

## الفصل الثالث: ابتكار التسويق

### «إستراتيجيات المحيط الست» للجرافات العالمية



في العصر الحديث أصبح لدينا القدرة على إزالة كل الحواجز الموجودة، ودمج كل موارد العالم بعضها ببعض، وخوض حرب لتحقيق تكامل الموارد، وفي الوقت نفسه نستطيع إيجاد مميزات فريدة تمكننا من الفوز في المعارك غير المتكافئة. وفي هذه الحالة يصبح طريق الابتكار الذي يمكننا من التغلب على الخصم أكثر اتساعاً من ذي قبل، وهذا يشبه قافلة من الجرافات الهائلة التي تجلب لنا معها العديد من مسارات الابتكارات.

**الجراف الأول: جراف المعدات:** إذا كانت مبيعات السوق تريد أن تجرف العالم، فيجب أن تملك أولاً أسلحة الثورة - المعدات. على المؤسسات اختيار معدات إنتاج متطورة، وخلق منتجات ذات جودة عالية، وأيضاً - من خلال العاملين والأيدي الميكانيكية - يمكن خلق نموذج تصنيع شبه آلي، وعن طريق المعدات التي تخدم غرضاً محدداً، يمكن للمؤسسة دمج وتطوير المعدات الأكثر فائدة.

**الجراف الثاني: جراف التكاليف:** العامل الأول لتحسين القدرة التنافسية هو "السعر المنخفض"، وتعتبر الوسيلة الفعالة لخفض الأسعار هي تقليل تكاليف الإنتاج؛ لذلك تلعب إدارة التكاليف في المؤسسة دوراً حيوياً في إدارة الأعمال. استطاعت بي واي دي تحقيق عملية خفض التكاليف، إلى أن توصلت لابتكار للتكاليف، عن طريق تغيير نمط التصنيع، وإصلاح العمليات التكنولوجية.

**الجراف الثالث: جراف الدعاية:** أما بالنسبة لإستراتيجية الدعاية، فيمكن أن تعتمد على نموذج دعاية متكامل، أو نموذج نقطة التحول. انطلقت بي واي دي من الاحتياجات الشخصية للمستهلكين وهي (سيارة عصرية بكفاءة عالية وسعر مناسب = سيارة أنيقة)، وأكملت بي واي دي النمط الأول من خلال مزيج ثلاثي الأبعاد، وهو تسويق الحدث وأنشطة الدعاية والإعلانات. والأهم من ذلك هو أن وارن بافيت (1) استثمر في بي واي دي، وحضر اجتماعات لها، وغيرها من المؤتمرات الصحفية. وتم نشر هذا الخبر على نطاق واسع؛ مما أدى إلى تعزيز علامتها التجارية.

(1) وارن بافت: هو رجل أعمال وأشهر مستثمر أمريكي في بورصة نيويورك، وهو رئيس مجلس إدارة شركة بيركشير هاثاواي، وهو ثالث أغنى العالم لعام 2014 حسب مجلة فوربس الأمريكية بشروة 65.6 مليار دولار أمريكي.

**الجراف الرابع: جراف الإنتاج:** تكاليف العمالة في بي واي دي تعتبر أقل نسبياً من تكاليف العمالة في الخارج. وفي قلب النمطية استطاع وانغ تشوان فو أن يبتكر شيئاً جديداً، وخرج عن نمط الإنتاج التقليدي والنمط المعتمد فقط على الآلات، واستخدم الأيدي العاملة الرخيصة لخلق ابتكارات جديدة في عملية الإنتاج التقليدية، إلى أن استطاع خلق نمط تصنيع نصف آلي. حتى لو بدا أنه لا مجال لابتكار جديد، فلا بد أن هناك فرصة لابتكار ما، فحتى في العالم المستوي، هناك منحنيات الابتكار يكمن في إيجاد النقاط غير المتكافئة بين الصين والدول الأخرى، حتى إذا كان هذا موجوداً في تفاصيل عدم تكافؤ الموارد الإقليمية، ومن هنا نستطيع أن نجد نقاط ابتكار جديدة، ويمكن أيضاً الحصول على مفتاح الفوز في معركة التسويق.

**الجراف الخامس: جراف التكنولوجيا:** إن التطور التكنولوجي استطاع أن يغطي العديد من الفجوات الموجودة، وذلك من خلال التقليد والابتكار. التكنولوجيا يمكنها أن تكون جراًفاً لكسر الأنماط القديمة، سواء أكان هذا في مجال البطاريات، أو المنتجات الكهربائية، أو مجال تصنيع السيارات، وقد سلكت بي واي دي مساراً للتنمية غير تقليدي، اعتمدت فيه على أساس استخدام التقنيات الصناعية الموجودة سابقاً؛ وذلك لإدخال ابتكارات تناسب الشركة نفسها، وتناسب

المستهلك أيضًا، وفي نهاية المطاف تصل إلى أن تشكل قوة تنافسية فريدة للمؤسسة نفسها.

**الجرف السادس: الجراف النموذج:** الذي يسمى أيضًا بنموذج الأعمال التجارية، وطبقًا لموارد المؤسسة الإستراتيجية - إلى جانب ظروف السوق، ومتطلبات ومصالح شركائها - تقوم بتصميم نموذج للعملية الإنتاجية. يستند نموذج الأعمال هذا - بشكل رئيس - على تكامل الموارد بعضها ببعض. في الوقت الذي كان فيه الجميع يتبعون المعادلة التي تقول "الربح = سعر البيع - التكلفة". أعادت بي واي دي ترتيب المعادلة فأصبحت "التكلفة = سعر البيع - الربح"، وفي هذا الوقت الذي اتخذت فيه الابتكار من الجهة العكسية، استطاعت خلق جراف النموذج.

من خلال قصة نجاح وانغ تشوان فو، نستطيع أن نرى العنصر الأساسي الذي بنى عليه معظم ابتكاراته، وهو دمج الأشياء بعضها ببعض، فتكامل ابتكاراته بُني على أساس إستراتيجيات القدرة التنافسية المبتكرة.

**أولاً: إستراتيجية المحيط الأزرق:** إذا نظرنا من وجهة نظر تنافسية، سنجد أن السوق يتكون من إستراتيجية المحيط الأزرق، وإستراتيجية المحيط الأحمر، وتنافس القوى المتجانسة سيخلق حتمًا المحيط الأحمر،

الذي يكون فيه السوق - بمرور الوقت - مُكْتَظًا بالمنافسين، ونتيجة لذلك ستقل نسبة الأرباح تدريجيًا. في المقابل يمثل المحيط الأزرق مساحة السوق غير المستغلة، وخلق متطلبات جديدة، ويمثل أيضًا فرصة للنمو المربح. ولذلك فإن المحيط الأزرق يعتبر إستراتيجية للتنمية لا تزال العديد من المؤسسات تلجأ إليه إلى الآن. تفوق وانغ تشوان فو في استخدامه لإستراتيجية الكفاءة العالية بسعر مناسب، على سبيل المثال أول سيارة له 3F كان هيكلها الخارجي يشبه سيارة تويوتا كورولا، حتى أن بعض الأجزاء الداخلية للسيارة يمكن أن تكون مشتركة، لكن سعرها لا يصل إلى نصف سعر سيارة تويوتا كورولا.

**ثانيًا: إستراتيجية المحيط العميق:** في ظل القتال الشرس الموجود في المحيط الأحمر، فإن المؤسسات الحكيمة ليس أمامها سوى خيارين؛ الأول: هو تجنب المحيطات الحمراء، ومحاولة الخروج منها، واستهداف المحيطات الزرقاء، والثاني، هو أن تحارب للاتجاه نحو المحيط العميق وأنت في وسط المحيط الأحمر. إستراتيجية المحيط العميق تمثل الحفر العميق في المحيط الخاص بك، ووضع خطوط الدفاع في هذا المحيط، ولذلك استخدمت بي واي دي إستراتيجيتي قنوات التسويق العميقة والغوص العميق؛ فمن خلال حفر قنوات التسويق العميقة، استطاعت بي واي دي جذب عدد كبير من الموزعين، وارتفع عدد إجمالي منافذ البيع

من 600 منفذ تقريباً إلى ما يفوق 1200 منفذ بيع، من بينهم ما يفوق 600 منفذ S4، ومعدل نمو عدد وكلائها يعتبر من أعلى المعدلات في الصين. بالإضافة إلى ذلك أتت بي واي دي إستراتيجية الغوص العميق، وقد امتد موزعوها إلى المناطق الريفية. حتى قال البعض إن السوق الريفية قد أثارت انتباه موزعي بي واي دي، وهذا بالتأكيد ما يسمى بإستراتيجية الغوص العميق. من أجل ضمان تمديد قنوات التسويق أصبحت شركة مبيعات بي واي دي لديها أكثر من 1000 موظف، حتى باتت أكبر شركة مبيعات سيارات في الصين.

**ثالثاً: إستراتيجية المحيط الأدنى:** مع التوسع المستمر في قنوات التسويق، عزز وانغ تشوان فو إستراتيجية المحيط الأدنى، وذلك من خلال مجموعة متنوعة من إستراتيجيات التسويق؛ حيث جعل تنمية قنوات التسويق أكثر استقراراً. استخدم وانغ تشوان فو إستراتيجية الشبكة المتفرعة، وقسم قنوات التسويق إلى شبكات منفصلة؛ لكي تساعد على بناء صورة كاملة للعلامة التجارية (المنتج)، وقام بتنسيق أسلوب التسويق المناسب في المكان المناسب؛ حتى يساعد المستهلك على إدراك المنتج وتذكره، فيسهل عليه إصدار حكمه النهائي والاختيار. ومن خلال التنظيم الشبكي لبي واي دي، نجد أن شبكة رقم واحد باعت مجموعة كبيرة من نماذج السيارات، من ضمنها 3F و 6F و DM3F

وDM6F و8F و6M و6S، أما الشبكة رقم اثنين فقد باعت 0F وR3F و8F و3L و6M و6Y، أما الشبكة رقم ثلاثة فقد باعت R3F و8F و3G و6G و6M و6T.

رابعاً: إستراتيجية المحيط الإقليمي: بعد أن خلقت بي واي دي لنفسها سوقاً في المحيط الأزرق، بدأت بقوة في بناء علامتها التجارية - "المحيط الإقليمي".

في شهر سبتمبر لعام 2008، وقّعت شركة Mid American التابعة لشركة بيركشاير هاثاوي، المملوكة لرائد الاستثمار الشهير الأمريكي وارن بافيت، مع شركة بي واي دي المحدودة للاستثمارات، اتفاقية للاستثمارات الإستراتيجية والمالية، وبموجب هذا الاتفاق حصل وارن بافيت على 225 مليون سهم من أسهم بي واي دي، فيما يعادل 10% من إجمالي أسهم بي واي دي، سعر السهم 8 دولارات هونج كونج، وكان إجمالي سعر الصفقة هو 1.8 مليار دولار هونج كونج. استعانت بي واي دي بخبر استثمارات وارن بافيت، من خلال ترويجه على نطاق واسع، عن طريق وسائل الإعلام وأجهزة الكمبيوتر، حتى جذبت أنظار العالم كله إليها، ومما لا شك فيه أن هذا يعتبر نقطة انطلاق لشركة بي واي دي. لزيادة سرعة نمو بي واي دي كماركة تجارية، قامت بدمج الإعلانات المباشرة مع الأنشطة التفاعلية.

**خامسًا: إستراتيجية المحيط الأحمر:** أثناء معركة التسويق - بالإضافة إلى ضرورة امتلاك زمام المبادرة في المنافسة - فلا بد أيضًا من امتلاك إستراتيجية دفاعية قوية جدًّا؛ وذلك لضمان تطور المنتج على المدى البعيد. استخدمت بي واي دي إستراتيجيات البحر الأحمر، فشكّل وانغ تشوان فو نموذجًا لا يمكن تجاوزه، من خلال قدرته على التحكم في تكلفة التصنيع، وكان أسعار منتجات بي واي دي تشهد قدرة تنافسية غير مسبوقة. على سبيل المثال من خلال العديد من نماذج التصنيع - إستراتيجية الموجات البشرية ونموذج التكامل الرأسي<sup>(1)</sup> - استطاعت بي واي دي بناء جدار الأسعار.

بجانب التكامل الرأسي في صناعة السيارات، توسّع بي واي دي سلسلة صناعاتها؛ لتشمل القطاع الأساسي لتكنولوجيا الطاقة المتجددة، إلى أن توصلت لتقنية LED، ومحطات كهرباء لتخزين الطاقة، ومشاريع استخدام الطاقة الشمسية. ونجد أن التكامل الرأسي لمصادر الطاقة

(1) التكامل الرأسي: هو النظرة لزيادة أو نقص مستوى السيطرة لشركة على مدخلاتها وتوزيعها، ويمكن لهذا التكامل أن يحدث بشكلين، هما: **التكامل على مستوى مستلزمات الإنتاج:** ويشير هذا النوع من التكامل إلى امتلاك الشركة وتحكمها في عملية الإنتاج للمستلزمات الخاصة بتصنيع المنتج، والتكامل على مستوى شبكة **العلاء والموزعين:** ويشير ذلك إلى سيطرة الشركة على عملائها.

المتجددة قد مهد الطريق أمام تحقيق إستراتيجية بي واي دي الجديدة - كفاءة عالية بسعر مناسب - لصناعة السيارات، حتى أصبح من الصعب على المنافسين اللحاق بها، وهذا هو مثال آخر على القدرة التنافسية الجوهرية لبي واي دي.

**سادسا: إستراتيجية المحيط الأقصى:** من لديه بُعد نظر يستطيع التنبؤ بالمستقبل. مما لا شك فيه أن التلوث البيئي، ونقص الطاقة، وغيرهما من المشكلات، جعل الجميع في قلق متزايد تجاه المستقبل؛ مما جعل الجميع يتوجهون إلى استخدام سيارات الطاقة المتجددة. ولذلك أصدر وانغ تشوان فو سيارة قوية تعمل بالكهرباء، من خلال استخدامه لتقنية البطاريات الحديدية. في السابق كانت العلامات التجارية الأجنبية عالية الجودة تهيمن على السوق بأكمله، وبعد أن أصبح هذا الأمر تقريبا مُسلماً به، شرعت بي واي دي في أن تعكس نمط السوق الحالي، وتسيطر على السوق، وكان ذلك عن طريق استخدامها المستمر لإستراتيجية التكلفة المنخفضة. وبالإضافة إلى ذلك دخلت بي واي دي مجال تمويل السيارات، وتشتمل خدماتها - بشكل رئيس - على تقديم قروض لوكلاء توزيع السيارات، ومعدات التصنيع التي تحمل اسم بي واي دي؛ وذلك للتخفيف من الضغوط المالية على التجار. وفي الواحد والثلاثين من شهر مارس لعام 2011، حصلت شركة بي واي دي لتمويل السيارات على

الموافقة من هيئة تنظيم البنوك الصينية CBRC. في الواقع تستند كل هذه الإستراتيجيات على التخطيط الإستراتيجي للمستقبل، وبموجب هذا التخطيط سيتطلب الأمر - بالضرورة - إلى المزيد من الابتكارات؛ للحفاظ على تطورها السريع.

من خلال تحقيق التكامل فقط، يمكن جعل الابتكارات أكثر عمقاً وأكثر كثافة وأكثر قدرة على التنافس. ومن خلال هذه الإستراتيجيات الست، استطاع وانغ تشوان فو تشكيل نموذج هجين للتسويق، دمج من خلاله مزايا كل إستراتيجية، وخلق مزيجاً واحداً للتسويق.

\*\*\*