجامعات الذين يدرّبهم بنفسه؛ لإيانه بأن "الطلاب الصينيين يتميزون بذكاءٍ عالٍ، لكنهم يفتقرون إلى الفرصة". وعلى مدار عشر سنوات من التطوير، ارتفع عدد الموظفين في كل قسم من أقسام شركة بي واي دي من عشرة أشخاصٍ فقط إلى ما يزيد عن عشرين شخصاً، ومن بين مديري هذه الأقسام، كان بعضهم من الشباب، حتى أنه كان يبلغ عمر أصغرهم 31 عاماً. بالإضافة إلى أن معظم المهندسين في الشركة من الخريجين الجدد. واستطاعت بي واي دي - من خلال تدريب شباب المهندسين المتميزين والمُحفّزين - إعداد كوادر تستطيع إبراز قدرات هائلة.

كانت إستراتيجية وانغ تشوان فو لتدريب الكوادر قائمة على فكرة مهمة جدّاً، وهي "إعطاء المسؤولية للشباب بجرأة شديدة، وتكليفهم

بأكثر المهام أهمية دون خوف". ونتيجةً لهذه الطريقة الجريئة، وصل عدد كبير من الشباب إلى منصب نائب رئيس الشركة، فنجد أنه من بين سبعة من هؤلاء الذين وصلوا إلى منصب نائب رئيس الشركة، كان معظمهم من الشباب الذين تم تعيينهم في الشركة بعد التخرج مباشرةً. فعلى سبيل المثال، المدير العام لتسويق السيارات في شركة بي واي دي - شيا جي بينغ - تخرج عام 1998 في جامعة بكين قسم الاقتصاد. وكيف ينسى شيا جي بينغ عندما جاء وانغ تشوان فو بنفسه إلى جامعة بكين، كأول شركة خاصة تدخل الجامعة لتوظيف الطلاب. وفي ذلك الوقت كان لا يتجاوز عدد كل العاملين في شركة بي واي دي 2000 شخص. بالطبع - بالنسبة لشيا جي بينغ وزملائه - كانت هذه أول مرة يرون فيها هذا الأسلوب الجديد في التوظيف. حيث دعتهم شركة بي واي دي إلى العشاء، وفي أثناء العشاء تحدّث وانغ تشوان فو عن خطته لتطوير وتوسيع بي واي دي، وأنه يأمل أن يشاركه الطلاب الشباب في هذه الخطة. وعندما انضمّ شيا جي بينغ إلى الشركة، كان يبلغ عدد الموظفين في قسم تصنيع بطاريات الليثيوم بضع عشرات فقط، وكان شيا جي بينغ الموظف رقم 72 في هذا القسم، أما الآن فقد وصل عدد الموظفين في هذا القسم وحده إلى 26,000 موظف.

طريقة أخرى متميزة طبقها وانغ تشوان فو لتدريب الكوادر، كانت منحه الشباب فرصًا للتطبيق وفرصًا لاقتراف الخطأ. وهؤلاء الشباب كان

معظمهم من الخريجين الجدد. ولعله جدير بالذكر هنا أن 90% مما يزيد عن 3000 مهندس من مهندسي السيارات في أكاديمية هندسة السيارات التابعة لبي واي دي، والواقعة في حي سونغ جيانغ في شنغهاي - هم من خريجي الجامعات، بدءًا من دفعة عام 2004. ولو تم تعيين هؤلاء الشباب في مؤسسة حكومية، لكان عليهم أن يعملوا أعمالاً بسيطة أو حتى ينظفوا ورش السيارات لسنة على الأقل قبل أن تُتاح لهم فرصة حقيقية للعمل في تجميع السيارات. ولو تم تعيينهم في مؤسسة أجنبية، لعملوا مجرد سائقي تجارب حتى بعد عام كامل من التدريب. أما في بي واي دي، ما أن يتم تعيين مهندس في الشركة، حتى يبدأ - على الفور - في عمليات تجميع السيارات، ويتعامل مع جميع التقنيات الأساسية. وتنفق بي واي دي عشرات الملايين سنويًا لشراء أحدث موديلات السيارات على مستوى العالم من منطقة واي جاو تشياو الحرة بشنغهاي. كما تحرص بي واي دي على شراء السيارات الجديدة بمجرد طرحها في السوق، حتى أشهر السيارات كبي إم دبليو ومرسيدس بنز وبورش. ثم يقوم المهندسون الشباب بتفكيك هذه السيارات، ثم بعد تفكيكها يكتبون ملخصاتٍ وتقاريرٍ بما تعلموه، ولكن تتحول هذه السيارات في النهاية - مع الأسف - إلى خردة. ونذكر هنا موقفًا يدل على جرأة وانغ تشوان فو عندما رأى بعضًا من أعضاء فريق البحث والتطوير من الشباب في بي واي

دي يترددون أمام تفكيك السيارات الجديدة، خاصة تلك الفارهة والشهيرة منها، فإذا به يقف صامتًا، ثم يأخذ مفتاحه ويخدش به إحدى سيارات مرسيدس بنز، ثم يقول: "الآن يمكنكم تفكيك سيارتي". وبهذه الطريقة، سرعان ما انتقلت هذه الجرأة إلى قلوب جميع موظفي بي واي دي للتحفيز على التطبيق الجريء.

كان وانغ تشوان فو دائمًا ما يؤمن أن أفضل طريقة لتحفيز الشباب الذي لديه قدرة سريعة على التطور، والذي يظهر قدرات قيادية، هي منحهم الفرص بشكل مستمر، وتهيئة فضاء أرحب لهم يساعدهم على التطبيق والتطوير. ففي نهاية عام 2002، وقبل الاستعداد لطرح المنتجات في السوق، وعد وانغ تشوان فو جميع أقسام الشركة بأنه إن استطاع أي قسم من أقسام الشركة تحقيق حجم مبيعات يُقدَّر بثلاثة مليارات، وربح صافٍ يصل إلى 500 مليون يوان، يمكن لذلك القسم أن يستقل عن أسهم شركة بي واي دي ويخرج إلى السوق بشكل مستقل؛ الأمر الذي حفّز أعضاء فرق العمل للحصول على حقوق أكبر من الأسهم التجارية.

ثالثًا: سوق المنتج:

ببساطة أن تحدد الطريقة التي تتبعها لتسوّق منتجك. عندما تسلك مؤسسة طريقًا مبتكرًا لطرح منتج جديد، تحتاج إلى فريق تسويق قوي،

يحمل على عاتقه مهمة التسويق، والتي هي - في حد ذاتها - عملية لا تخلو من الابتكار. وعندما دخل وانغ تشوان فو مجال السيارات لم يسلك الطريق التقليدي، واستطاع - بنموذج تسويقه المتفرد - أن يلمس حلم المستهلك بالحصول على سيارة عصرية بسعر معقول، بل ساعد المستهلك على تحويل هذا الحلم إلى حقيقة. في الواقع إن هذا التوجه ساهم في خلق اتجاه يؤمن بقيمة المستهلك، ويبنى علاقة قوية مع متطلباته. وهذا الابتكار الإستراتيجي في عملية التسويق قابل بإعجاب شديد في السوق. يمكننا أن نقول إن "التميز" هو جوهر أي إستراتيجية تنافسية. وفي معظم الأحيان يكون هذا "التميز" في حد ذاته درب من دروب الابتكار. أما بالنسبة لبي واي دي، فإن الابتكار في التسويق قد ضاعف من قوة بي واي دي، وكان بي واي دي قد مُنحت جناحين إضافيين، تطير بهما لتبوء مركز الصدارة في السوق.

كان تميز بي واي دي بالتكلفة المنخفضة إحدى الطرق التي لجأت إليها الشركة للوصول إلى الابتكار في التسويق. بالنسبة للمستهلك، فإن بي واي دي ماركة سيارات تتميز بالكفاءة العالية في مقابل السعر المناسب. وهذه الميزة تمثل ضغطاً كبيراً على بي واي دي، فكان يجب على الشركة البحث المستمر عن طرقٍ مبتكرة للحفاظ على انخفاض التكلفة. وفي

مواجهة ذلك الضغط، استخدمت بي واي دي تقنيات إنتاج جديدة معدلة. فلجأت بي واي دي - على سبيل المثال - إلى نموذج شبه آلي للإنتاج، ذلك النموذج الذي يمكن توضيحه من خلال المعادلة التالية: "معدات + أيدي عاملة = أيدي ميكانيكية"، وكانت ميزة هذا النموذج أنه لم يقلل من جودة المنتج، بل وفر كثيرًا في التكلفة. بالإضافة إلى ذلك، استطاعت بي واي دي - من خلال البحث التكنولوجي - أن تحول التكنولوجيا المفتوحة بمفهومها العام إلى تكنولوجيا مغلقة خاصة، تلبى أغراض الشركة؛ مما ساهم في توفير الوقت والجهد والمال. كما لجأ وانغ تشوان فو إلى اختراعات تكنولوجية صغيرة لا تُحصى. فعلى سبيل المثال، صمم وانغ تشوان فو العديد من المثبتات بأسعار زهيدة، لا تتجاوز بضعة يوانات؛ حتى يضمن أن تصل كفاءة العمل اليدوي إلى دقة عمل الأيدي الميكانيكية. وكان يتم مزج هذه التعديلات التقنية مع نماذج الإنتاج شبه الآلي؛ مما ضمن جودة المنتج من ناحية، ومن ناحية أخرى عمل على تخفيض التكلفة بشكل كبير. وبهذه الطريقة كان من الطبيعي أن ينخفض سعر المنتج، ويصل إلى المستهلك كمنتج يتمتع بالكفاءة العالية وبالسعر المناسب. وهكذا تحولت التكلفة المنخفضة إلى إضافة بالنسبة للمنتج، وسرعان ما أصبحت هذه الطريقة هي أساس الابتكار في التسويق.

أما الطريقة الثانية التي لجأت إليها بي واي دي للوصول إلى الابتكار في

التسويق فهي "التميز". يصنف العديد بي واي دي كشركة محطمة للأسعار، وفي الحقيقة، فإن انخفاض السعر في حد ذاته نوع من أنواع التميز، يأتي نتيجةً لتفعيل أنظمة مبتكرة. فلولا نجاح وانغ تشوان فو في العثور على نماذج لتقليل التكلفة، لما استطاع خفض سعر منتجهم. فمن خلال إستراتيجيات متعددة لتخفيض تكلفة حلقات الإنتاج والتصنيع، والبحث والتطوير، والتسويق - خرج المنتج بسعر منخفض. فالمزج بين السعر المنافس والموديلات العصرية، يعني خروج سيارات عالية الكفاءة وبسعر مناسب، تتمتع بقدرة تنافسية جبارة.

أما الطريقة الثالثة لتحقيق الابتكار في التسويق، فكانت "التركيز على الهدف"، فقد لجأ وانغ تشوان فو إلى إستراتيجية مركزة للتسويق. فعلى سبيل المثال، عندما طرحت بي واي دي السيارة F3 في السوق في سبتمبر عام 2005، ركزت كل قواها لتسويق هذه السيارة في مقاطعة واحدة فقط، ثم بعد ذلك بدأت تنطلق تدريجياً إلى باقي السوق. ومن خلال التنقل التدريجي في السوق، وطرح المنتج على دفعات - استطاعت بي واي دي تحديد توجه السوق والمنتج المطروح والسعر المناسب والتقنيات المستخدمة لإنتاج المنتج والدعاية له، ووضع أنظمة خدمة المستهلك وتدريب الموظفين بشكل دقيق جداً. فلا ينتقل المنتج من مكان إلى آخر

إلا إذا حقق النتيجة المرجوة. ولأن التسويق كان يتم بشكل مركز جداً، استطاعت بي واي دي وضع قاعدة صلبة لمنتجاتها، مما أتاح الوقت لأن تنضج قنوات التسويق في كل مكان. في الواقع يمكننا القول إنه لولا ذلك التركيز الشديد في التسويق لما اكتسبت بي واي دي القوة والقدرة التي تمكنها من تنفيذ إستراتيجيتها، وهي تقديم المنتج بكفاءة عالية مقابل السعر المناسب.
