Дун Сяоин Янь Мэнлин Ху Янь'ни

ПУТЬ СТАНОВЛЕНИЯ HUAWEI

Янь'ни Ху
Мэнлин Янь
Сяоин Дун

Путь становления Huawei

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=71038531
SelfPub; 2024

Аннотация

Опыт управления таким гигантом высокотехнологичной индустрии, каковым является китайская компания Huawei, вызывает огромный интерес во всем мире. Целевая аудитория данной книги – предприниматели и руководители. В процессе написания этого труда авторы сконцентрировались на исследовании двух главных управленческих и организационных принципов компании Huawei: «Как думать?» и «Как делать?», и провели систематическое исследование, разбор, полноценный анализ по этим принципам, предоставляя более прямую, практическую информацию и подсказки для руководителей предприятий при помощи проблемно-ориентированной каркасной конструкции и тематического руководства. Основываясь на системном понимании практики Huawei, авторы сделали основные выводы и сформировали модели и блок-схемы согласно временным рядам, полученным данным и материалам. После обобщения содержания каждой

из глав авторы сравнивают её с практикой другой известной компании из этой сферы – CISCO.

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ К СЕРИИ 7
ПРЕДИСЛОВИЕ К СЕРИИ 2 11
ПРЕДИСЛОВИЕ 15
1. Почему в течение длительного времени проводится исследование Huawei 15
2. Как исследовать Huawei? 23
3. Ощущения при исследовании Huawei 28
ВВЕДЕНИЕ 32
0.1 Догоняющий тип государства 32
0.2 Догоняющий тип предприятия 36
0.3 Зачем нужно исследовать Huawei 46
ЧАСТЬ 1. ОТ ДОГОНЯЮЩЕГО ДО ЛИДИРУЮЩЕГО: ВЕРНЫЕ ДЕЙСТВИЯ HUAWEI 51
ГЛАВА 1. ОРЛИНАЯ МОДЕЛЬ HUAWEI 51
1.1 Образ мышления 59
1.2 Стратегия 62
1.3 Корпоративная культура 67
1.4 Организационные способности 69
1.5 Организационные преобразования и наращивание способностей 71
1.6 Способности специалистов 74
1.7 Организационное обучение и 77

управление знаниями
1.8 Инновационная система исследований и разработок 83
1.9 Система рыночной конкуренции 85
1.10 Система и платформа управления 87
ГЛАВА 2. МОЖНО ЛИ ВОСПРОИЗВЕСТИ ОПЫТ HUAWEI? 91
ЧАСТЬ 2. ОТ ДОГОНЯЮЩЕГО ДО ЛИДИРУЮЩЕГО: ДЕМОНСТРАЦИЯ КЕЙСОВ 100
ГЛАВА 3. УНИКАЛЬНАЯ СИСТЕМА МЫШЛЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО 100
3.1 Рациональный героизм и реалисты 104
3.2 Невзгоды как сокровища жизни 109
Спокойствие и сила, отточенные славой и позором.
3.3 Ряд вопросов, находящихся в центре внимания высшего руководства 113
3.4 Стратегическое мышление в обстановке неопределённости 121
3.6 Сила в сплочённости и разделении 148
3.7 Самоуправление руководителей 151
3.8 Сравнительный анализ Huawei и Cisco 158
ГЛАВА 4. ОТ КРЕСТЬЯНСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДО МАСТЕРА МИРОВОГО 170

УРОВНЯ
4.1 Период зарождения: концентрация внимания на том, как выжить (1987-1996) 177
4.2 Период нормативизации: от локальной компании до интернациональной (19972007) 195
4.3 Рыночный период: переход к компании глобального типа (2008-2011) 223
4.4 Период бренда: создание бренда высокого уровня для предоставления услуг потребителям (2012 -2016) 233
4.5 Цифровизация: ведущие цифровые предприятия земного шара (с 2017 г. до настоящего времени) 238
4.6 Методология преобразований Huawei 249
Конец ознакомительного фрагмента. 251

Сяоин Дун, Мэнлин Янь, Янь'ни Ху
Путь становления Huawei

ПРЕДИСЛОВИЕ К СЕРИИ

Очень рад видеть изданную «Серию о глубине мысли Гуанхуа», которая в будущем станет для мира важным катализатором всестороннего ознакомления с Институтом управления Гуанхуа Пекинского университета. Предшественником Института является основанный в 985 году факультет экономического управления Пекинского университета, который был организован с целью «создания управленческих знаний, воспитания лидеров коммерческого мира и продвижения общественного прогресса». На данный момент факультет существует более тридцати лет. На протяжении этого времени культура и дух Гуанхуа постоянно проявлялись в каждом из аспектов института. Данная «Серия о глубине мысли Гуанхуа» представляет собой централизованную демонстрацию всех аспектов работы института, а также платформу его аналитического центра, стремящегося опираться на новую эпоху и вносить свой вклад в китайские проекты.

Будучи исследовательским учреждением в области управления экономикой, Институт всегда занимал лидирующие позиции в стране благодаря мощному научному ресурсу. Учреждение располагает превосходным преподавательским составом, его научное влияние является непревзойдённым в Китае и играет всё более важную роль в мире, помогая экономическому управлению страны занимать лидирующие позиции в исследованиях и поисках на международном уровне. В то же время учреждение прикладывает все усилия для того, чтобы превратить научно-исследовательскую способность в движущую силу общественного прогресса: от изучения системы акционирования, моделирования рынка ценных бумаг , разработки «Закона о ценных бумагах» и вплоть до мер помощи бедным и экологического строительства в испытательной зоне Бицзе провинции Гуйчжоу. Рациональная доля расходов на образование в национальном доходе, система калькуляции цен на природные ресурсы, планирование национальных зон освоения новых высоких технологий всё это отражает вклад преподавательского состава Института управления Гуанхуа в китайскую экономическую реформу и развитие страны.

На протяжении многих лет данное учебное заведение занимало лидирующие позиции в области исследования китайской экономической реформы и управления предприятием. Кроме того, институт прикладывает все усилия для содействия развитию исследований в сфере управления не

только в Китае, но и во всём мире, взращивая превосходных студентов и исследователей, помогая государственным предприятиям осуществлять интернационализацию управления, а частным компаниям осуществлять управленческую модернизацию, в то же время предоставляя консультационные услуги по локализации управления международными компаниями с целью «создания управленческих знаний, воспитания лидеров коммерческого мира и стимулирования общественного прогресса». Несколько выпусков руководителей Института управления Гуанхуа сделали это своей миссией.

Будучи важным местом подготовки специалистов, институт на протяжении долгого времени готовил большое количество выдающихся студентов, которые внесли значительный вклад в своих сферах. Самым большим преимуществом платформы института является способность привлекать выдающиеся таланты. Важной частью развития первоклассных коммерческих институтов в мире является опора на сильные ресурсы выпускников, что полностью совпадает с целями Института управления Гуанхуа Пекинского университета.

На сегодняшний день издание «Серии о глубине мысли Гуанхуа» является результатом совместных усилий преподавателей, студентов и выпускников этого института. Будем надеяться, что данная серия сможет всесторонне продемонстрировать обществу облик культуры и духа Гуанхуа

и предоставить ценный опыт для развития управленческого образования в Китае.



Ли Инин , почётный директор Института управления Гуанхуа Пекинского университета

ПРЕДИСЛОВИЕ К СЕРИИ 2

«Блеск благодаря образу мысли». Подобно тому, как политика реформ и открытости прошла 40-летний путь, благодаря той силе, которая раскрывается вместе с идеологическим освобождением, мы пережили грандиозные и великие перемены. Подъём экономики Китая коренным образом повлиял на изменения в центре мировой экономики и структуру промышленности; будучи одной из самых значительных стран с развивающейся экономикой, Китай несёт всё большую международную ответственность и играет важную роль в реконструировании мировой экономики открытого типа и стимулировании реформы глобального управления. Являясь основным объектом коммерческого образования в Пекинском университете, Институт управления Гуанхуа на протяжении последних тридцати лет развивался практически синхронно с политикой реформ и открытости Китая, активно внося свои идеи и мудрость в разработку государственной политики и социально-экономические исследования. Кроме того, Институт внимательно следит за коммерческим образованием с целью подготовки многочисленных выдающихся специалистов, которые добьются превосходных достижений в своих областях и будут непрерывно вести свою эпоху вперёд.

Стремясь построить китайское учебное заведение коммерции мирового уровня, Институт управления Гуанхуа всегда выступал за рациональность и дух науки, за инновации и деконструкцию новых задач, поставленных перед нами новой эпохой. Помня о нашей миссии, мы упорно расширяем границы знаний и исследуем движущую силу человеческого прогресса. В 207 году Институт запустил исследовательскую платформу «Глубина мысли Гуанхуа» с целью опоры на Китай новой эпохи, сохранения академических стандартов и новейших научных методов, а также выведения образования в Китае на мировой уровень. «Глубина мысли Гуанхуа» укоренилась в Китае, установив тесную связь с исследованием китайской экономики и коммерческой практики. Используя научные и кадровые преимущества, она предоставляет инструктивные, стратегические, целенаправленные и рабочие стратегические идеи и политические предложения для продвижения социально-экономического развития. В то же время учреждение исследует законы и тенденции рынка и предоставляет услуги новейшей практике, хорошо рассказывает китайскую историю, повышает коммерческое образование, поддерживает китайскую практическую деятельность и вносит свой вклад в реализацию китайских проектов. Для того, чтобы эффективно распространять эти высококачественные академические достижения и приносить пользу большему количеству людей посредством чтения, в начале 208 года после дискуссии с Издательством Пекинского уни-

верситета мы решили запустить «Серию о глубине мысли Гуанхуа». Через интеграцию теоретических исследований, образовательную практику, академический обмен и др., которые издавна содержатся в «Серии о Гуанхуа», необходимо интегрировать будущие исследовательские и образовательные достижения Гуанхуа и создать более качественную и многообразную академическую коммуникационную платформу при помощи различных изданий. Надеемся, что благодаря этой платформе мы сможем в более широких масштабах поделиться рядом академических достижений международного уровня «Школы Гуанхуа», укоренившихся в Китае и распространившихся на весь мир, посредством рациональных и научных исследований открыть мудрость, вдохновляя читателей на более глубокое понимание природы вещей, формируя тем самым восприятие мира. Подобно тому, как Институт управления Гуанхуа выступает за «образ мыслей благодаря науке, блеск благодаря образу мыслей», «Глубина мысли Гуанхуа» на новом этапе развития экономики Китая и на пути к осуществлению великого возрождения китайской нации в полной мере продемонстрирует свою роль в качестве аналитического центра, используя оригинальные идеи и интеллектуальные продукты для подготовки специалистов, распространения науки, внесения предложений в проведение политики, тем самым проявляя уважение каждой преобразующей силе в этой неординарной эпохе.



Лю Цяо, почётный директор Института управления Гуанхуа Пекинского университета

ПРЕДИСЛОВИЕ

1. Почему в течение длительного времени проводится исследование Huawei

Начиная с 200 года, наша команда исследователей отслеживает и изучает Huawei. В течение этих 0 лет 3 докторанта, более 20 магистрантов, а также студенты MBA принимали участие в проекте, в основном полагаясь во всём исследовательском процессе на собственные средства и поддержку Государственного фонда естественных наук («Исследование воздействия стратегического руководства и организационного обучения на наращивание двойного потенциала высокотехнологичных предприятий», 203-207, проект 73707). За это длительное время мы зачастую пребывали в смятении, нерешительности, сомневались в себе, однако в конечном итоге мы выстояли. И всё-таки какая сила заставляла нас исследовать предприятие с такими затратами времени и энергии? Изучая причины, можно выделить три события, которые сильно нас затронули.

Первое событие произошло в 999 году, когда я принимал участие в программе обмена высшего образования между

Европейским союзом и Китаем, тогда я начинал исследовать управление знаниями в Великобритании. В то время управление знаниями только стартовало в мире, и многие известные международные компании мира страдали от утраты знаний, вызванной уходом талантов; в то же время, поскольку интеллектуальный капитал играет всё более важную роль в создании ценности предприятия, многие начали обращать особое внимание на то, каким образом создавать богатства при помощи управления знаниями, избегать повтора ошибок за счёт повторного использования знаний и укреплять инновационный потенциал за счёт выявления скрытых знаний и талантов. Помню, как в то время мой научный руководитель из Великобритании не принимал всерьёз мои исследования по управлению знаниями: по его мнению, социалистическое государство совсем не нуждалось в этом. Однако с моей точки зрения, управление знаниями представляет собой важное направление для будущего, поскольку природные ресурсы могут истощиться, в то время как человеческие творческие силы и ресурсы знаний неисчерпаемы, а человеческие творческие силы и потенциал знаний далеко не полностью использованы. Когда я вернулся в Пекинский университет в 2000 году с целью создания дисциплины по управлению знаниями для предпринимателей, множество людей не одобряли этого и говорили, что их предприятие по-прежнему может зарабатывать очень много денег , не опираясь на знания и управление знаниями. Когда я

впервые столкнулся с Huawei, я был крайне впечатлён уникальной осознанностью компании по отношению к стратегической ценности ресурсов знаний, и особенно тем, что сотрудники рассматривали ресурсы знаний, как единственный стратегический ресурс для развития предприятий в «Основном законе Huawei», опубликованном в 997 году. В 6 статье «Закона» чётко сказано: «Huawei не имеет возможности опираться на природные ресурсы, а может только в сознании людей вырывать крупные месторождения нефти, леса, угольные шахты…». В статье 7 чётко сказано, что Huawei «использует эту форму трансформации в капитал, при которой накапливаемый вклад в труд, знания и управление предприятием и риски получают своё отражение и вознаграждение; посредством организации права долевой собственности формирует основные силы компании и удерживает над ней эффективный контроль, тем самым способствуя устойчивому развитию компании. Капитализация знаний и динамичная система прав собственности, которая адаптируется к технологическим и социальным изменениям, является направлением, которое мы непрерывно исследуем». В первые 20 лет политики реформ и открытости в Китае многие предприятия фокусировались на развитии и использовании материальных природных ресурсов, сделав получение первой прибыли своей главной целью. Однако Huawei чётко и глубоко указал на стратегическое значение и основную ценность человеческого и интеллектуального капитала для устойчивого

развития предприятий и расценил капитализацию знаний в качестве ключевого системного дизайна и механизма стимулирования предприятий, объединяющих сердца людей, стимулирующих потенциал, высвобождающих боевой дух и интегрирующих личные и организационные цели, что в то время было редким явлением.

Второе событие произошло в 2009 году, когда мне выпала возможность работать консультантом по управлению знаниями в известном частном предприятии, которое в то время было лидером в своей отрасли внутри страны. У предприятия с хорошей тенденцией развития были оптимистичные ожидания и планы на дальнейшую перспективу, стратегия была разработана вплоть до 208 года. Имело место воспевание победной песни, частичного принятия мнений и веры в руководящих сотрудников, однако в модернизации и организационном изменении внутреннего управления и системы не проявлялась необходимая активность. Помню, как я задал вопрос высшему руководству во время интервью о ценности управления знаниями и получил следующий ответ: «Что касается предприятий, то здесь управление знаниями можно сравнить с китайской медициной, которая может подлечить, но не может спасти жизнь». К 202 году рынок не получил такого стремительного роста, как предполагали руководители предприятия, а стремился к депрессии. По причине слепого оптимизма, чрезмерной экспансии, отстающих возможностей, недостаточной гибкости системы управления и отсут-

ствия плана на случай кризиса предприятие не смогло приспособиться к быстрым изменениям на рынке, вследствие чего большое количество продукции стало запасом для склада, который можно было продать только за низкую цену, нанеся предприятию и его ценности непоправимый ущерб. Таким образом, рыночная позиция некогда выдающегося предприятия резко упала за короткий промежуток времени, стоимость акций сильно снизилась, а его руководители один за другим уволились, оказавшись в опасном положении. Я был шокирован: почему у такого выдающегося предприятия был такой резкий спад за два-три года? В чём заключалась проблема? Какого рода предприниматель может возглавлять целое предприятие, чтобы не попасть в такую ловушку и вывести организацию с одной вершины на другую? Недоумевая по этому поводу, я читал и изучал речи Жэнь Чжэнфэя и обратил внимание на одну фразу, которая привела меня к просветлению. Говоря о процессе роста Huawei, он упомянул, что у него, как у лидера,«нет чувства чести и гордости, а присутствует только чувство кризиса». Чтобы выжить, предприятие непрерывно должно заниматься самокритикой, «критиковать себя на организационном уровне, чтобы сделать процесс и управление более оптимизированными; самокритика сотрудников значительно улучшит их индивидуальные качества. Таким образом, пользователям не придётся беспокоиться о крахе нашей компании». Именно такая всесторонняя саморефлексия и самопознание заставляют Huawei глубоко

осознавать свои недостатки и пробелы, и благодаря «диссипативной системе» ориентироваться на перспективы и находиться непрерывно под высоким давлением для создания новых возможностей на обширных безлюдных зонах. Напротив, я лично считаю, что менталитет, тип мышления, решимость, мудрость, интеллект и чувство кризиса по отношению к лидеру очень важны для того, чтобы побудить организацию выбрать своё будущее направление, инвестировать в ресурсы и создать жизнеспособную культуру.

Третье событие произошло с 2009 по 204 годы, когда у меня появилась возможность получить поддержку Исследовательского института руководства Cisco при Институте управления Гуанхуа Пекинского университета. Вместе с руководителями я отправился в США в Cisco с целью обучения, и там я не только обширно обменялся опытом с руководителями Cisco, но и получил большое количество информации. Будучи интернет-предприятием, созданным в 984 году, Cisco прошла через немалое количество трудностей за последние 34 года своего развития, в течение которых многие отраслевые гиганты (например, Alcatel, Nortel, Motorola и др.) закрывались или покупались; однако Cisco благодаря статусу технологического оптимизма по-прежнему находилась на волне сетевого развития. Путём систематических исследований мы обнаружили, что Cisco придаёт большое значение как внешней инновационной модификации, так и внутреннему управлению и эксплуатации. Если рас-

сматривать эти два аспекта как двухкомпонентную способность для устойчивого развития предприятия, то Cisco создал высокоэффективную бизнес-модель на основе превосходной внутренней системы управления, непрерывно модифицируя, адаптируясь к новым изменениям в клиентах и развитию технологий (в особенности это касается двойной интеграции инноваций и эксплуатации), тем самым гарантируя, что высокотехнологические предприятия непобедимы в среде радикальных технологий.[1] Коммерческая идея, ориентированная на клиента и системный дизайн, высоко приспосабливаемая культура организации, высокоэффективная система исполнения, функциональная эффективность и система управления рисками, непрерывная модификация и другие возможности являются главным ключом для обеспечения устойчивого развития предприятия. Следует заметить, что Huawei лидирует по сравнению с другими крупными предприятиями в сфере исследований и разработок, рынка, управления, брендинга и уделяет особое внимание созданию системы управления и платформ на ранней стадии развития, когда все отрасли готовы к процветанию, а средства ограничены. По словам Жэнь Чжэнфэя, «управление это ядро; таланты, технологии и средства могут быть внедрены, но они не смогут сформировать силу системы». Huawei установил свой путь и модель развития, основываясь на размышлениях

[1] См. книгу данной серии «Интервью с Cisco: от инноваций к эксплуатации», Издательство Пекинского университета, 2018 г .

о том, почему на протяжении тысячелетий в Китае не было предприятий мирового масштаба, пересматривая китайскую культуру, глубоко исследуя и осмысливая западные транснациональные компании. Заняв позицию преследования, компания создала собственную двойную модель, которая также достойна наших исследований и изысканий.

2. Как исследовать Huawei?

Исследовать Huawei довольно сложно по причине того, что предприятие всегда поддерживало свою невзрачность, не экспортировало «революцию», являлось чрезвычайно «сдержанным». В отчаянии мы использовали неуклюжий метод, делая всё возможное для сбора первичных и вторичных материалов. Первичные данные включают в себя: () высказывания Жэнь Чжэнфэя в официальной или неофициальной обстановке (всего 07 статей, около 350 тысяч иероглифов); (2) сообщения в интернет-сообществе «Голос сердца» (предприятия Huawei); (3) годовой отчёт Huawei (2006-205); (4) литература и научно-исследовательские статьи, написанные сотрудниками Huawei; (5) интервью с руководителями и сотрудниками Huawei в неофициальной обстановке, лекции, проводимые сотрудниками Huawei в Пекинском университете и др., записи лекций на занятиях MBA, EMBA, а также интервью с сотрудниками, которые мы взяли, когда читали лекции в Huawei; (6) интервью с бывшими и нынешними сотрудниками Huawei, их отчёты о курсах обучения и материалы диссертаций; (7) мнения и оценки Huawei руководителей иностранных и отечественных предприятий (таких, как Siemens, Samsung и др.); (около 300 тысяч иероглифов); (8) интервью со специалистами, которые сотрудничали или конкурировали с Huawei (около 50 тысяч иерогли-

фов). Вторичные данные содержат: () литература по исследованию Huawei; (2) научные работы на китайской платформе периодических изданий CNKI, посвящённые исследованию Huawei; (3) сообщения отечественных и зарубежных СМИ о Huawei; (4) сетевые новости и сообщения о Huawei. Благодаря системной интеграции и анализу этих материалов определяется их соответствие, достоверность, подлинность, чтобы компенсировать наши трудности необходимого взаимодействия с предприятием. Наряду с этим, само время является отличным критерием, помогающим нам многовекторно, многоуровнево, со многих точек зрения понять и подтвердить язык, действия и результаты предприятия. «Неожиданным» преимуществом такого неуклюжего метода является то, что мы имеем относительно полное представление о всей картине, глядя на Huawei издалека, но недостаток данного метода предельно ясен: мы недостаточно понимаем детали, яркие истории и секреты, скрытые от нас.

При этих обстоятельствах мы, посредством двойных возможностей, управления знаниями и информацией в качестве теоретического аспекта, фокусируем наши исследования на основных стратегиях развития, идеях и способах управления Huawei. В процессе написания мы опирались на время, как на основную систему и задачи управления, как на основной ориентир; путём систематизации и структуризации разобрали путь развития корпорации от догоняющей до ведущей. Среди них речь Жэнь Чжэнфэя является самым важ-

ным и ценным источником анализа данных и информации. Деконструируя и реконструируя его речи, мы проанализировали его взгляды, решения и выбор на разных этапах и в разной среде как лидера предприятия. На этой основе мы будем углублённо дополнять информацию на основе интервью, первичных и вторичных материалов, а также подтвердим эффективность, достоверность и точность информации в неофициальной коммуникации.

В процессе беседы с сотрудниками компании мы ничуть не почувствовали с их стороны какого-либо утаивания, уклонения от собственных проблем и непризнания слабых мест, изредка они делали вид, что всё гладко, не отвечая конкретно на вопрос. Даже обычные сотрудники, которые часто сталкиваются с реальностью, всё равно сохраняют трезвость и даже высмеивают самих себя. Huawei вовсе не является совершенным предприятием, процесс его развития полон разнообразных «организационных чёрных дыр». На своём пути предприятие сталкивалось со многими проблемами: такими, например, как «ошибка выбора», «малоэффективные исследования и разработки», «крах рынка», «потеря сотрудников», «пиковый сепаратизм», «коррупция на высоких уровнях», «огромное давление» и другими. В процессе изучения предприятия некоторые проблемы исчезли, некоторые, возможно, смягчились, иные, наверное, остались и продолжают усугубляться. Кроме того, постоянно обнаруживаются новые сложности. Цель нашего исследования за-

ключается не в том, чтобы создать шаблон предприятия, а в том, чтобы описать процесс выявления проблем, многократного метода проб и ошибок, процесса поиска оптимизации («what» и «how») с точки зрения таких многочисленных факторов, как восприятие высшего руководства, человеческих ресурсов, научно-исследовательского процесса и опытно-конструкторской работы, организованного обучения и так далее. Эти некогда пережитые проблемы развития вовсе не исключения. Многие эти проблемы являются общими в процессе развития предприятия и имеют определённое справочное значение для роста, развития и интернационализации китайских предприятий.

Целевая аудитория данной книги предприниматели и руководители. В процессе написания мы сконцентрировались на исследованиях принципов Huawei, которые звучат следующим образом: «как думать?» и «как делать?» и провели систематическое исследование, разбор, полноценный анализ по этим принципам, предоставляя более прямую, практическую информацию и подсказки для руководителей предприятий при помощи проблемно-ориентированной каркасной конструкции и тематическому руководству. Основываясь на систематическом понимании практики Huawei, мы сделали основные выводы и сформировали модели, условные обозначения и блок-схемы согласно временным рядам, данным и материалам; после обобщения содержания каждой из глав мы также сравнили её с практикой Cisco; в целом ре-

зюмировали и вывели «орлиную модель», проанализировали, что было сделано компанией Huawei правильно и исследовали процесс создания и модель возможностей Huawei с точки зрения двойных возможностей. Несмотря на это, мы прекрасно осознаём, что с точки зрения ширины, глубины и охвата перед лицом такой транснациональной корпорации со сложной и извилистой историей развития наши выявления и резюмирования по-прежнему очень ограничены, и то, что представит эта книга, является только верхушкой айсберга. Перед лицом будущей глобальной конкуренции мы нуждаемся в ещё большем количестве учёных для изучения путей развития китайских предприятий, чтобы предоставить рекомендации для предпринимателей и высших руководителей корпораций, которые стремятся развить свои предприятия до уровня международной конкурентоспособности.

3. Ощущения при исследовании Huawei

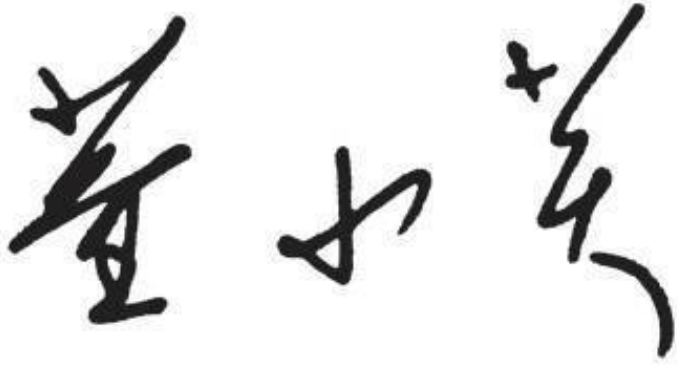
Исследования Huawei продолжались около 0 лет. В этот период я и моя команда работали с большим энтузиазмом, увлечённые объектом исследования, и в тоже время переживали страх и душевную пустоту. Дальновидность, упорство, настойчивость, непоколебимость, клиентоориентированность и дух обучения, демонстрируемые сотрудниками Huawei, всегда воодушевляли и мотивировали нас энергично идти вперёд; всякий раз, когда у нас возникала мысль сдаться, поколебаться или увлечься другими хорошими возможностями для исследований и преподавания, именно «принцип давления» и «выгода выхода из ямы» Huawei помогали нам привести в порядок свои чувства, собраться с духом, вернуться за свои столы, углубиться в исследования и закончить работу. Можно сказать, что мы извлекли большую выгоду из процесса изучения Huawei: наш дух встретился с тяжёлыми испытаниями, наши разум, тело и настойчивость были закалены, мы ощутили все муки и трудности пути великого предприятия: от догоняющего до лидирующего. Практическая деятельность Huawei вызывает особое уважение с учётом обстановки, когда требуют немедленных результатов, импульсивного настроения, краткосрочной прибыли, непомерного честолюбия, отсутствия долгосрочного

видения и инвестиций в будущие ключевые возможности. Особенно в условиях, при которых в обществе преобладают сиюминутные интересы, переменчивое настроение, погоня за быстрой выгодой, жажда величия и славы, отсутствие дальновидности и инвестирования в будущие ключевые способности, практика Huawei достойна ещё большего уважения.

В этом году исполняется 40 лет с момента проведения политики реформ и открытости. Чтобы возродить Родину и развивать общество, а также сократить разрыв между ведущими странами, китайцы из поколения в поколение прилагали огромные усилия и использовали накопленную мудрость для создания «китайского чуда», и эти достижения дались им очень нелегко. Эту часть истории стоит помнить и писать о ней не только как о свидетельстве боевого духа этого поколения, но и как о ценном интеллектуальном наследии для будущих поколений.

Данная книга структурирована следующим образом: Дун Сяоин, предисловие, часть : главы и 2, часть 2: главы 3, 4, 5, 6, 8, ; Янь Мэнлин, часть 2: глава 9, часть 3: глава 2; Ху Янь'ни, часть 2: главы 7, 0; часть 3: глава 3.Все изображения в книге прошли обработку на основании учебных материалов Дун Сяоин. В послесловии мы предлагаем ознакомиться с опубликованными справочными материалами по исследованию двухкомпонентной способности изучения Huawei, написанные Янь Мэнлин, в которых она собрала большое количе-

ство выступлений Жэнь Чжэнфэя, статей из интернет-сообщества «Голос сердца» (компании Huawei), составила список типичных примеров самокритики предприятия и представила таблицы совместных инновационных центров компании. Ху Янь'ни ответственна за редактуру и корректировку содержания и справочного материала книги. Авторы выражают особую благодарность профессорам Пэн Сицину, У Яцзюню, Гун Цзяньгану, Фан Фэю и многим сокурсникам за вклад. Авторы также хотят поблагодарить Линь Цзюньсю и Сюй Бин из Издательства Пекинского университета, которые являются нашими хорошими партнёрами, за их энтузиазм и ответственность. Авторы также выражают особую благодарность нашим семьям, чья любовь, доверие, ободрение и поддержка не давала сойти с намеченной дистанции.



28 августа 208 года, *Янь Юань*, *Пекинский университет*

ВВЕДЕНИЕ

0.1 Догоняющий тип государства

Известный (ныне покойный) историк-экономист Гарвардского университета США Александр Гершенкрон (Alexander Gerschenkron) в одной из своих книг под названием «Историческая перспектива экономической отсталости» с исторической точки зрения исследовал специфику экономического развития России, Германии, Франции, Австрии, Болгарии и других стран в XIX веке и выдвинул фундаментальное понятие относительной отсталости как основной. Он обнаружил, что существуют напряжённые отношения между текущей ситуацией экономического развития и её ограничениями, препятствиями и высокими ожиданиями. Такие отношения обусловили огромную движущую силу развития индустриализации. Государства догоняющего типа и ведущие страны имеют разные модели в производственной и организационной структурах и системе планирования. Профессор Гершенкрон, основываясь на своих исследованиях модели развития Европы, установил, что чем больше отсталость экономики, тем выше темпы её развития; чем больше предприятие придаёт значение расширению масштабов деятельности и чем выше темпы роста производимой продукции, тем более важ-

ное значение капиталу в снабжении придают особые условия системы. Общественная поддержка предпринимателей ускоряет процесс индустриализации. Чем сильнее сопротивление внешней среды по отношению к инновационному процессу, тем выше будут требования к личностным качествам и силе воли предпринимателя. Его исследования демонстрируют, что относительная экономическая отсталость вовсе не является недостатком, как можно было бы подумать, а наоборот, может стать преимуществом. По мнению профессора Гершенкрона, заслуживает изучения вопрос, должно ли развитие более отсталых государств идти по исторической траектории передовых или промышленно развитых стран в частности, необходимо в дальнейшем исследовании посредством большого количества примеров и эмпирических исследований провести рассмотрение темы, «показывают ли промышленно развитые страны менее развитым картину будущего».

Переход от догоняющего к лидирующему государству мечта, которую преследуют многие экономически отсталые страны. За последние 40 лет китайская политика реформ и открытости представила миру уникальный случай столетия. Начиная с 977 года, Китай высвобождает огромное количество энергии для экономического развития и общественного прогресса. Как показано на рисунке 0., за 0-летний период с 2007 по 207 гг . количество китайских предприятий, которые вошли в топ-500 журнала «Fortune», значительно возросло,

в то время как число компаний США, Японии и Германии за тот же период сократилось.

В этот период быстрого экономического развития в Китае, помимо правительственной политики и стратегии, быстрый рост крупных предприятий был обусловлен тремя основными факторами:

Первый размер и объём рынка. Многочисленное население неизбежно приводит к большому числу постоянных потребителей и количеству предприятий, обслуживающих рыночное общество. В особенности это касается инфраструктурных, сервисных и ресурсных предприятий. Например, среди 0 крупнейших предприятий мира в 207 году на ресурсные компании (нефтяные, электрические и др.) приходилось шесть мест, а на китайские предприятия такого же типа три места.

Второй фактор обусловлен ростом спроса. За последние 30 лет потребление в Китае (в таких отраслях, как бытовая техника, продукты питания, автомобили, недвижимость и др.) демонстрировало стремительное увеличение, и с целью удовлетворения быстро растущего спроса было создано большое количество быстро растущих компаний.

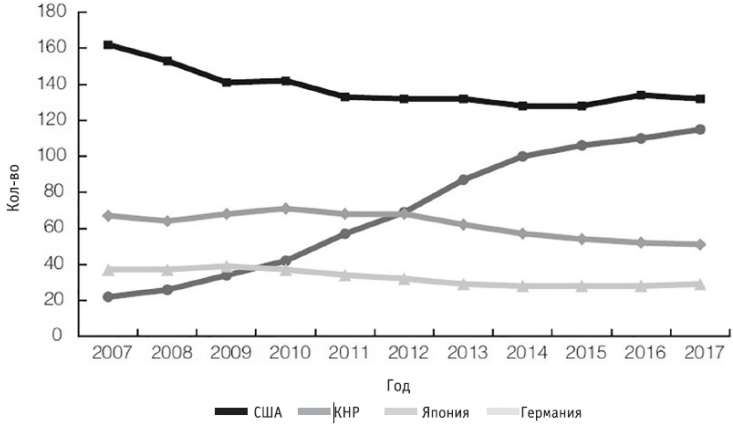


Рис. 0.*. Сравнение стран по изменению количества предприятий, входящих в топ-500 списка «Fortune» (2007207)*[2]

Третий скорость и масштабы разработки и применения новых технологий. Развитие высоких технологий (например, биомедицины, информационных и коммуникационных технологий, интернет-технологий и др.) привело к появлению большого количества наукоёмких предприятий, которые, в отличие от своих предшественников, более требовательны к талантам, знаниям и инновационному потенциалу, а также сталкиваются с напряжённой конкуренцией и более сложными проблемами.

---

[2] Данное изображение предоставлено Ван Цивэнем, почётным профессором Института управления Гуанхуа Пекинского университета, ушедшим на пенсию, которому автор выражает особую благодарность.

0.2 Догоняющий тип предприятия

С точки зрения исследовательских концепций, догоняющее и позади входящее предприятие два разных понятия: догоняющее предприятие оценивается по времени его входа в отрасль. В большинстве случаев предприятие такого типа усиленно стремится быть лучшим, когда их конкуренты намного опередили их, но при этом испытывают недостаток ресурсов и способностей; однако позади входящее предприятие это добровольный стратегический выбор, где нет недостатка ресурсов и способностей, а просто имеет место ожидание, когда лидирующая технология или продукция будут приняты рынком, а затем выходит на рынок в более позднее время посредством оптимизации продукта или преимущества низкой себестоимости. Догоняющие предприятия отличаются от стартапов тем, что последние для участия в конкуренции обычно выбирают дифференцированные ресурсы, новые технологии, новые модели или новое позиционирование на рынке, поэтому им меньше мешают прежние технологические или рыночные барьеры. Догоняющий тип предприятия имеет несколько основных особенностей:

• С точки зрения времени вхождения догоняющего предприятия в отрасль обычно это происходит тогда, когда в основном в ней уже сконцентрированы многочисленные лидирующие предприятия;

• С точки зрения стратегического замысла догоняющее предприятие ставит перед собой главную цель догнать и впоследствии постепенно достигать превосходства;

• С точки зрения операционной модели догоняющее предприятие является имитатором, а не инноватором, умеющим использовать различные формы финансового рычага и механизмы интеграции ресурсов;

• С точки зрения организационного обучения догоняющее предприятие быстро учится, используя систему для ускорения совершенствования способностей и постоянного улучшения своей конкурентной позиции;

• С точки зрения ресурсов и способностей догоняющее предприятие, как правило, испытывает недостаток технологий, рынка, ресурсов управления и бренда. Ему необходимо преобразовать ограниченные ресурсы в возможность устойчивого развития и максимизировать их ценность.

При вхождении в отрасль наиболее очевидными недостатками в конкуренции для догоняющего предприятия являются технологическое и рыночное невыгодное положение. Первое проявляется не только в недостатке ключевой технологии и в технологической системе исследований и разработок, но и в экологической среде для получения технических ресурсов. С точки зрения географического положения, догоняющие предприятия, как правило, находятся в развивающихся странах, удалённых от центра международных технологических научно-исследовательских и опытно-конструктор-

ских работ, а также основных систем знаний. Предприятия изолированно функционируют в местах с неразвитыми инженерными объектами, технологическими, научно-исследовательскими возможностями, где окружающая промышленная и технологическая инфраструктуры не вполне сформированы, а ВУЗы и другие образовательные и технические учреждения относительно отсталые. Ведущие предприятия, напротив, обладают крупными отделами исследований и разработок и вкладывают огромные денежные средства для появления и вывода на рынок новых технологий. В то же время около них находится большое количество начинающих технологических предприятий, что позволяет ведущим предприятиям продолжать укреплять своё технологическое лидерство и дифференцирование за счёт слияний, чтобы постоянно продвигать развитие новых технологий и рынка, увеличивая своё конкурентное преимущество. Для сравнения: догоняющим предприятиям сложнее и дороже получить доступ к международным и государственным системам исследований и разработок в области новых технологий и инновационных знаний.

В условиях неблагоприятной среды на рынке догоняющие предприятия не только испытывают недостаток в бренде, репутации, каналах и маркетинговых системах, но также встречаются с большими трудностями в доверии клиентов. Выход технологических предприятий из развивающихся стран на передовые рынки может сопровождаться сомнениями и

пренебрежительным отношением со стороны клиентов. Если догоняющее предприятие хочет изменить стереотипы и когнитивные предубеждения клиентов в отношении технологических компаний из развивающихся стран, то придётся приложить немалые усилия, чтобы построить доверительные отношения с потребителями. Если догоняющие корпорации будут ориентироваться на обслуживание местных клиентов, а ведущим международным заказчикам не будет уделяться должное внимание, то предприятия будут всё больше отдаляться от основного международного рынка, что принесёт большие трудности для дальнейшего развития. Поэтому необходимо преодолеть многочисленные сложности выхода на мировой рынок, чтобы добиться реального развития и сформировать признанную отраслью конкурентоспособность.

Помимо технологических и рыночных недостатков, догоняющие предприятия также сталкиваются с недостатками внутреннего управления. По сравнению с компаниями с более высоким уровнем индустриализации в таких странах, как Великобритания, США, Германия и других, чем дальше культурная дистанция, тем больше будет различий в управлении. Чтобы принимать участие в жёсткой международной конкуренции, догоняющие корпорации должны иметь возможность конкурировать с ведущими странами по эффективности, технологическому процессу, информационной системе, управлению цепочкой поставок и другим операци-

онным системам, поэтому быстрый и результативный рост управленческих способностей также является первоочередной задачей. Помимо вышеуказанных недостатков, существует множество других, присущих догоняющим предприятиям: таких, как отсутствие средств, которые делают необходимые инвестиции трудно осуществляемыми, отсутствие профессионального опыта, которое приводит к использованию неэффективных методов и росту затрат на методы проб и ошибок и так далее. Поэтому вопрос о том, как использовать принцип «лучшая сталь должна пойти на изготовление лезвия меча», чтобы позволить ограниченным ресурсам сыграть главную роль, является значительным для лиц, принимающих решения в догоняющей компании.

Кроме различных недостатков, у догоняющих предприятий также имеются и преимущества. По сравнению с лидерами отрасли догоняющие компании обладают более сильным целеустремлённым духом, стремлением к успеху, внутренним желанием к обучению и развитию. Чтобы выжить, они подкрепляют свою волю к жизни мощным осознанием кризиса, которое становится инвестицией для будущих возможностей; дефицит ресурсов заставляет их быть крайне осторожными в инвестициях и более требовательными к отдаче от вложенных средств. Энтузиазм, энергия, манёвренность, высокая производительность, преимущества по издержкам и повышенное внимание к узким сегментам рынка заставляют стартапы необычайно бережно относиться к возможностям

развития, находить возможности для прорыва в неблагоприятной среде, более серьёзно изучать и исследовать конкурентов, больше ценить ограниченные операции, предоставленные клиентами, охотно принимать заказы из сложных областей и прилагать больше усилий для обслуживания потребителей, чтобы выстроить с ними доверительные отношения. Им не присущи заносчивость и чрезмерная самонадеянность, стереотипы и консервативность, бюрократия и бремя цепи поставок, свойственных крупному бизнесу. Поэтому догоняющие предприятия усердно работают над тем, чтобы легко двигаться вперёд, принимать изменения и стремиться к прорывам. Они тщательно анализируют каждую возможность рыночного и технологического преобразования, стремятся превзойти лидера например, быстро переняв его опыт, если имеется достаточное количество технологических ресурсов. Предприятия избегают «подводных камней» инноваций путём имитации и готовы адаптировать продукты или процессы к потребностям клиентов, предоставлять продукцию по более низким ценам, когда клиенты стеснены в средствах, отдавать продукты бесплатно, когда сталкиваются с недоверием клиентов… Такие компании максимально используют свои ограниченные сильные стороны и ищут возможности для прорыва вперёд, в то время как лидеры проявляют беспечность.

В международных исследованиях, посвящённых странам и предприятиям догоняющего типа, основное внимание уде-

ляется электронной, полупроводниковой и коммуникационной отраслям Азиатско-Тихоокеанского региона (особенно Японии и Кореи), учёные ориентируются на их успешный опыт развития. На примере японских и корейских догоняющих компаний полупроводниковой отрасли было обнаружено, что дифференцирование стратегической цели, альянсы между компаниями, организационное обучение, объединение способностей, бенчмаркинг, обратная инженерия, инвестиции и т. д., а также принцип «сначала разработка, затем исследования» (D&R, а не R&D в развитых странах) привели к постепенному углублению системы знаний и успешному замещению ведущих фирм в Европе и США. Для догоняющих предприятий эффективная интернализация внешних ресурсов, формирование итерационного развития, углубление собственных способностей за счёт интернализации внешних ресурсов, а также формирование наложенных способностей поглощения и комбинирования являются важными факторами успеха. В то же время догоняющие корпорации движутся в медленном стратегическом ритме, позволяя первопроходцам рынка сначала испытать реакцию клиентов на инновацию, а после их принятия начать массовое производство и маркетинг, дублировать и масштабировать новую продукцию, использовать стратегии имитации и следования. Они иногда оказываются в более преимущественном положении на рынке по сравнению с лидерами.

Для догоняющих предприятий также очень важно вы-

брать отправную точку инновационной фазы. Согласно исследованиям W. Abernathy и J. Utterback[3], траектория технологического развития в ведущих странах делится на три этапа: зарождение, трансформация и стабилизация.

На этапе зарождения скорость внедрения инноваций в радикальные продукты высока, хотя новая продукция часто технически несовершенна, дорога и ненадёжна, но может удовлетворить часть потребностей узкого сегмента рынка. Небольшие научно-технические стартапы и крупные компании будут инвестировать в эти новые технологии, но на этом этапе продукты и рынок беспрерывно меняются, и система производства остается нестабильной. Предприятия нуждаются в гибкой структуре для быстрого и эффективного противостояния переменам рынка и технологий.

На стадии трансформаций технологическая продукция исследовательского типа постепенно устраняется рынком или интегрируется отраслью. На этом этапе также начинает появляться определяющая продукция, способная удовлетворить рыночный спрос. Основной упор в отрасли перемещается на разработку и широкомасштабное производство вышеназванных продуктов. Конкуренция здесь не ограничивается новизной продукта, его характеристикой, ценой и эффективностью, а инновационный процесс становится всё более значительным для быстрого снижения себестоимости.

[3] Abernathy, W. J. and M. Utterback.1978. Patterns of innovation in technology. Technology Review, 80 (7): 40-47.

Если новые участники инициируют радикальные нововведения в бизнес-модели, то появится возможность реконструировать состояние отрасли.

При стабилизации по мере созревания отраслевого рынка и ожесточения ценовых войн производственный процесс автоматизируется, интегрируется, систематизируется, всё большее значение приобретают точность, стандартизация и высокое качество продукции.

В период зарождения частота радикальных инноваций продукции высока, однако скорость устранения исследовательских технологий также очень велика; во время трансформации частота радикальных инноваций в процессах и бизнес-модели остаётся высокой; на этапе стабилизации радикальные инновации продуктов и процессов снижаются, а новые технологии начинают преобразовываться в зрелые. Исследования показали, что технологическая траектория догоняющих стран возникает не только на ступени стабилизации, но ещё и на ранних этапах технологического зарождения и трансформации. После успешного приобретения, овладения и совершенствования зрелых технологий лидирующих стран, освоения ключевых идей и методов инновационных технологий, возможно, догоняющие предприятия приложат усилия в фазе зарождения и возглавят продвижение распространения и применения технологий, а затем добавят ценовые и операционные преимущества. В конечном итоге они найдут возможность для прорыва и превзойдут ве-

дущие компании. Когда в этот период входит большое количество корпораций из догоняющих государств, их общая экономическая конкурентоспособность одним махом достигает уровня стран-лидеров.

0.3 Зачем нужно исследовать Huawei

Исследования профессора Гершенкрона сосредоточены на догоняющем процессе Китая, Советского Союза и восточноевропейских стран в ходе развития индустриализации. Каким образом в Китае был достигнут этот путь догоняющего развития в нынешних условиях, когда индустриализацию сменяет информатизация, а глобализация приходит на смену локализации? С момента проведения политики реформ и открытости общий догоняющий процесс индустриализации и информатизации в КНР характеризуется высокой скоростью, большими масштабами, сложной структурой. Китай стал одним из самых быстрорастущих рынков информатизации в мире: как в продвижении правительственной политики, исследованиях государственных и частных предприятий, применении всемирной компьютерной сети и мобильного интернета, так и в коэффициенте проникновения потребителей. Масштабы, глубина и скорость развития информационной и сетевой отраслей оказали влияние на весь мир и привлекли внимание всего земного шара. Бурное развитие крупных отраслей создало благоприятную внешнюю среду для появления крупных предприятий. Однако формирование и появление крупных компаний, оказывающих мировое влияние, конечно, неслучайное явление, особенно в условиях большого числа экспертов в отрасли. Мы особо заинтере-

сованы вопросом, каким образом малое предприятие с недостатком ресурсов вышло на передовые позиции в международной конкуренции, каковы были его система мышления, стратегическая практика и процесс роста.

Huawei начинал свою деятельность с 20 тысяч юаней в 987 году в качестве догоняющего предприятия и в настоящее время является лидером в своей отрасли.

В 2017 году компания Huawei с операционным доходом 603,6 млрд юаней заняла 83-е место в списке 500 крупнейших предприятий мира. Совместно с операторами компания построила более 500 сетей по всему миру, обеспечив связью более трети населения планеты и продавая сотни миллионов мобильных телефонов каждый год. Услуги компании покрывают более 70 стран мира, численность сотрудников составляет 80 тысяч человек, число филиалов превышает 900, имеется 5 центров исследований и разработок, а также 36 совместных инновационных центров. С точки зрения технологических возможностей в области исследований и разработок, согласно рейтингу патентной силы мировых научно-технологических предприятий Всемирной организации интеллектуальной собственности за 206 год, Huawei занял первое место, опередив таких конкурентов, как Samsung (четвёртое место) и Ericsson (шестое место). Вышеуказанный рейтинг основан не только на количестве патентов, но и на их качестве. С точки зрения темпов роста бизнеса и всемирного рейтинга научно-исследовательских и опытно-конструк-

торских работ, Huawei занимает одно из первых мест (см. рис. 0.2). В то же время, согласно списку лучших мировых брендов, составленному Interbrand в 207 году, Huawei занял 70-е место в мире и является самым быстрорастущим брендом среди ICT-предприятий после Facebook и Adobe. При составлении рейтинга международных брендов учитывались не только финансовые показатели компании, но и её способность гарантировать доход, а также оценки потребителей.

Однако по масштабам активов Huawei не занимает первые места и имя Жэнь Чжэнфэя трудно найти в мировых и государственных списках богатых людей. На протяжении многих лет Huawei старался поддерживать свой неброский имидж. Однако внимание и уважение к Huawei со стороны общества, средств массовой информации и предпринимателей значительно превышает уровень обычного предприятия.

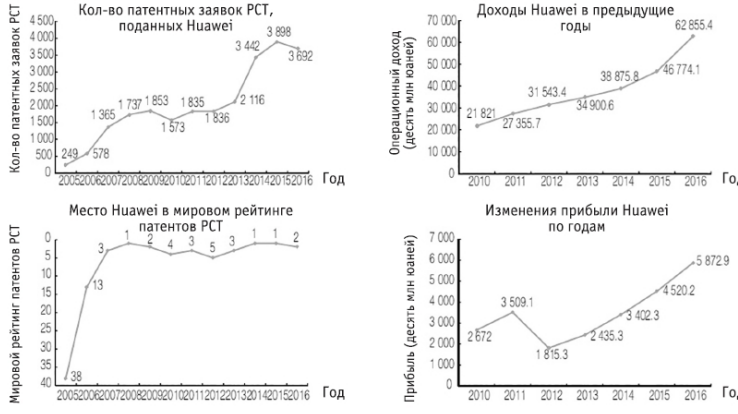


Рис. 0.2. *График исследований, разработок и доходов Huawei*

Авторы и команда исследователей этой книги на протяжении 10 лет накапливали, проверяли и углублённо изучали информацию, надеясь понять, проанализировать и интерпретировать эту компанию посредством спокойного и рационального подхода, реалистического духа исследования, систематического и всестороннего взгляда на управление и чёткого метода исследований, раскрыть и уточнить систему управленческой идеологии, стратегические выборы, траекторию развития и ключевые факторы успеха Huawei. Этот 10-летний процесс накопления и изыскания дал нам достаточно времени для наблюдения и подтверждения различных фактов и суждений, многослойного сбора и упорядо-

чивания различных подходов; в то же время он удовлетворил наше любопытство и желание узнать больше об этом предприятии и заставил нас поддерживать энтузиазм во время исследований. Независимость, нейтральность и объективность важнейшие принципы, которых мы придерживались во время исследований, а освобождение от интерференции это радость нашего процесса. В частности, книга «Интервью с Cisco: от инноваций до эксплуатации», основанная на 5-летнем изучении автором данной компании даёт нам прекрасный материал для сравнения инноваций и менеджмента этих двух гигантов телекоммуникационного оборудования.

Мы прекрасно осознаём, что масштабы Huawei значительно превысили возможности контроля нашей исследовательской команды по широте, глубине, сложности и темпу развития. Однако, как исследователи, мы всё равно чувствуем ответственность за свою миссию описать путь этого персонажа, который готов страдать и в конечном итоге благодаря титаническим усилиям и усердному обучению вырасти из капли в океане предпринимательства в компанию мирового класса.

ЧАСТЬ 1. ОТ ДОГОНЯЮЩЕГО ДО ЛИДИРУЮЩЕГО: ВЕРНЫЕ ДЕЙСТВИЯ HUAWEI

ГЛАВА 1. ОРЛИНАЯ МОДЕЛЬ HUAWEI

На необъятных равнинах Амазонки обитает вид «горного орла». Отличительные его черты длительное время полёта, скорость и проворность, за что он получил прозвище «король орлов». Мелким зверькам, которых обнаруживает эта птица, обычно трудно избежать её когтей. Новорождённым птенцам горных орлов отводится совсем немного времени для пребывания в комфортных условиях, после чего им приходится пережить жестокую тренировку своих матерей. Мать-орлица за короткое время учит своих отпрысков самостоятельно летать, но это только первый шаг . Новорождённый орел должен пройти через множество тренировок, прежде чем получит пищу изо рта матери. Мать-орлица поднимает птенцов на вершину дерева или отвесную скалу, а затем сбрасывает оттуда, причём некоторые из них разбиваются насмерть из-за собственной робости. Тех новорож-

дённых орлов, которых мать столкнула со скалы, но которые смогли взлететь, в будущем ждёт самое сложное испытание: матери ломают большинство костей в их крыльях, а затем снова сталкивают с возвышенности. Многие маленькие орлы жертвуют своими жизнями, но мать-орлица всё равно не прекращает эти «кровавые» испытания. Некоторых охотников одолевает чувство сострадания, они тайком забирают искалеченных птенцов домой и выкармливают. Однако позже выяснилось, что выращенные в таких условиях горные орлы не могут высоко летать и падают, а их двухметровые крылья становятся бременем. Оказывается, «жестокий» перелом большей части костей в крыльях новорождённых орлов является ключом к их способности свободно летать в бескрайнем небе: кости в крыльях горных орлов обладают сильной способностью к регенерации, при непрерывном размахивании крыльями через сильную боль они быстро восстанавливаются благодаря приливу крови, после чего орёл возвращает способность к полётам.



Рис. 1.1 *Орлиная модель Huawei*

В данной книге после систематического разбора и обобщения развития Huawei за последние 30 лет и сравнения его с Cisco в виде «орлиной модели» приводятся ключевые факторы успешного преобразования компании из догоняющего типа в лидирующий (см. рис. 1.1). Десять элементов орлиной модели включают в себя богатое содержание, они тесно и логично связаны между собой, поддерживают друг друга и взаимодействуют друг с другом, формируя мощное одно целое, которое помогает горному орлу расправить крылья в любых климатических условиях.

Десять элементов орлиной модели состоят из одной вертикальной и трёх горизонтальных структур. Они связаны между собой, поддерживают и уравновешивают друг друга. «Вертикаль» состоит из четырёх элементов: образа мышления, стратегии, корпоративной культуры, а также системы и

платформы управления.

Huawei это предприятие, использующее военно-стратегическое мышление для руководства коммерческими действиями. Рациональное, стратегическое, дальновидное кризисное мышление, мышление двойного парадокса, демонстрируемые руководством в сложной и изменчивой среде, а также ценности, героизм и оптимизм играют крайне важную роль для стратегического позиционирования и выбора направления развития предприятия. Они определяют «правильную память» Huawei в ходе его роста, влияют на стабильность, дальновидность, рациональность, сдержанность и собранность компании при принятии решений и выборе.

Образ мышления Huawei определил его стратегическую решительность. В условиях многочисленных инвестиционных возможностей и наличия выбора Huawei сумел противостоять соблазну, демонстрируя высокую степень сосредоточенности и концентрации, не проявляя радикализма, не преследуя объекты внимания, не отвлекаясь на других, не гоняясь за краткосрочной выгодой, а ориентируясь на долгосрочные цели и развитие и всегда двигаясь по главному стратегическому маршруту.

Корпоративная культура представляет собой «путь» предприятия, который сфокусирован на «ориентации на клиента и упорстве, долгосрочной приверженности к упорной борьбе», основа которых люди (клиенты и сотрудники), а тяжёлая работа рассматривается как норма поведения, заложив-

шая основу для культуры предприятия, ориентированной на результат, простоту и практичность.

Система и платформа управления являются «методами» компании. Руководствуясь концепцией «прежде, чем разбогатеть, нужно построить дороги», компания Huawei после утверждения цели «создания предприятия мирового класса» сделала построение платформы управления главным приоритетом в условиях тяжёлого положения отраслей, ожидающих своего развития. Следуя по пути «строительства китайского города из иностранного кирпича», основываясь на принципе «закостенения, укрепления, оптимизации», система и процесс управления, успешно применяемые ведущими предприятиями, были эффективно внедрены, что заложило крепкий фундамент для интеграции ресурсов и масштабного функционирования предприятия. Система и платформа управления, как хвост горного орла, являются ключевой мощью в реализации, взаимодействии и балансе стратегий организации.

В горизонтальной структуре силы двух флангов представлены тремя группами парадоксов. Индивидуальные и организационные способности специалистов являются главной силой, обеспечивающей успех предприятия; организационное обучение и управление знаниями представляют собой системы, благодаря которым происходит повышение индивидуальных способностей, а их наращивание и организационные преобразования системами, помогающими повышать

организационные возможности. При поддержке этой двуфланговой системы мощь орла в конечном итоге концентрируется в двух когтях, демонстрируя достижения предприятия, а именно, системы инновационных исследований и разработок и рыночной конкуренции. Система инновационных исследований и разработок является комплексным объединением технической продукции и услуг Huawei, а система рыночной конкуренции это общая сила компании в удовлетворении потребностей клиентов всего мира.

Исток успеха предприятия, с одной стороны, заключается в высокой степени единогласия и соответствия в образе мышления, стратегии, корпоративной культуре, системе и платформе управления, что формирует высокоэффективную систему поддержки от пути к технологиям и от мысли к действиям; с другой стороны, это связано с тем, что компания хорошо справляется с парадоксальной взаимосвязью между организационными возможностями и способностями специалистов, системой активации гарантий для обеих сторон и инновационных исследований, разработок и рыночной конкуренции. Так называемый парадокс указывает, с одной стороны, на двусторонние противоположные, но взаимосвязанные друг с другом элементы. Они конкурируют и конфликтуют между собой, но в то же время связывают и преобразуют друг друга. Парадоксальный ход мыслей предотвращает дихотомическое мышление, при котором направление абсолютной истины достигает крайности, помогая занять по-

зицию «принятия», а не «противостояния» между двумя противоречивыми вещами. Парадоксальное мышление подчёркивает, что обе стороны противоположны, но при этом взаимосвязаны. Вместо угнетения, отторжения или устранения парадоксов используется активное управление для динамического баланса между ними. Полностью выявляется потенциал парадоксальных трансформаций, используются творческие методы для одновременного развития обоих краев силы, отыскиваются методы и пути установления между противоположными сторонами таких отношений, которые будут повышать обоюдную ценность. Например, когда Huawei на ранних этапах рассматривал отношения между системами инновационных исследований и рыночной конкуренции, он, основываясь на принципах «контролируемых инноваций»,«инженерных предпринимателей»,«инноваций, основанных на потребностях клиентов» и др., уделял внимание общим интересам инноваций и рынка и одновременно использовал рынок для их ориентирования. В связи с тем, что выживание является главным принципом, эти две стороны тесно связаны и интегрированы, что сводит к минимуму вероятность инновационного провала. В последние годы, исходя из изменений во внешней конкурентной среде и собственных способностей, корпорация динамично регулирует соотношение и интенсивность систем инновационных исследований, разработок и рыночной конкуренции, на основе продуктовых и технологических инноваций укрепляет

теоретические и передовые новшества, направляя таким образом будущее рынка.

Благодаря своей корпоративной культуре Huawei глубоко интегрирует индивидуальные и организационные способности в сообщество с согласованными целями и интересами, а также посредством создания ряда систем и механизмов управления (на подобии «вахтовой системы» CEO, системы владения акциями сотрудников, механизма оценки выполнения работ и т. д.) укрепляет синергию сообщества, минимизирует и устраняет внутренние и внешние угрозы, которые могут вызвать конфликты и раздробленность, согласует интересы и цели заинтересованных сторон. Между организационным обучением и управлением знаниями, изменениями и структурной оптимизацией организации предприятие поддерживает динамическое равновесие преемственности и изменений для обеспечения стабильности и совместного использования системы знаний через динамическую активацию и ротацию, позволяя каждому делиться знаниями и мудростью организации, а также через организационные изменения способствует адаптации к развитию в большем пространстве. С одной стороны, постоянно укрепляются индивидуальные и организационные способности, с другой стороны, уменьшается инертность, вызванная стабильностью, и беспорядок, порождаемый радикальными изменениями.

1.1 Образ мышления

В орлиной модели Huawei в расположении мозга представлен образ мышления компании, где последний это гносеология и мыслительный компас предприятия для объективного и рационального познания и прогнозирования мира, это руководящая логическая система для интерпретации внешней среды и оценки собственных способностей. Huawei предприятие с совершенной и глубокой системой мышления. Образ мысли руководителей главная движущая сила развития компании. Примечательно, что система мышления проявляется в выступлениях руководителей и организационных документах, играющих ключевую роль в достижении организационной договорённости. Практика Huawei это внедрение и экстериоризация системы мышления, а организационная память, сформированная вокруг этой системы и практики, стала ключевой силой, объединяющей людей. Поэтому успех корпорации, в первую очередь, объясняется идеологической независимостью и самостоятельностью в принятии решений.

Концентрация и всецелое внимание

В образе мышления Huawei выживание (особенно в долгосрочной перспективе) стоит во главе угла. Несмотря на множество возможностей, как для инвестиций, так и для достижения быстрого успеха, оно всегда противостояло со-

блазну и откладывало свои удовольствия, фокусируясь на основной деятельности, проводя доскональные исследования, а также упорно, практично, искусно работая в сферах, на которые другие не обращали должного внимания. Через упорство, настойчивость, колоссальную отдачу и старания был выбран тяжёлый путь первопроходцев. На первый взгляд такое достижение успеха может показаться слишком трудным и долгим, но именно такой подход, как «храбро врываться на безлюдные земли», которые никто не выбирает, гарантирует предприятию преимущества в конкуренции. Жэнь Чжэнфэй считает, что чем большей инвестиционной ценностью обладает сфера, тем больше желающих войти в неё, таким образом, шанс потерпеть неудачу также повышается; только вступив на «безлюдные земли», сосредоточившись и углубившись в те области, ради которых обычные люди не хотят страдать и прилагать усилия, можно добиться необычайной конкурентоспособности.

Осознание кризиса

Для выживания осознание кризиса, беспокойства, страха и опасности всегда занимает главное место в ведущем образе мышления Huawei. Ознакомившись с большим количеством неудач в истории, «военном деле» и развитии отрасли, компания пыталась выявить ошибки и подводные камни, из-за которых случались провалы. Она с особой внимательностью и рациональностью исследовала пути развития предприятия, а также концентрировалась на нынешней ста-

бильности и будущем росте. В прошлом у Жэнь Чжэнфэя не было чувства чести и гордости, а присутствовало только ощущение кризиса; в настоящем он малозаметен и терпит одиночество; насчёт будущего невозможно сделать точный прогноз, но важно смело его принимать и вместе с клиентами исследовать возможные слабые места в будущем. Осознание кризиса Huawei основано на глубоком понимании высшим руководством динамичности отрасли и жестокости конкуренции. Руководители трансформируют это чувство как на внешнем, так и на внутреннем уровнях: внешне это проявляется в особой настороженности по отношению к внешнему миру и будущему, динамичном сканировании, исследовательских изысканиях, общей стратегии перспективности и создании новых способностей. Они активно исследуют деятельность конкурентов изнутри и за пределами отрасли с целью трезвого понимания собственных пробелов и предотвращения ошибочных суждений, а также незамеченных стратегических пунктов. Внутренне это демонстрируется посредством передачи внешнего давления конкуренции во внутреннее, благодаря чему организация постоянно активируется, не допуская инертности (особенно мыслительной) в периоды бурного роста.

Самосозерцание и самопознание

В начале своей деятельности Жэнь Чжэнфэй сразу осознал ограниченность собственных ресурсов, и для достижения успеха ему необходимо было консолидировать все си-

лы. Для объединения людей требуется наличие нескольких факторов: во-первых, видение и платформа, где объединяются люди с идеалами, страстью и профессионализмом; во-вторых, глубокое понимание и удовлетворение многоуровневых потребностей людей, включая признание ценности человека, самореализацию, обучение, справедливое отношение, уважение, заботу и развитие потенциала; в-третьих, раскрытие человеческих возможностей посредством инноваций в системе или механизмах; в-четвёртых, признание проблем и недостатков и постоянное совершенствование. В процессе роста предприятие всегда сохраняло чёткое представление о себе и изо всех сил поддерживало свою незаметность, причём этого принципа придерживались не только руководители, но и вся компания. Вышеупомянутая стратегия в процессе перехода от догоняющего до лидирующего типа предприятия обладает несколькими преимуществами: во-первых, это устраняет помехи и позволяет сосредоточиться на работе; во-вторых, это относительно безопасно; в-третьих, это сокращает количество ненужных споров и разногласий.

1.2 Стратегия

Стратегический фокус

Руководствуясь предиктивной рациональностью и перспективностью орлиной модели, Huawei создал сильную ме-

тодологию и спиралевидную замкнутую цепь в разработках, стратегическом анализе, в реализации стратегии и извлечении выгоды из неё. Посредством продолжительной оптимизации система стратегического декодирования корпорации оказалась очень эффективной для продвижения соответствующих трансформаций и изменений. Компания всегда твёрдо придерживалась своей цели и непреклонно шла вперёд. С одной стороны, это происходило благодаря твёрдому следованию высшего руководства миссиям и убеждениям предприятия, глубокому пониманию жестокости конкуренции в отрасли и осознанию смертельного урона при малейшей легкомысленности; с другой стороны, причина кроется в чётком осознании слабых мест собственных способностей, постоянном выявлении разрывов с конкурентами путём самокритики, нехватки ресурсов и возможностей, из-за чего компания вынуждена создавать превосходство в силах и осуществлять прорывы в главных направлениях, чтобы одержать победу. Поэтому Huawei придерживается принципа давления при разработке и реализации стратегии и, как кончик иглы, проделывающей отверстие, совершает прорыв в одной точке и лидирует в какой-либо области. Именно такая мощная сила заставила корпорацию понемногу нарастить свою конкурентоспособность и в будущем максимизировать ценность ограниченных ресурсов.

В догоняющем процессе компания осознала, что при ограниченном позиционировании только фокусирование

может укрепить фундамент, улучшить способности, усилить конкурентоспособность и при помощи стратегии «первоочередной срочной необходимости» расходовать свои ограниченные ресурсы на самые важные и ценные вещи для будущего, чтобы довести дела до совершенства. Стратегическое фокусирование требует устойчивости к искушениям и контроля над жадностью, что является испытанием для человеческой натуры. Что касается создания главных возможностей, Huawei использует стратегию первопроходца для поиска мест прорыва и формирования глубоких способностей, после чего переходит к масштабированию. Что касается реализации стратегии, то в этом аспекте предприятие разработало набор методов декодирования стратегии на организационном уровне, эффективно разделяя стратегические замыслы организации на каждую проектную группу и каждого человека, чтобы каждый видел перед собой чёткую цель.

Стратегическая трансформация

Huawei хорошо понимает темпы стратегической трансформации и отлично справляется со взаимосвязью между динамичной модернизацией и стабильностью. Через стратегическую трансформацию корпорация не только вышла на новые рынки, но также улучшила и обновила систему возможностей. Согласно наблюдениям автора, за последние 30 лет предприятие пережило четыре относительно крупные трансформации.

Первая трансформация представляла собой переход от

«крестьянских войск» к «регулярным войскам». В 1995 году, когда отрасль средств связи начала быстро развиваться,а отечественные и зарубежные производители пребывали в условиях ожесточённой конкуренции за рынок, компания при бюджете менее 10 млрд юаней выдвинула стратегическую цель стать крупной компанией мирового класса. Корпорация при помощи стратегической карты достигла следующих целей: «в течение трёх лет соответствие международным стандартам в области производства и управления, в течение пяти лет в сфере маркетинга, в течение десяти лет в аспекте научных исследований».

Вторая трансформация представляла собой переход от централизованного управления к обслуживанию рыночного фронтенда. В 2006 году Huawei вышел на международный рынок. В то время как компания сокращала разрыв между своими ведущими международными конкурентами, гиганты отрасли его увеличивали за счёт слияний и поглощений. В этих условиях Huawei привёл в движение новую волну преобразований. Как отмечал Жэнь Чжэнфэй, отраслевая конкуренция уже осуществила переход в сторону клиентских ресурсов. Ввиду этого нужно провести трансформацию от централизованной власти к фактической рыночной ориентации и добиваться того, чтобы «артиллерийский огонь призывал тот, кто его слышит», а также победы «командира в войне». Ради осуществления этой новой цели компания провела новую волну преобразований в финансах, экономике, IT-

системе, процессах управления и делегировании.

Третья трансформация произошла от обслуживания корпоративных клиентов к обслуживанию частных потребителей. В 2011 году после определения стратегического позиционирования «облака, канала и терминала» Huawei впервые начал трансформацию от ориентации на оператора и предприятие (2B) к ориентации на конечного потребителя (2C), активно развивая собственный бренд мобильных операций. Через ряд таких преобразований, как переход от концентрации на инженерных работах к проектированию, от фокусирования на продукции к бренду и т. д., предприятие сразу вошло в топ-3 поставщиков мобильных телефонов в отрасли.

Четвёртая трансформация начала осуществляться совсем недавно и проявляется в переходе от физической корпорации к цифровой. В 2017 году Huawei предложил курс, направленный на цифровизацию на основе запуска своей облачной стратегии. В процессе стратегической трансформации важны не только тщательные исследования и изучение отрасли, но также и чёткие стратегические замыслы. Кроме того, чтобы стать образцом успешного управления стратегическими трансформациями, значительную роль играют не только методология процесса разработки стратегии, но и команда для исполнения стратегии и система оценки выполнения работ.

1.3 Корпоративная культура

В орлиной модели корпоративная культура занимает место сердца: если мозг определяет рациональность предприятия, то сердце дарит ему чувства. Культура компании ориентирована на демонстрацию внимания и коллективную заботу по отношению к людям.

Теплота чувств

Что касается ключевых ценностей Huawei, то здесь наибольшее внимание уделяется клиентам и сотрудникам с духом борьбы. Эти два типа людей тесно связаны между собой: любой сотрудник, посвящающий себя удовлетворению нужд клиента, будет признан и любим компанией. Предприятие обдуманно связывает и интегрирует эти две важнейшие стороны, позволяя сотрудникам легко и чётко усвоить нормы поведения и стандарты достижений. Ценностная ориентация корпоративной культуры Huawei проста, обыденна и понятна настолько, что может развить в людях эмпатию и сопереживание.

Двигательный механизм

Двигательным механизмом корпоративной культуры является самокритика. Huawei заимствовал этот метод из раннего периода развития Коммунистической партии Китая и использует его как важный способ «постоянной самопроверки». Ценность самокритики заключается в правде, встрече

лицом к лицу с проблемами, поддержке сдержанного стиля, постоянном выявлении достоинств клиентов и конкурентов, а также в непрерывном расширении своих границ. Таким образом, компания посредством выявления собственных проблем и поиска методов для их решения занимается постоянным самосовершенствованием. Атмосфера самокритики позволяет «орлу» в любых климатических условиях оставаться трезвым, максимально использовать свои достоинства и минимизировать недостатки, продолжать развиваться, но ни в коем случае не самопревозноситься, не становиться самонадеянным и не терять голову, когда всё идёт благополучно. Самокритику легко проводить в период преследования, потому что в этот период предприятие знает о существовании множества слабых мест, однако в период роста оно по-прежнему придерживается самокритики, что предотвращает заносчивость, самоуверенность и предвзятость, присущие крупным предприятиям.

Открытость и толерантность

Открытость, толерантность и шкала яркости являются культурным ориентиром Huawei на единство природы и человека, и сосуществование с экологией. Это помогает орлу найти способы выживания при разнообразных изменчивых климатических условиях. По мере изменения времени и пространства в хаотичной среде нужно рационально осваивать шкалу яркости, выбирать подходящие возможности, отказываться от радикализма, застоев, жестокости, сингуляр-

ности, прямолинейности и абсолюта. На кривой, качающейся из стороны в сторону, нужно искать пространство для повышений и снижений, всегда оставляя возможность для саморегулирования и «реставрирования» самих себя и других.

1.4 Организационные способности

В орлиной модели организационная система Huawei является его крепким правым крылом и мощью, обеспечивающей постоянный успех. Данная система корпорации обладает двумя ключевыми особенностями: сильно связанной организационной сетью и активированной организационной системой.

Сильно связанная организационная сеть

Жэнь Чжэнфэй однажды сравнил организационную систему Huawei с эластичностью паутины, считая её существенной основой для межведомственного и командного сотрудничества и способности самовосстановления компании. Сильно связанная организационная сеть формируется прежде всего на общем видении, совместной цели и общих интересах. Приблизительно за 30 лет упорной борьбы глубокая дружба, отточенная во время жестокой конкуренции, стала ключевым пунктом, связывающим организацию. Отчётные собрания высшего руководства, система подготовки к борьбе, зигзагообразная модель обучения специалистов сформировали общую память и многовекторную се-

тевую структуру, что усилило организационную связь между людьми. Механизм продвижения талантов на основе командных достижений, боевая единица железного треугольника и другие модели позволяют команде поддерживать внутреннюю мотивацию, сотрудничать и помогать друг другу. Трёхлетняя «вахтовая система» не позволяет сформировать групповщину и субкультуру внутри организации и требует от всех руководителей быстрой адаптации к новой должности. Именно эта мощная структура паутины во внутренней части организационной системы наделяет Huawei сильной способностью к самовосстановлению, иначе говоря, при победе все поднимают бокалы друг за друга, а при поражении все бросаются на выручку, рискуя собственными жизнями, по принципу «если кто-то оказался в беде, помощь приходит со всех сторон».

Активированная организационная система

На раннем «догоняющем» этапе Huawei был наполнен энтузиазмом и энергией, однако по мере роста масштабов и популярности предприятия вопрос, как сохранить всё это, беспокоил высшее руководство. После достижения успеха во многих крупных компаниях начинают нарастать легкомысленность и бюрократия, поэтому Huawei поддерживает бдительность на высоком уровне. Жэнь Чжэнфэй многократно предупреждал всех сотрудников об опасностях, подстерегающих компанию в период расцвета, подчеркивая, что идеологическая инертность является самым большим препят-

ствием для корпорации. Huawei использовал относительно жёсткие методы для частичной реконструкции организационной системы, чтобы оживить предприятие и всеми силами предотвращал формирование зоны комфорта путём следующих мер: введение системы «способности занимать как руководящую,так и низовую должность», системы устранения худшего, переключение стимулов на самые трудные места, состояние постоянного сильного давления, массовое увольнение коллектива из отдела маркетинга, направление самых высококвалифицированных кадров в области исследований и разработок на международный рынок, омоложение рабочего состава и т. д.

1.5 Организационные преобразования и наращивание способностей

В орлиной модели система способностей является фундаментом и опорой для активации организационной системы. Могущество Huawei обусловлено не мощью одного человека, а силой и самообновлением его системы способностей. Высшее руководство компании верит в теорию диссипативной структуры, согласно которой открытая система, далёкая от состояния равновесия, нуждается в постоянном обмене материалами и энергией с внешним миром. Трансформация системы происходит, когда какой-то параметр в системе доходит до определённого предела, переходя во времени, про-

странстве или функциях из хаотического и беспорядочного состояния в упорядоченное. Поэтому Huawei нужна такая диссипативная структура, чтобы ввести новую энергию и реализовать собственный спиральный подъём.

В приоритете наращивание потенциала

В отличие от краткосрочного метода получения лёгкого заработка, Huawei всегда уделял первостепенное внимание наращиванию способностей в ходе развития предприятия. Жэнь Чжэнфэй уже в начале основания компании осознал, что накапливание способностей важнее, чем накапливание богатства. Поэтому ценность и доминантность интеллектуальной собственности и ноу-хау превысят капитал, который сохранит и увеличит свои активы только в том случае, если связан со знаниями. Чтобы стать непобедимым, главное овладеть ключевыми технологиями, и только таким образом можно освободиться от контроля; в то же время на организационном уровне лучшей превентивной мерой является нападение, и нужно отважиться разрушить уже имеющиеся достоинства для формирования новых; в стратегическом развитии предприятия главным пунктом являются не знания, а кругозор для их освоения и применения. Руководствуясь этими понятиями, путь развития Huawei продемонстрировал свои особенности, выделяющие компанию из толпы: во-первых, предприятие не жалеет сил на исследования и разработки и не сокращает инвестиции в них даже при финансовых трудностях. Во-вторых, в качестве международного

приоритетного пункта выступают перемещение знаний и наращивание способностей. Huawei не спешит поскорее продать продукцию, а учреждает центры компетенций вблизи международных лидеров. Такие центры были созданы вокруг Ericsson и Cisco, в Индии, России, Израиле и Франции для использования местных преимуществ в соответствии с развитием стратегии предприятия. По мнению Жэнь Чжэнфэя, нельзя нерешительно относиться к инвестициям в будущее, а страх расходовать денежные средства обусловлен недостатком лидеров, командиров и стратегии, ориентированной на будущее.

Абсорбционная способность

При накоплении способностей Huawei заимствует всё лучшее, что есть у других, уделяя особое внимание решениям, показавшим свою эффективность на практике как в стране, так и за рубежом. Путём приобретения лучших внешних практик и знаний компания внедряет глобальные первоклассные решения (из американской армии, международных консалтинговых компаний и т.д.). Например, Huawei, преследуя цель стать предприятием мирового класса, прежде всего наращивает управленческие способности и оптимизирует качество продукции, осознавая, что хорошее управление формирует силу системы, объединяет таланты, технологии и средства. Путём внедрения метода исследований и разработок IBM интегрированной разработки продукта (Integrated Product Development, IPD) компа-

ния доказала его эффективность на практике и принципом «закостенения, укрепления, оптимизации» обеспечила всесторонность и целостность этого метода. Базируясь на многолетней практике и понимании системы, корпорация осуществляет адаптационное регулирование, что позволяет надёжно и досконально улучшать способности, обеспечивая максимально быстрое упорядочивание системы исследований и разработок Huawei в соответствии с международной практикой за относительно короткий промежуток времени, а также быстрое принятие, впитывание и обработку внешних знаний.

1.6 Способности специалистов

В орлиной модели кадровая система является главным ключевым фактором Huawei для перехода от догоняющей к ведущей компании. Людям, работающим в этой корпорации, с одной стороны, повезло, с другой приходится нелегко. Везение заключается в том, что здесь можно быстро учиться и развиваться. Молодым людям, стремящимся вверх, предоставлено множество справедливых возможностей и платформ; трудности заключаются в том, что интенсивность работы, давление и проблемы здесь далеко не заурядны, что вынуждает многих покидать свои семьи и родные места. То, каким образом придать смысл этой мучительной работе, является ключом к привлечению и удержанию лучших специ-

алистов.

Эффективность и самоотверженность «войска»

Специалисты Huawei выросли в тяжёлой среде и у них сформировался особый дух прилежности, скромности, любознательности, стремления развиваться, настойчивости, простоты, упорства, полного погружения в изучаемое, непритязательности, самостоятельности, искренности, альтруизма и самопожертвования. Среди этих качеств стоит отметить не только военную самоотверженность, смелость и настойчивость, но и ученический дух исследования, энтузиазма и искренности. Формирование вышесказанных характеристик связано с механизмом предприятия. По мнению автора, основными являются следующие механизмы: первый механизм продвижения специалистов. Huawei отбирает кадры так, чтобы практика и результаты доказали, кто действительно является специалистом. Этот механизм относительно справедлив, объективен и прозрачен, он позволяет правильно назначать людей на должности по их способностям и определяет героя по результатам. Справедливый и объективный механизм продвижения сотрудников способствует повышению их уровня лояльности и удовлетворённости, позволяя сфокусироваться на работе в относительно простой обстановке и меньше рассеивать энергию на организационную политику «слева и справа», «сверху и снизу». Второй механизм относится к должностям со сложными условиями и наилучшими результатами. Huawei демонстрирует сотруд-

никам, что механизм стимулирования ориентирован на тех, кто больше всех готов отдать и что компания будет оказывать наибольшую поддержку и поощрять тех, кто готов и может работать в сложных условиях и брать на себя тяжёлую работу. Поэтому каждый человек способен сам выбирать и управлять своей судьбой. Третье стимуляция потенциала и энтузиазма. Huawei требует от высшего руководства наличия чувства долга, от среднего чувства кризиса, от низшего чувства голода, где чувство долга на протяжении долгого времени тянет за собой непрерывное продвижение и развитие компании.

Механизм управления консолидирует общность интересов

Huawei не смог выйти на рынок по различным внутренним и внешним причинам, но принятый план владения акциями сотрудников позволил ему снизить внутренние конфликты и держаться единого направления во внешней политике. Акционерная компания должна прилагать много усилий, чтобы сбалансировать отношения между внутренними и внешними, крупными и мелкими акционерами, инвесторами и её основателями. При несовпадении целей заинтересованных сторон например, в случае, если одни стремятся к краткосрочной прибыли, а другие к долгосрочному развитию определение стратегии может занять много времени и сил. Однако план владения акциями сотрудников компании и низкая доля акций Жэнь Чжэнфэя поспособствовали

формированию совместной воли для объединения всех акционеров в общность интересов. Это обеспечило высокую согласованность целей предприятия и отдельных лиц, снизило стратегические конфликты, объединило коллективные силы и знания для совместного развития. В ходе этого процесса предприятие значительно снизило цену и расходы на согласование конфликтов между внешними и внутренними, краткосрочными и долгосрочными интересами. Компания также получила возможность инвестировать в области, крайне важные для её будущего развития в соответствии с идеями и стратегическим видением, избавляясь от помех со стороны внешних акционеров и снижая противоречия и конфликты между заинтересованными сторонами. В то же время план владения акциями сотрудников не только привлекает внимание и энергию акционеров для совместного будущего развития, но и формирует высокоэффективные каналы внутреннего финансирования, а также сдерживает и компенсирует любые действия, которые могут причинить вред корпорации, так что это можно рассматривать как тройную победу.

1.7 Организационное обучение и управление знаниями

В орлиной модели организационное обучение и управление знаниями являются наилучшими путями и играют роль

своеобразных «питательных веществ». Для сотен тысяч воспитанников Huawei из бедных семей единственными ресурсами, поддерживающими их успех, являются знания и старания. Механизм отбора специалистов компании отдаёт предпочтение добросовестным борцам (тем, кто выявляет проблемы, активно ищет пути их решения и быстро растёт в случае неудачного или успешного опыта), то есть процесс обучения становится тем набором активных действий, которые тесно связаны с будущей судьбой человека и эффективно стимулируют внутреннюю жажду знаний.

Работа это обучение

В отличие от многих систем высшего корпоративного обучения в Huawei организационное обучение интегрировано во все рабочие аспекты, и принцип «работа это обучение» стал нормой. Самым прямым проявлением сильных амбиций является постоянная жажда знаний, которая воплощается на каждом уровне и в каждой области. Учебный статус руководителей высшего звена распространяется по всей организации посредством их статей, формируя образцовый пример. Систему организационного обучения можно считать практически всеобъемлющей: будь то переосмысление неудач в китайской и мировой истории или изучение военных структур и систем, оперативная карта анализа мирового рынка или резюме анализов после посещения предприятий по всему миру, подпитка энергией исследователей за чашечкой кофе или тщательное изучение отзывов потреби-

телей для поиска путей совершенствования, анализ бизнеса и проектирование исследований и разработок, приобретённые у IBM, или обобщение и методология системы обслуживания, основанные на собственной практике компании, отчётное собрание по формированию организационной памяти или серьёзной самокритике… Атмосферой организационного обучения Huawei пропитан каждый уголок и каждая деталь. Скромная позиция корпорации, менталитет «пустого стакана», обучение в условиях конкуренции, дополнительные знания, зиг загообразный рост специалистов всё это направлено на раскрытие умственного потенциала и обновление моделей, чтобы скорость и плотность обращения интеллектуальных ресурсов превышали таковые у конкурентов. В частности, отчётные собрания это система обучения и рассмотрения, позволяющая обеспечить полное взаимодействие между руководством и подчинёнными, цель которого заключается в передаче стратегических замыслов и мыслей высшего руководства низовым уровням.

Учебно-боевое комбинирование

Ещё одна важная черта системы организационного обучения Huawei это комбинирование обучения и боя. Проблемно-ориентированный интерактивный обмен помогает сделать неявные знания доминирующими, преобразовать безмолвный опыт в ценное состояние, превратить вопросы и диалоги в наиболее эффективный путь получения знаний в кратчайшие сроки. Организационное обучение ком-

пании обладает целенаправленным, военно-практическим, смешанным, конкурирующим и даже конфронтационным характером. Целенаправленность обозначает чёткую ориентацию на проблему философского или практического уровня. Военно-практический характер представляет сбой передачу знаний и рассмотрение вопросов для решения реальных проблем и тупиковых ситуаций в развитии предприятия или команды. Смешанность указывает на то, что учебная группа должна быть межведомственной и межрегиональной, а фоновое разнообразие может выдвинуть ещё больше идей и решений, одновременно увеличивая информационную избыточность, будь то доклады высшего руководства или коллективная дискуссия. В то же время организационная память, формируемая трансграничной командой в процессе совместного обучения, благоприятно сказывается на налаживании межведомственных связей и увеличивает пространство для сотрудничества и синергии. Конкурирующий характер заключается в непрерывном внутреннем соперничестве различных маленьких команд, между и вне группы РК. Эта конкуренция перерастает в ценнейший прецедент, где опыт закаляется и достигает своего предела. Умные люди состязаются друг с другом, восхищаются друг другом и не уступают друг другу. Конфронтация является методом обучения, при котором полностью активируются знания и креативность. «Синие» и «красные» противостоят друг другу, обе стороны пребывают в постоянных размышлениях, что-

бы в ходе соперничества выявить недостатки и слепые зоны друг друга и совершенствовать свои решения до предела.

Необходимость знаний

У догоняющего предприятия наличие слабой базы знаний является самым большим недостатком. Управление знаниями Huawei прошло в несколько этапов: на первом этапе приобретение знаний стало самой важной деятельностью для начинающей компании. Корпорация не жалеет никаких материальных ресурсов на получение знаний, учится у конкурентов и клиентов, а подражание, копирование и обратная инженерия стали важными инструментами для обучения. На втором этапе управления знаниями Huawei придаёт значение поглощению и защите знаний. С одной стороны, компания инвестирует огромные средства во внедрение западных систем управления для эффективной интернализации внешних систем знаний. В ходе этого процесса тщательно сортируется ценность знаний, в компанию привлекаются наиболее практически-опытные консультанты, а также посредством принципа «закостенения, укрепления и оптимизации» всесторонне и полностью впитываются и усваиваются внешние знания для развития собственных способностей. С другой стороны, по мере увеличения инвестиций в исследования и разработки и накапливание технических знаний, компания также начала защищать свои технологии и интеллектуальную собственность, особенно после некоторых случаев утраты знаний, поэтому строгость мер по их защите является эта-

лонной в отрасли. На третьем этапе Huawei придаёт большое значение интеграции и повторному использованию знаний. По мере расширения масштабов предприятия сфера деятельности стала покрывать мировой рынок, соответственно, компания должна эффективно интегрировать фрагментированные знания. Только так можно поднять эффективность использования и обмена знаниями, поэтому на повестке дня стоит создание соответствующих платформ. В области исследований и разработок предприятие придаёт большое значение повторному использованию знаний, используя связь между «цветами и коровьим навозом» в качестве метафоры для описания взаимосвязи между новыми и старыми знаниями. В то же время за счёт эффективного использования старых знаний можно повысить эффективность исследований и разработок и снизить себестоимость. В настоящее время практика управления знаниями Huawei интегрирована во все аспекты компании, стала продвигаться осведомлённость об их управлении, а такие действия, как приобретение и обмен знаниями, тематическое сообщество и прочие, помогают предприятию быстро и эффективно собирать накопленный практический опыт, а также максимизировать внутренний обмен, закладывая прочную основу для создания наукоёмкой организации мирового класса.

1.8 Инновационная система исследований и разработок

В орлиной модели рыночная система и система исследований и разработок являются двумя когтями орла, олицетворяющими главную внешнюю конкурентоспособность Huawei. Компания смогла выжить и достичь быстрого развития, с одной стороны благодаря технологиям и сериям продукции, демонстрирующим конкурентное и относительное преимущество; с другой за счёт хороших систем каналов и маркетинга, позволяющих технологиям и продукции получить признание, положительную оценку потребителей на мировом рынке и быть принятыми.

Контролируемые инновации

Huawei шаг за шагом выстраивал свою систему исследований и разработок, от имитации и копирования до контролируемых инноваций, от постепенно продвигающихся инноваций, сфокусированных на улучшении продукта, до радикальной и ориентированной на будущее Лаборатории 2012. Высокоинтенсивные инвестиции компании в исследования и разработки за последние 30 лет обусловлены глубоким осознанием, что только овладев ключевыми технологиями, можно освободиться от чужого контроля. В то же время предприятие минимизирует неудачи и излишние траты в процессе строительства системы исследований и разрабо-

ток, а также повышает коэффициент окупаемости инвестиций и вероятность успеха в этой области. Метод, которого придерживается Huawei, заключается в тесной интеграции исследований с рынком, накоплением, повторным использованием, наследованием знаний и управлением процессом и качеством исследований. При строительстве исследовательской системы компания придерживается принципа предотвращения чрезмерных инноваций, используя парадоксальное мышление для рассмотрения инновационной двойственности. Жэнь Чжэнфэй отмечал: «Инновации означают разрушение, а перемены сопровождаются нестабильностью. Вопросы «как контролировать баланс инноваций и системности» и «как улавливать ритм и меру изменений» являются настоящими трудностями в управлении предприятием. Во многих случаях инновации больше похожи на корректировку и дополнения. Изменения приводят как к успеху,так и к неудачам. В нынешнее время, ког да инновации вошли в моду, нам по-прежнему следует остерегаться чрезмерных инноваций». Хотя инновации Huawei не являются столь возвышенными, переломными, прорывными и фантазийными, как инновационные предприятия Кремниевой долины, однако они тесно связаны с рынком, нуждами потребителей, тенденцией развития и эволюции в отрасли, в значительной степени адаптированы к возможностям и ресурсам предприятия, становясь важным методом для обеспечения выживания компании.

Всемирная конфигурация

В настоящее время из 180 тысяч сотрудников Huawei 80 тысяч составляет научно-исследовательский персонал, что на сегодняшний день является самой большой командой исследователей во всём мире. К северу от тропика Рака корпорация создала множество центров компетенций, включая Израиль, Великобританию, Францию, Италию, Швецию, Нидерланды, Ирландию, Россию, Японию, Канаду, Америку и др„ в которых работают от 1000 до 10 тысяч человек в 15 крупных исследовательских институтах. В состав команды исследований и разработок входят многие первоклассные мировые специалисты. Они всегда следили за основным стратегическим путём, чтобы предприятие не истощало силы на нестратегическую конкуренцию. Даже в области связи корпорация не сходит с основного пути. Раз в несколько лет проводится удаление тех ветвей, которые не относятся к основному пути.

1.9 Система рыночной конкуренции

Самоличное «пробивание» рынка

Huawei начал свою деятельность с обслуживания деревень и уездов в Китае, постепенно выходя на крупные города; пройдя путь от обслуживания «бесплодной почвы» развивающихся стран до постепенного выхода на «плодородные земли» развитых государств Европы, компания прошла че-

рез процесс медленного укрепления доверия своих клиентов. Получать 70 % выручки из зарубежных рынков непросто. В этом процессе даже клиенты из развивающихся стран, не говоря уже о развитых странах, не доверяют китайскому телекоммуникационному оборудованию и даже презирают его, поэтому постепенно пробуют, бесплатно используют, затем начинают менять своё отношение в положительную сторону и в конечном итоге покупают продукт. Разочарование и унижение этого процесса могут понять только специалисты Huawei, испытавшие это на себе. Компания не только должна предоставлять безупречные продукты, но также и полный спектр услуг , включая сложные, утомительные и дешёвые заказы. Только прочной «стеной обслуживания» можно завоевать уважение и доброе имя после придирок и сомнений потребителей.

Эффективная и согласованная система первопроходца

Рыночная система Huawei в процессе продвижения претерпела множество инноваций. Однако главной её особенностью является акцент на сотрудничество и сочетание способностей команды первого порядка, а также взаимоотношения с организационной платформой.Здесь затрагиваются такие сложные задачи, как управление, авторизация, контроль и координация рыночных команд. В организационной системе, где доминирует принцип «пусть призывает артиллерийский огонь тот, кто его слышит», самым важным явля-

ется эффективная поддержка каждого маленького фронтенда большой платформой управления предприятием, состоящей из «железного треугольника», чтобы отборные и специализированные команды высокого уровня, обслуживающие клиентов, могли удовлетворять сложные запросы потребителей эффективнее, оперативнее и с большей силой интеграции. Рыночная система Huawei поддерживается и охраняется тремя уровнями платформ: региональными, организационными штаб-квартирами и всемирными центрами компетенций. Именно точные суждения и своевременная реакция обслуживающих клиентов «командиров», эффективная поддержка передовых организаций со стороны отдела платформы, а также доверие и авторизация по отношению к «командирам» групп позволили компании постепенно добиться успеха в условиях бурной конкуренции на мировом рынке.

1.10 Система и платформа управления

В орлиной модели платформа управления представляет собой хвост, который играет две важные роли в процессе расправления крыльев в полёте: первая сила системной интеграции, вторая сила поддержки платформы. В истории развития Huawei платформа управления располагается на чрезвычайно важном месте, и это самая первая ключевая компетенция, которую создала компания. Жэнь Чжэнфэй на основе глубокого исследования успешного опыта ведущих

международных предприятий переосмысливает и критикует культурные гены и стереотипы китайских крупных предприятий, которые вырабатывались на протяжении столетий. Он осознал, что гибкость, неоднозначность и любопытство китайского мышления затрудняют создание стабильной и контролируемой системы управления, которая является важнейшей основой для крупных предприятий. По мнению Жэнь Чжэнфэя, только платформа управления может объединить сотрудников для формирования мощи системы. Хотя Huawei столкнулся с серьёзными культурными проблемами и препятствиями на пути к изменениям при создании платформы управления, однако, несмотря ни на что, продолжал 20-летнее движение в данном направлении, закладывая крепкий фундамент с целью превращения в предприятие мирового класса.

Сила системной интеграции

Сила системы означает способность Huawei наращивать управленческие способности через процессы, информатизацию и платформу; системная интеграция охватывает ресурсы всего предприятия, включая информационные, производительные и финансовые потоки, логистику и знания. Размеры интеграции включают в себя горизонтали и вертикали: горизонтальная интеграция ресурсов в основном проявляется в межведомственных, межрегиональных и конгломератных единицах, в то время как вертикальная относится к интеграции переднего и заднего краев управления рын-

ком. Когда предприятие способно качественно интегрировать ресурсы, охватывающие все «нервные окончания», оно может значительно улучшить эффективность прозрачности бизнеса, потока ресурсов, поддержки принятия решений, мониторинга цепи поставок, сквозного обслуживания клиентов и сотрудничества между отделами. За последние 30 лет Huawei инвестировал огромные средства в наращивание мощности системы для интеграции ресурсов. Этот процесс ещё не завершён, однако по мере роста масштабов и сложности компании мощь системы будет играть более важную роль. ***Поддерживающая сила платформы*** Под поддержкой подразумевается способность Huawei создавать управленческие платформы для обеспечения малых фронтендов, где последний указывает на отборную специализированную команду высшего уровня, ориентированную на мировой рынок. Большая платформа это региональная и двухуровневая организационная платформы, которые поддерживают эффективную и гибкую работу малых фронтендов, строительство центров компетенций по всему миру, обеспечивают обмен уровнями квалификации и знаниями. Huawei рано осознал, что будущая торговая война это информационная война и «война командиров», где «командирами» являются передовые руководители проекта. Эффективность координации «командира» со штаб-квартирой региона и компании является комплексным отражением всех организационных возможностей. В реальных боевых действиях коман-

дир никогда не сражается в одиночку. Штаб-квартира тыла должна активно трансформироваться в сервисные и вспомогательные организации для поддержки скоординированных операций на передовой линии, при этом крайне важную роль играют информационные потоки и обмен знаниями. Возможности Huawei создавать малые фронтенды и большие платформы основаны на 30-летних непрерывных инвестициях и наращивании потенциала в области технологических процессов, информационных технологий и платформизации, благодаря чему выросла способность к сильной интеграции ресурсов, динамической координации и точному анализу, что в течение короткого промежутка времени предоставило сотрудникам передовой линии высокоэффективные услуги. Ради реализации принципа «пусть призывает артиллерийский огонь тот, кто его слышит» и победы в «войне командиров» Huawei необходимо использовать платформу управления как хвост для балансировки всех фронтендов бизнеса, правильно распределять ресурсы и отдавать их подходящим людям в подходящее время и подходящем месте. Здесь самой большой проблемой является динамическое восприятие и понимание платформой фронтендов разнообразного рынка, что выдвигает высокие требования к управленческим способностям информатизации.

ГЛАВА 2. МОЖНО ЛИ ВОСПРОИЗВЕСТИ ОПЫТ HUAWEI?

В процессе перехода от догоняющего к лидирующему типу предприятия Huawei демонстрировал на своём примере действительность высказывания профессора Гершенкрона о том, что отсталость стимулирует мощную движущую силу для развития. Современная история нищего и ослабленного Китая на примере политики реформ и открытости вызвала у большинства жажду богатства, успеха и благополучия, которые в течение многих лет, подобно дремлющей вулканической энергии, вырывались наружу. Большое число бедных и целеустрёмленных людей ухватились за этот труднодостижимый временной промежуток и, проявив сильную волю и настойчивый дух, стали упорно трудиться, активно обучаться и бежать вдогонку за теми, кто был впереди. В условиях значительного отставания от ведущих предприятий благодаря инновациям идей, политики, системы, механизма и управления высвобождается огромный человеческий потенциал и энтузиазм; опираясь на командное сотрудничество, появляется дух коллективизма и желание делиться, и никакие трудности, препятствия и неблагоприятные условия не могут остановить этот прогресс. Именно эти черты являются важнейшими стратегическими ресурсами экономически отсталых стран.

Выдвинутая профессором Гершенкроном тема «Должны ли отсталые страны руководствоваться историческим опытом развитых или промышленно развивающихся стран» была частично рассмотрена в одном тематическом исследовании Huawei. До настоящего момента развития предприятие, с одной стороны, глубоко понимало и следовало концепциям, правилам, путям и методам роста предприятий в промышленно развитых государствах, особенно в процессе наращивания системы управления, технологических систем исследований и систем качества продукции. Путём прямого и косвенного перемещения процессы, системы и методология развитых стран были приняты, введены и реализованы, затем созданы и развиты в этом процессе.

С другой стороны, во время перехода от догоняющего до лидирующего типа предприятия Huawei превзошёл своих конкурентов по скорости, интенсивности и глубине развития при помощи инновационных идей, механизмов, специалистов и организационных инноваций. **Инновационность концепции** в основном отражается на стратегическом уровне при должном понимании стратегии и темпов её изменений. Компания обновляет свою стратегию примерно раз в 5-7 лет. Каждое стратегическое обновление согласует изменения в окружающей среде и внутренние возможности, а также сопровождает реализацию стратегии новой волной создания потенциала, используя несколько лет фокусирования для углубления новых способностей на практике. По-

этому каждый сделанный шаг довольно устойчив и приводит к достижению ожидаемой цели. В процессе **инновационных механизмов** высшее руководство Huawei мудро связывает и интегрирует требования соответствующих заинтересованных сторон, чтобы минимизировать риск разделения организации: план владения акциями сотрудников объединяет основные цели, интересы компании и её сотрудников; «вахтовый» механизм назначения на должности высшего руководства интегрирует выбор и решает вопрос об уходе многих кадров; принцип, согласно которому клиенты находятся во главе угла, а бойцы играют самую важную роль, интегрировал внешние и внутренние ключевые отношения заинтересованных сторон. В процессе **кадровых инноваций** предприятие совершило прорыв в решении проблемы взаимосвязи между «знаниями» (интеллектуалами) и капиталом, поставив первые выше капитала и направив стремление на упорную борьбу и быстрый рост в ходе обучения, а также на достижение людьми превосходных результатов. За счёт итогов обратного отбора и повторного привлечения специалистов оценочная система стремится к объективности, справедливости и прозрачности. Принцип специалистов «цель путь результат» ясен и понятен, наблюдается снижение неопределённое™, что способствует стимулированию субъективной активности и масштабов усилий людей. Что касается **организационных инноваций,** то после укрепления и роста организации Huawei стал непрерыв-

но искать почву и окружение, где формируется инертность крупных предприятий. При помощи стратегических обновлений, трёхлетней «вахтовой» системы, изменений динамики и других мероприятий компания непрерывно устраняет формирование зон комфорта и затвердевания, поддерживая жизнеспособность и осознание кризиса организации.

Huawei отдал много сил и энергии на пути от догоняющих до лидирующих позиций, однако нельзя недооценивать давление, проблемы, тяжести, страдания, сомнения и чувство опасности, которые испытывают сотрудники, ощущая это как физически, так и психологически. Поэтому вопрос о том, можно ли воспроизвести опыт предприятия, является хорошей темой для филантропов и философов. Некоторые корпорации готовы работать больше ради достижения ещё больших успехов, а некоторые не хотят отказываться от наслаждения хорошей жизнью ради оптимального баланса между работой и жизнью. Поэтому различия между предприятиями обусловлены прежде всего отличиями в ценностях и целях.

С позиции внешней среды, успех Huawei имеет свой особый исторический фон: во-первых, находясь на раннем этапе построения китайской политики реформ и открытости, компании повезло оказаться в Шэньчжэне, который тогда являлся экспериментальной зоной для реформ с хорошей политикой и обстановкой; во-вторых, глобальная связь и Интернет быстро развивались, соответственно, рос спрос; в-третьих,

при выходе на рынок корпорация столкнулась с мощными международными конкурентами, что улучшило её международное видение и стандарты отрасли, а также способствовало быстрому росту; в-четвёртых, предприятие использовало возможность всемирного спроса в качественной и дешёвой продукции после глобального финансового кризиса 2008 года, а также внимание людей к информационной безопасности после инцидента со Сноуденом и т. д. Скопировать эти внешние факторы не представляется возможным, а с окружающей средой дела обстоят ещё сложнее.

Несмотря на это, имеет ли практическая деятельность Huawei универсальную ценность? Это филантропический и философский вопрос, и мы верим, что каждый читатель найдёт для себя ответ на него. Рыночная обстановка Китая также требует диверсифицированных практик и исследований. После систематического разбора и исследования предприятия автор делится с читателем пятью представлениями:

Первое: идеологическая система предпринимателя является самой важной инновацией и конкурентоспособностью компании. Видение, миссия, трансформация корпорации, формирование культуры предприятия и создание соответствующих механизмов всё без исключения происходит из глубокого понимания предпринимателем мира, человеческой миссии и отраслевой обстановки. Поэтому великие компании создаются, прежде всего, с духом, характером и мышлением великого предпринимателя.

Второе представление заключается в том, что необходимо концентрироваться на свершении великих дел. На протяжении 30 лет развития Huawei руководители выбирали фокусирование, концентрацию и долгосрочные ценности. Они смело клали все «яйца в одну корзину», не сомневаясь, не колеблясь и не ленясь и в конечном счёте достигли больших успехов. В среде, требующей немедленных результатов, способность устранять помехи, скромность, самодисциплина, временный отказ от удовольствий, использование узкополосного и высокочастотного подхода для наращивания способностей и разнообразие всё вызовом и опытом для человеческой это является природы, и без сильной воли это сложно выдержать. В постоянно меняющейся социальной среде, где имеют место многочисленные соблазны, возможности, опасности и вызовы, а стоимость различных активов непрерывно растёт с огромной скоростью, открываются отличные возможности для спекуляции. Однако за последние 30 лет Huawei сосредоточился на своей задаче, долгое время придерживался исследований и разработок в области коммуникационных технологий и повышал качество продукции, терпеливо достигая технологичных и интеллектуальных высот, тем самым постепенно укрепляя своё лидирующее положение в отрасли. Такого рода настойчивость и решимость можно обрести, только преодолев человеческую недальновидность и желания.

Третье: культура организации формирует уникальную личность. Быть сотрудником Huawei это тяжёлая работа, где

клиенты основа всего, а «бойцы» превыше всего; длительная упорная борьба воспитала и вознаградила ряд бизнесменов, которые смело берут на себя ответственность, не страшатся лишений и тщательно и уверенно исполняют свой долг до конца. Они опираются на практическую работу для развития рынка, на «десятилетнее сидение на скамейке запасных» для завоевания уважения, на концепцию «поражение это самоотверженное спасение друг друга» для прихода к успеху там, где кумовство и культура «опоры на отцов» уже устарели, и где бедняки могут добиться успеха, только полагаясь на собственные усилия.

Четвёртое представление заключается в том, что интенсивность и сложность конкуренции определяют степень уважения предприятия. Huawei выбрал сложный путь в условиях мощнейшей международной конкурентной среды. Чем выше интенсивность и сложность конкуренции, тем выше требования к характеру и силе воли предпринимателя, выбору стратегии предприятия, возможностям реализации, а также организационной сети и обучению. Характер и сила воли предпринимателей определяются их кругозором и архитектоникой; стратегический выбор и исполнение находятся в зависимости от когнитивной и двигательной силы; сила организационной сети обуславливается платформой управления, общей организационной памятью, межведомственным и командным сотрудничеством. Интенсивность организационного обучения тесно связана с постановкой цели, осо-

знанием пробелов в знаниях и ценностью обучения. Будучи «догоняющим», Huawei всегда исполнен осознанием кризиса, сохраняет менталитет «пустого стакана» и смело встречается с проблемами лицом к лицу без чувства удовлетворённости, чести и заносчивости, что является самой ценной чертой менталитета предприятия догоняющего типа.

Пятое: развитие человеческого потенциала является важнейшим активом для перехода от «погони» до лидерства. В центре всех систем и механизмов находится человек, и хорошие системы и механизмы могут в полной мере раскрыть человеческий потенциал. Huawei максимально мобилизует и развивает человеческий потенциал и дух борьбы через систему привлечения кадров. Будучи компанией догоняющего типа, Huawei демонстрирует такие особенные черты, как последовательность, сплочённость, старательность, любопытство, настойчивость, скромность, храбрость и мужество.

Несмотря на это, будущее Huawei по-прежнему вызывает у людей много опасений и тревог. В эпоху Интернета и цифровизации предприятие при переходе от догоняющего типа к лидирующему столкнётся с совершенно иными проблемами и задачами. Здесь возникает множество вопросов, например: возможно ли перейти от 0 к 1, когда привык от 1 до 100? Можно ли что-то сделать для развития оригинальных технологий, если уже мастерски используешь интеграцию различных существующих технологий? Можно ли добиться прорыва и быть оригинальным, если уже привык под-

чиняться и исполнять? Можно ли стать другим и уникальным героем, если привык к однородности и коллективизму? Можно ли быть спокойным и уравновешенным, если привык к спешке и высокому давлению? Можно ли сформировать систему и экологическую среду Huawei, если уже привык быть его сотрудником? Будь то самотрансформация, радикальный и последовательный дуализм или разделение и интеграция, будущее Huawei всё равно будет зависеть от того, сможет ли он осуществить самопрорыв и достичь «нирваны» в процессе промышленной и рыночной трансформации. В большинстве случаев неудачи лидирующих компаний объясняются их успехами и ключевыми компетенциями в прошлом. Безудержная жадность, больший масштаб и рост, а также одобрение, односторонность и воспевание победной песни, вызванные успехом, заставили многие лидирующие корпорации недооценивать влияние и ценность революционных технологий на ранних этапах и упустить удобные случаи для трансформации своего предприятия. К счастью, у Huawei присутствуют гены самокритики и самопожертвования, а также уважение и предпочтение «непривлекательных» специалистов, что даёт компании возможность и пространство для самопрорыва, по этой причине мы по-прежнему уверены в их будущем.

ЧАСТЬ 2. ОТ ДОГОНЯЮЩЕГО ДО ЛИДИРУЮЩЕГО: ДЕМОНСТРАЦИЯ КЕЙСОВ

ГЛАВА 3. УНИКАЛЬНАЯ СИСТЕМА МЫШЛЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

Жизнь и смерть, сила и слабость, а также масштаб предприятия являются главными индикаторами при оценке комплексной мощи и постоянства предпринимателей. Их практические знания, отточенные в бурной и жестокой конкуренции, определяют наиболее подходящее настроение, духовный характер, ценностную ориентацию и культурные требования предприятия, а также непосредственно отображаются на стратегическом развитии, распределении ресурсов и росте кадрового потенциала. Так называемые практические знания, по мнению всемирно известного учёного в области теории создания знаний Икуджиро Нонака, это благомыслие и правильное памятование людей, их способность делать верные и рациональные выводы при определении хорошего и плохого, умение принимать решения, предвидя будущее в

той или иной ситуации, и возможность действовать наиболее эффективно на практике.[4] Люди с практическими знаниями в большинстве случаев способны «максимально использовать элементарные познания». Для предпринимателей развитие практических знаний решает четыре главных вопроса:

Первый каким образом компания может поставить перед собой долгосрочные цели и придерживаться их? В стабильной обстановке корпорации имеют возможность сосредоточиться на своём развитии, однако в условиях сильной нестабильности и неопределённости людей часто привлекают и соблазняют возможности отклониться от изначального направления и бросить первоначальные цели. В Китае, где за последние 30 лет наблюдался быстрый рост и частые перемены, предприятия должны с огромной решимостью сфокусироваться на первоначальных нуждах бизнеса. Поэтому главная проблема для руководителей заключается в том, чтобы эффективно управлять своими приоритетами. Точка внимания лидеров является ключевой стратегией организации. В особенности для относительно централизованных организационных систем, приоритеты руководителей привлекают подавляющее большинство стратегических ресурсов и становятся ключевыми показателями для оценки достижений компании, особенно на ранних периодах её развития. Однако обычно внимание лидеров отсутствует, а вопросы, тре-

[4] Nonaka L, Takeuchi H. The wise Leader [J], Harvard Business Review, 2011, 89 (5): 58-67, 146.

бующие его, многочисленны и разнообразны. По этой причине приоритеты руководителей должны динамично распределяться между настоящим и будущим, соответствующим и несоответствующим, стратегическим и тактическим, внутренним и внешним, и то, как контролировать их «меру», является частью искусства лидерства.

Второй каким образом превратить большой энтузиазм в разумный выбор и рациональное мышление? Предприниматели, как правило, полны страсти, однако это обоюдоострый меч, который может как ввести предприятие в торговую войну, полную тягот, проблем и требующую упорства, так и приводить к импульсивным иррациональным расширениям и заблуждениям. Поэтому уравновешенный и рациональный тип мышления предпринимателя, исполненный энтузиазма и обогащённый мудростью, делает его умеренным, сдержанным, всеобъемлющим и способным разделять и честь, и бесчестье. В связи со сложностью, динамичностью и неопределённостью среды развития предприятия руководителям необходимо обладать рациональным, стратегическим, дальновидным, исследовательским, критическим, всесторонним, бинарным, противоположным и другими многочисленными образами мышления, чтобы противостоять изменениям в окружающей обстановке, а когнитивная сложность лидеров чрезвычайно важна для организации управления сложностью среды. Для приобретения такого рода когнитивной способности очень важна способность руково-

дителей к открытому обучению, взаимодействию и обмену. Изучение и осмысление лидерами первоклассных компаний и практик по всему миру, а также анализ и переосмысление своих поражений позволяет им, с одной стороны, постоянно повышать высоту и глубину своего мышления, а с другой сохранять рациональность и объективность мышления, а критическое осмысление среды развития предприятия и присущей ему системы позволяет вести организацию к самопрорыву.

Третий каким образом эффективно общаться и вызывать эмпатию? Иными словами, как эффективно донести духовные качества и чувства руководителей до сотрудников, вызывая в организации эмпатию, резонанс, понимание и поддержку общего видения и цели, желание интегрировать личные обязательства и организационные цели в одно целое, а также осознание смысла и ценности тяжёлого труда.

Четвёртый каким образом осуществлять самопознание, самоинтроспекцию и самоуправление? Самоинтроспекция, самоосознание и самомотивация лидеров являются ключевыми компонентами эмоционального интеллекта. Осознание собственных ограничений и пределов возможностей путём самоанализа, умение быть равнодушным к неудачам и разочарованиям, обнаруживать ценность других людей и объединять организационные силы для достижения совместных целей всё это является важной для руководителей практикой, а сформированная на данной основе самооценка ста-

новится важной составляющей для самоуправления и самодисциплины. Эффективное самоуправление это важный баланс, позволяющий организации избегать самодовольства в период расцвета и не огорчаться в моменты депрессии.

Лидерство это философия, искусство, культура и управление, поэтому великое предприятие может появиться только при условии возникновения великих личностей и духовных качеств.

3.1 Рациональный героизм и реалисты

Жэнь Чжэнфэй говорил: «Когда я был ребёнком, мать рассказывала мне историю о греческом герое Геракле, и я им невероятно восхищался. В период юношеского невежества я поклонялся таким непревзойдённым личностям, как Ли Юаньба и Юйвэнь Чэнду, распространяя абсурдные истории о том, как Чжан Фэй «убил» (сражался) Юэ Фэя. В юношеский период я вдруг ощутил, что любимый поэтессой Ли Цинчжао бессмертный герой это способный сворачивать горы Сян Юй, и до сих пор фраза «выдающаяся личность при жизни и после смерти» является афоризмом. Конечно, такого рода личный героизм не лишён смысла: он вынуждает бороться в учёбе и достигать лучших результатов».[5]

Героизм это использование своих преимуществ, а

[5] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя, опубликованная в декабре 2011 года на внутреннем форуме, «Река родниковой воды течёт на восток».

не стремление к совершенству.

Быть героем в Huawei нисколько не означает быть идеальным. Обобщая свой жизненный опыт, Жэнь Чжэнфэй отметил, что главное в жизни человека это реализация собственных преимуществ. Во время интервью у различных сотрудников компании прослеживалась общая особенность: искренность по отношению к имеющимся проблемам предприятия и более реалистичное отношение к недостаткам и тяжёлым ситуациям корпорации. Возможно, именно такого рода принятие несовершенства позволяет сотрудникам Huawei по-настоящему принять себя, отбросить душевное бремя, настроиться и в то же время укрепить уверенность, стремиться к развитию при наличии недостатков, следовать за своими истинными целями и доводить свои преимущества до возможных пределов.

В ходе роста компании Жэнь Чжэнфэй безостановочно проводил самоинтроспекцию и переосмысление. На основе познаний из собственного опыта он осознал, что ключом к успеху человека является полная реализация своих преимуществ, а не стремление к совершенству, так как оно «сглаживает» таланты человека, сковывая его личные особенности и преимущества. Жэнь Чжэнфэй считает, что его основной сильной стороной является понимание логики и ориентации, что гораздо глубже, чем языковая компетенция. Поэтому он оставил изучение языка и сосредоточился на своих преимуществах в области логики. Концентрация на полной

реализации преимуществ проявляется в стратегии развития, а также в исследованиях и разработках Huawei, по этой причине проявление своих сильных сторон и достижение реалистичных целей стали важными принципами в выборе пути Жэнь Чжэнфэя и Huawei.

Героизм Huawei это коллективные действия. Героизм лидеров предприятия отражается в подготовке сотрудников и распространяется на весь процесс развития компании. В речах Жэнь Чжэнфэя слово «герой» встречается 143 раза, причем трижды в заголовках черновиков выступлений: от «не забывать героев» и «зазывать героев» до «не быть мимолётным героем», что отображает концепцию, согласно которой среди сотрудников компании должна быть группа таковых. В таком случае, какие же группы являются героическими? Какими характерными особенностями они обладают? С точки зрения основателя компании, не один или два человека двигают Huawei к прогрессу, а более 70 % лучших кадров, чьё взаимодействие с предпринимателями способствует развитию компании, и именно они являются настоящими героями.

Особые черты и поведение героизма проявляются следующим образом: во-первых, в упорном труде и добросовестном выполнении работы сотрудниками. Герои Huawei это обычные люди, которые ведут упорную борьбу при тяжелейших обстоятельствах. Например, рыночный «партизанский отряд» компании в условиях «горсти лапши горсти снега»

настойчиво сражался в горах Юньнани, северо-западных пустынях, среди ветров и снегов Большого Хингана, а также в чужих странах Европы и Азии, вдали от дома. Во-вторых, эти ребята упорно борются в своём мышлении, непрерывно отрицают прошлое, не боятся трудностей и становятся всё отважнее при встрече с новыми проблемами. В-третьих, сотрудники обладают высокой нравственностью, исправляют свои ошибки, отказываются от старых привычек и готовы быть «безымянными героями». В-четвёртых, они смело отдают все свои силы и вносят свой вклад так, например, в 1995 году коллективное увольнение отдела маркетинга повлекло за собой конкурентную систему отбора путём состязаний, которая предполагала уступку прав и положила начало систематизированному увольнению. В-пятых, героизм это своего рода коллективное поведение и дух, и каждый должен стремиться стать героем.[6] Однако герои корпорации имеют лимит своего существования по времени, соответственно, они должны непрерывно самообновляться в процессе развития. Нынешний успех не является ключом к успеху в будущем. Для того, чтобы всегда оставаться героем, нужно постоянно учиться, не зазнаваться, не проявлять излишней поспешности и непрерывно превосходить самого себя.[7]

---

[6] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 23 января 1997 года на служебном совещании на передовом рыночном фронте «Не забывайте героев».

[7] Там же.

Героизм Huawei отвергает демагогию. Героизм предприятия проявляется в постановке и непрерывном достижении целей корпоративного развития. Героизм Жэнь Чжэнфэя ничуть не пропагандирует иллюзорные и необозримые цели, не хвалится при победе, не стремится к радикализму и самоотверженности, а обладает реалистичными и рациональными целями, интегрируя разумных героев с благородной действительностью. Нужно быть мировым лидером, иначе можно обанкротиться. Что касается предприятий, для них в первую очередь важно выжить и заплатить налоги государству, чтобы последнее могло использовать эти средства для заботы и опеки других людей. Для сотрудников цель борьбы сделать счастливыми себя и своих близких. В Праздник весны они едут домой и везут премии, чтобы омыть ноги своим родителям, выражая искреннюю любовь.

Под руководством рационально-идеалистических настроений Жэнь Чжэнфэй подчёркивал, что при наличии приземлённых целей двигаться вперёд куда легче: «Мы должны выскочить из узкого круга, чтобы увидеть будущие результаты. У нас сейчас есть способности, но не нужно полностью отрывать их от реальности. Если мы захотели бы взвалить на свои плечи бремя всего человечества, общества и возрождения китайской нации, то это было бы слишком тяжело. Наша цель должна быть проще, мы не можем нести слишком большую ответственность. Небольшой шаг Huawei вперёд уже является победой, так что не обязательно идти слишком дале-

ко».[8]

3.2 Невзгоды как сокровища жизни Спокойствие и сила, отточенные славой и позором.

Процесс взросления Жэнь Чжэнфэя тесно связан с развитием Китая в последние 50 лет, которые полны невзгод, неудач и страданий. В детстве будущий основатель компании Huawei страдал от голода, его отец подвергался проверкам, младшим братьям и сёстрам отказывали в обучении в школе, не было возможности получить высшее образование. Только Жэнь Чжэнфэю удалось отучиться в университете три года до того, как началась «Культурная революция», а его младшие братья и сёстры даже не успели закончить среднюю школу. После выхода во взрослую жизнь будущий руководитель предприятия также столкнулся с чередой жестоких неудач: учась в университете, он не вступил в союз молодёжи, а во время службы в армии не вступил в партию, из-за чего пребывал в жизненных бедствиях и изоляции от всех. Во время «Культурной революции», как он ни старался, все возможности награды и заслуги были для Жэнь Чжэнфэя невозможны. Множество его солдат добились успеха, но сам он никогда не

[8] Источник: из протокола семинара Жэнь Чжэнфэя с сотрудниками Лаборатории 2012 от 2 июля 2012 г .

получал поощрений. Все эти трудности сформировали у Жэнь Чжэнфэя такие психологические качества, как нежелание бороться за славу, сохранение спокойствия и сдержанность. Этого рода материальные трудности и душевные страдания стали мотивацией и возможностью, которые вынуждали его созревать.[9] Среди всех этих невзгод Жэнь Чжэнфэй осознал ценность и важность опоры на каждого, разделения достижений и силы единства.[10]

После разгрома «Банды четырёх» в 1976 году жизнь основателя компании Huawei сильно изменилась. Благодаря своим техническим изобретениям и созданиям Жэнь Чжэнфэй дважды помогал решить задачи государственной важности, внезапно прославившись как «застрельщик» и «передовик», однако в тот момент у него сформировалось психологическое состояние безразличия к богатству и славе, поэтому многие награды вместо него забирали доверенные лица, после чего он делил их между всеми. Двадцатилетняя карьера военного оказала огромное влияние на личность и стиль управления предпринимателя. По его собственным словам: «Эти 20 лет привели меня к повиновению, страданиям и терпению. Самое полезное из этого повиновение».[11] Дух такого

---

[9] Источник: внутренняя статья Жэнь Чжэнфэя, опубликованная 19 июля 2006 года, «Мои годы юности».

[10] Там же.

[11] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 21 мая 2008 года на семинаре для лучших членов партии «Не нужно быть совершенным человеком».

рода отражается и осуществляется в культуре и специфике Huawei.

Иметь занятие это благословение в жизни. Для Жэнь Чжэнфэя примером для подражания служит его отец. Он не обращал внимания на трудности и унижения, подготовленные судьбой. Он рассматривал возможность чем-то заниматься как радость и цель для борьбы, что заставило Жэнь Чжэнфэя почувствовать духовное стремление к упорной борьбе в условиях перенесённых унижений. Его отец в период «Культурной революции» был директором высшего технического учебного заведения. Независимо от своего статуса, личных выгод и убытков, он считал, что если есть работа, то нужно полностью посвятить себя ей. Вскоре качество преподавания повысилось, численность студентов, перешедших на старшие курсы в учебном заведении, превысила 90 %, что принесло учебному заведению всеобщую славу. Отец Жэнь Чжэнфэя вышел на пенсию только в 1984 году в возрасте 75 лет. Он считал, что наконец догнал «хвост» и смог кое-что сделать. Отец будущего основателя Huawei надеялся, что его дети будут ценить своё время и усердно работать. Такой дух был огромной поддержкой для Жэнь Чжэнфэя в начале его предпринимательской деятельности, он помогал ему выдерживать разнообразные тяжести и невзгоды и двигаться вперёд. Сейчас, в свои 70 с лишним лет, CEO компании по-прежнему ведёт упорную борьбу на передовой линии развития предприятия.

Помехи и затруднения это психологическая основа для формирования сильной воли. Неудачи и бедствия, пережитые в ходе неблагоприятных условий, сделали Huawei открытым к разному рода давлению, вызовам, клевете и обидам на протяжении всего процесса своего развития. Как отмечал Жэнь Чжэнфэй: «Девушки не должны брать пример с Жуань Линъюй, все они должны пообещать никогда не совершать самоубийства, не бояться клеветы, привыкнуть к невзгодам в жизни».[12] За последние 30 лет Huawei прошел тернистый путь, пережил множество неудач, разочарований и страданий, но компания от начала до конца верила таким концепциям, как «птица, которая не сгорает в огне феникс» и «те, кто выбираются из трясины святые».[13] Невзгоды приучили Huawei к сдержанности и самоанализу, особенно на самых ранних этапах становления, что также является своеобразной защитой.

Жизненный опыт руководителя придаёт позитивный смысл несчастьям и трудностям пути Huawei, позволяя компании становится всё мужественней в условиях трудностей и тягот. Согласно утверждению Жэнь Чжэнфэя: «Чем труднее и тягостнее времена, тем больше мы можем закалить нашу волю, тем больше сможем контролировать нравственность и

[12] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя в 2010 году во время беседы с руководителями и сотрудниками многочисленных отделов Шанхайского исследовательского института.

[13] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 13 июня 2008 года на конференции, посвящённой борьбе за сетевые продукты, «Пусть жизни молодежи сияют».

интуицию, тем больше сможем обучать людей и улучшать их навыки. Проверка того, насколько хороша корпоративная культура и организационная атмосфера в компании или отделе происходит не тогда, когда всё идёт гладко, а когда возникают трудности и неудачи. Именно по этой причине предки говорили, что люди познают своё сердце в условиях несчастий».[14] Для Huawei неудачи и провалы это компас для поиска верного пути: «Помехи и затруднения это сокровища, а нашей слабостью является то, что мы не прошли через них». Помехи и затруднения это психологическое основание, которое поддерживает мужественное продвижение предприятия при трудностях.[15] «Среди жизненных мотиваций самая важная самомотивация».[16]

3.3 Ряд вопросов, находящихся в центре внимания высшего руководства

Осознание кризиса и беспокойства

---

[14] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя в 2002 году на заседании Комитета по исследованиям и разработкам и очередном заседании третьего квартала рынка «Понять объективный закон управления, демонстрировать роль основной команды, непрерывно повышать эффективность, совместными усилиями преодолевать трудности».

[15] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя «Зима Huawei», опубликованная в 2001 году в издании «Хуавэйцы».

[16] Источник: протокол беседы Жэнь Чжэнфэя с участниками 10го семинара для высшего руководства в университете Huawei в 2011 году.

Способность Huawei дожить до настоящего момента и непрерывно расширяться тесно связана с его ощущением кризиса и беспокойства, которое исходит от размышлений Жэнь Чжэнфэя о жестоких примерах вопроса жизни и смерти ведущих мировых предприятий, а также от всевозможных опасностей и тяжёлых ситуаций в процессе борьбы компании. Осознание опасности является не только движущей силой корпорации для продвижения, но и психологической основой для инвестиций в будущее. Во время трудного для Huawei периода Жэнь Чжэнфэй говорил: «В течение многих лет я ежедневно думаю о поражениях, игнорируя успехи, у меня не имеется какого-либо чувства чести или гордости, но зато я обладаю чувством кризиса. Может быть, благодаря этому нам и удалось выжить. Если все будут думать над способом выживания, то и предприятие проживёт дольше. День неудачи когда-нибудь наступит, и мы должны быть готовы встретить его. Это моё непоколебимое мнение, это законы истории. Задумывались ли сотрудники предприятия о том, каким образом мы будем действовать, если когда-нибудь объём продаж упадёт или прибыль снизится вплоть до банкротства?».[17] Именно при таком осознании кризиса Huawei поддерживает мотивацию к совершенству.

Компания, столкнувшись с лопнувшим глобальным пузырём доткома и отраслевой трансформацией, развернула ши-

[17] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 26 декабря 1995 года на ежегодном итоговом собрании «Неудачи не относятся к хуавэйцам».

рокое обсуждение критического момента, обсуждая, какой из них относится к предприятию, какой к отделам, конторам и процессам, и можно ли их улучшить и как повысить среднедушевую эффективность.«Если дискуссия будет чёткой, то мы, возможно, не погибнем, а жизнь предприятия продолжится».[18]

Осознание опасности Huawei сфокусировано не только на стратегическом уровне, но оно также проникает через каждую мелкую деталь в предприятии. Люди на разных должностях и ступенях должны иметь осознание опасности и нести за неё ответственность, поэтому этим осознанием в Huawei является коллективное сознание и общая ответственность. «Самое большое осознание опасности каждого человека проявляется тогда, когда он задумывается, каким образом хорошо выполнять свою работу, а невысокое качество и высокий коэффициент возвратов на ремонт это именно то, что нас заботит».[19] Жэнь Чжэнфэй передал это осознание руководству и рядовым сотрудникам, и если спросить у любого из них, то он откровенно ответит, что Huawei всё ещё имеет множество проблем, и при помощи цифр и фактов можно продемонстрировать, в каких пунктах существуют разрывы с конкурентами. Всем предельно ясно, какие

[18] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя «Зима Huawei», опубликованная в 2001 году в издании «Хуавэйцы».

[19] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 22 февраля 1997 года на семинаре с участием секретарей.

улучшения нужно проводить ежегодно, каким образом необходимо повышать собственные ключевые способности. Цена за один и тот же проекту Ericsson может составить 350 тысяч долларов, в то время как Huawei может уложиться и в 200 тысяч. Такая огромная разница обусловлена тем, что компания постоянно обнаруживает свои недостатки, оптимизируя внутреннее управление, вместе с тем это в значительной степени связано с внутренним командным духом. Этот дух помог предприятию достичь превосходства и ускорить обоюдное взаимодействие. В Huawei, возможно, работают люди, которые не подчиняются, но они не будут преднамеренно вставлять палки в колеса. Одна из причин сильного духа командного сотрудничества заключается в том, что не все те, кто хочет остаться, являются выдающимися, а действительно выдающиеся люди обычно обладают сильным самосознанием и склонны к эгоцентризму. Однако Жэнь Чжэнфэй подчёркивает, что именно простые люди являются героями в культуре Huawei, также руководитель компании делает акцент на ценности управления организационной платформой, что снижает фактор индивидуального рвения до минимума.[20]

Главный вопрос заключается в том, как предприятию выжить

Чтобы решить проблему выживания, Жэнь Чжэнфэй размышляет о среде обитания предприятия. Эти размышления

[20] Источник: интервью автора с сотрудниками Huawei.

ведутся с учётом истории, всемирного технического развития и структуры промышленности. С исторической точки зрения, по сравнению с прошедшим столетием, когда конкуренция велась посредством поездов, пароходов, телеграфов, факсов и т. д., интенсивность конкуренции в современной информационной индустрии очень высока, и при малейшем промедлении предприятие может потерпеть крах. Именно на основе этих размышлений Жэнь Чжэнфэй требует от всех сотрудников Huawei концентрации на основной деятельности, полного фокусирования на развитии, упорства в борьбе и управления своими соблазнами. Только таким образом можно выжить в жёсткой конкурентной промышленной среде. С точки зрения общей тенденции глобального совершенствования технологий, развитие Интернета и коммуникационных технологий сделало распределение ресурсов глобальным и динамичным, приблизило к клиентам доставку и обслуживание, ускорило и повысило качество оказания услуг , снизило себестоимость производства, расположило места исследований и разработок с наименьшим количеством расходов и большей концентрацией специалистов. Интенсивность конкуренции значительно растёт, преимущество в ресурсах и скорости ещё больше оптимизирует превосходное ведение предпринимательской деятельности, в то время как отсутствие преимуществ компании усложняет ведение бизнеса. Особенно это касается электронной промышленности, которая всегда будет находиться в состоянии «предложения,

превышающего спрос». С точки зрения промышленной конкуренции, в информационном секторе производительность и качество электронной продукции, качества специалистов и размер вознаграждения становятся всё выше. В то же время два элемента (цифровой и кремниевый), поддерживающие развитие информационной промышленности, неисчерпаемы, что приводит к избытку электронной продукции. Результатом этого профицита является то, что все начинают «выжимать полотенца» и разворачивать «войну на удушение». Западные предприятия в прошлом были слишком хороши, они всё выжимали и выжимали, пока не выжали себя до смерти.[21] В ситуации непрерывного падения цен на электронную продукцию единственный способ выжить это улучшить самоуправление и сократить излишние траты.

В жестокой конкурентной среде Жэнь Чжэнфэй непрерывно задавал себе вопрос: каким образом не допустить упадка Huawei? Он отметил три ориентации для предприятия. Первая непрерывные изменения. Предприниматель утверждал: «Для выживания единственным неизменным являются изменения. Встречаясь с изменениями, каждое предприятие, не сумевшее к ним приспособиться, в конечном счёте погибнет, причём очень быстро. Международные конкуренты терпят поражение из-за слишком высоких зарплат,

[21] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 21 мая 2008 года на семинаре для лучших членов партии «Не будьте совершенным человеком».

а не из-за подъёма Huawei».[22]

Вторая ориентация это непрерывное повышение основной конкурентоспособности предприятия. «Huawei необходимо проводить длительное исследование методов выживания, искать причины и цену выживания. Фундаментом для этого является постоянное усиление основной конкурентоспособности, результатом которой является получение прибыли, что представляет собой замкнутый цикл».[23] Третья ориентация это взор на долгосрочные перспективы и концентрация внимания на настоящем. Жэнь Чжэнфэй откровенно сказал, что у него нет больших ожиданий по отношению к людям, он думает о том, чем ему нужно заниматься и как это воплощать в ближайшие два-три года, чтобы выжить. Генеральный директор придаёт большое значение ближайшим успехам в управлении, а не долгосрочным стратегическим целям. На основе принципа выживания Huawei стремится стать мировым лидером. Для достижения этой цели Жэнь Чжэнфэй полагает, что в первую очередь нужно смиренно и добросовестно изучать преимущества основных иностранных конкурентов, время от времени замечать и исправлять свои недостатки. В то же время нужно открыто сотрудничать, ведь за закрытыми дверями невозможно догнать и перегнать мир. Вся первоклассная продукция была

---

[22] Там же.

[23] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя, опубликованная в 2001 году в издании «Хуавэйцы», «Выживание непреложная истина предприятия».

произведена в процессе открытого сотрудничества. Чтобы просуществовать на протяжении долгого времени, компания должна непрерывно сталкиваться с проблемами и решать их. Если проблема будет решена, то предприятие будет двигаться вперёд.[24]

Как привести в движение внутреннюю жизненную силу предприятия для развития?

По мнению Жэнь Чжэнфэя, Huawei, будучи частным высокотехнологичным предприятием, имеет возможность развиваться с неудержимыми темпами и по сей день. В этом деле важная роль принадлежит внутренним механизмам. Изменения компании всегда были направлены на их постоянное совершенствование. Успех изменений позволил предприятию выйти на новый этап развития на ином уровне, поэтому сотрудники, обладающие чувством ответственности, приверженностью делу, справедливостью, стремлением к обучению, высокой профессиональной квалификацией, способностью и смелостью сотрудничать и практичностью составляют основу компании, сохраняют стабильность развития и укрепляют способность воспринимать риски. Такого вида механизм и способности позволяют привлекать большое число высококвалифицированных специалистов, из которых будет сформирована мощная команда, ведущая постоянную борьбу.

---

[24] Источник: ответы Жэнь Чжэнфэя 11 ноября 1999 года на вопросы новых сотрудников.

3.4 Стратегическое мышление в обстановке неопределённости

Модель мышления руководителей Huawei

Причина способности Huawei непрерывно двигаться вперёд кроется в модели мышления руководителей компании: не жить прошлыми успехами, а фокусироваться на будущем развитии. На рис.3.1 изображена модель мышления руководителей Huawei в двух измерениях и шести показателях. Горизонтальная ось представляет собой измерение времени, охватывающее прошлое, настоящее и будущее; вертикальная ось указывает на измерение возможностей и охватывает отдельных лиц, организации и социум. Руководители компании не только не обладают чувством чести и гордости за прошлое предприятия и своё, а ещё и наполнены самокритикой, обладают рациональным мышлением и чувством кризиса. По отношению к настоящему они незаметно и консервативно фокусируются на своём деле; через преодоление одиночества и управление желаниями контролируют соблазны, осуществляют стратегическое фокусирование, уделяют пристальное внимание вопросу выживания предприятия; через парадоксальное мышление поддерживают баланс между краткосрочными интересами и долгосрочными целями компании.Перед лицом будущего в социальном, технологическом и отраслевом аспектах Huawei дальновидно опре-

делил тенденции развития и смело заключил будущее в свои объятия, столкнувшись с неопределённостью, и посредством диссипативной системы сформировал способности для противостояния грядущим временам. Компания уловила основные противоречия в условиях различных неопределённостей, держала в поле зрения долгосрочное развитие, демонстрируя стратегическое, дальновидное и творческое мышление руководителей.



Рис.3.1 *Образ мышления руководителей Huawei*

Важнейшим пунктом в системе мышления является ответ на вопрос, каким образом управлять неопределённостью.

Хоть и нельзя точно спрогнозировать будущее, однако нужно смело заключать его в свои объятия

Так называемая неопределённость означает неизвест-

ность состояния будущих тенденций развития на момент принятия решения и ограниченную информацию о внешней среде. В основном к неопределённости приводят три причины: первая с объективной точки зрения, будущая тенденция развития компании скрыта, смутна и её трудно ощутить; вторая с субъективной точки зрения, людям не хватает информации и знаний для прогнозирования будущих тенденций; третья в субъективном и объективном взаимодействии, познания людей блокируются «установленной границей», прорваться через которую невозможно, вследствие чего утрачивается временной промежуток для создания нового восприятия и адаптации к изменениям окружающей среды. Неверные суждения и ошибки по отношению к неопределённости могут нанести неоценимый ущерб устойчивому развитию предприятия. Факторы окружающей среды и их взаимоотношения постоянно изменяются, причём их частотность и направление каждый раз отклоняются от предположений и опыта людей. Если обнаружатся отклонения в восприятии неопределённости, то корпорации могут совершать стратегические ошибки. Управление неопределённостью является главной темой и проблемой, с которыми на данный момент сталкиваются лица, принимающие корпоративные решения. Во время противостояния с неопределённостью Жэнь Чжэнфэй осознал: «Исторические бедствия это уроки прошлого. Наше невежество по отношению к будущему это неразрешимый вопрос, однако благодаря обобщению имеющей-

ся информации мы можем найти направление и привести себя к состоянию рациональной организационной структуры и оптимального стремления к прогрессу, чтобы защититься от неизведанного будущего. Смерть рано или поздно придёт это законы истории, а нашей обязанностью является продление жизни предприятия».[25] Жэнь Чжэнфэй отметил: «Несмотря на то, что у нас нет возможности точно спрогнозировать будущее, мы всё равно должны смело заключать его в свои объятия. Столкнувшись с превратностями судьбы, даже если компания придёт в значительный упадок, мы должны быть не только спокойны, но и настойчивы, чтобы продолжать стимулировать организацию к изменениям в направлении вклада в долгосрочные ценности. Нужно меняться и, что ещё более важно, стать открытыми. Мы должны избавиться от инерции успеха и мышления, влияющие на команду, а также не должны зацикливаться на прошлой славе. Пока мы будем непрерывно активизировать команду, у нас есть надежда».[26]

Распознавание тенденций развития и ловушек

Huawei справляется с неопределённостью благодаря перспективным исследованиям и вниманию к рынку и технологиям. В 2012 году компания инвестировала 2 млрд долларов

---

[25] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя, опубликованная в декабре 2011 года по результатам проведённого форума.«Речные воды весной, что разливом бегут на восток».

[26] Там же.

в создание Лаборатории 2012, которая занимается фундаментальными исследованиями, ориентированными на будущее. Что касается стратегической миссии данного исследовательского института, он проводит параллель с азартными играми, чтобы обозначить стратегическое видение. «На что мы ставим? Мы ставим на то, что канал будет таким же широким, как Тихий океан».[27] В условиях неопределённости на рынке регулярно обнаруживаются многочисленные соблазны и ловушки. Корпорации, не имеющие долгосрочной цели, часто не могут сопротивляться внешним краткосрочным выгодам и попадают в западню. Жэнь Чжэнфэй требует от предприятия пристального наблюдения за изменениями на рынке и предварительной подготовки к ним. Он считает, что нужно постоянно обращать внимание на ловушки и период регулировки рынка. На раннем этапе развития у Huawei был только один вид продукции. И если бы вдруг перестали поступать заказы, то данная ситуация стала бы весьма затруднительной, поэтому обязательно нужно следить за изменениями обстановки на рынке, проводить точные анализы и принимать правильные решения. Перед наступлением этих рыночных перемен необходимо ускорять техническую эскалацию, систематизацию и комплектацию совершенной продукции; ускорять диверсификацию продукции и развитие на международном рынке; всесторонне проводить уве-

[27] Источник: протокол семинара Жэнь Чжэнфэя с сотрудниками Лаборатории 2012 от 2 июля 2012 года.

личение выпуска продукции и соблюдение режима экономии, изо всех сил снижать себестоимость; оптимизировать управление, упрощать процедуры, сокращать число сотрудников и повышать эффективность. Кроме этого, другого выхода нет.[28]

Чем яснее цели предприятия, тем сильнее его способность противостоять неопределённости

По мнению Жэнь Чжэнфэя, неопределённость объективно существует в течении длительного времени, однако при наличии чётких и долгосрочных целей компания будет иметь более быструю и точную способность определения неопределённости и выявления благоприятных возможностей на основе собственного стратегического мышления. Основатель Huawei считает, что раз корпорация обладает ясной и долгосрочной стратегией, то она должна смело принимать оппортунизм и «решительно хвататься за окно возможностей получения прибыли для поддержания существования и развития своей продукции. Мы должны воспитать большое количество отважных воинов, готовых захватить отмели и высадиться на берег , которые будут непрерывно активировать организацию и систему кадров. Хоть перед отрядами, пришвартованными у пристани, и не стоит задача всестороннего развития, однако после формирования кадров они также вступят в борьбу всестороннего развития. Мы сможем

[28] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 26 декабря 1995 года на ежегодном итоговом собрании «Неудачи не относятся к хуавэйцам».

стать победителями, только имея смелость побеждать. Отважный полководец когда-то был обычным солдатом, канцлер начинал с округи и области. Наши отделы всех уровней должны уметь отбирать кадры из числа успешных практиков. Кадры, не получившие практический опыт на низовом уровне, должны наверстать упущенное, иначе им будет трудно брать на себя важные задачи».[29]

Мы должны понять главные противоречия при противостоянии с неопределённостью

Встретившись с неопределённостью отечественной и зарубежной технологической и рыночной среды, Жэнь Чжэнфэй полагает: «Столкнувшись с неопределённостью, руководители всех ступеней должны понимать главные противоречия и их основные аспекты, иметь ясное направление в работе, а также рациональный темп и шкалу яркости для достижения целей; нужно проводить больше самокритики и отчётливо воспринимать изменения окружающей среды».[30] Как уловить возможность для развития в условиях неопределённости? Жэнь Чжэнфэй считает, что для этого в первую очередь нужно понять, где находятся «болевые точки» клиентов. Только так их можно тронуть и вызвать у них одобрение. Далее нужно обратить внимание на то, что волнует

[29] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя в январе 2009 года во время собрания Huawei по борьбе за систему продаж и обслуживания «Пусть линия фронта напрямую призывает артиллерийский огонь».

[30] Там же.

клиентов в будущем, изучить будущее, которое покупатели не видят самостоятельно, рассмотреть грядущие потребности и болевые точки, позволить клиентам увидеть и осознать будущее, а затем найти совместный план решений на грядущее, посмотреть, что компания сможет предоставить и чем может помочь, чтобы покупатель понял, что Huawei является его настоящим союзником. В заключение демонстрационный зал компании должен показывать будущие технологии, а не историческое прошлое.

Предвидение ключевая способность руководителей В сложной и изменчивой рыночной среде, будучи первыми ответственными лицами предприятия, Жэнь Чжэнфэй вместе с командой высшего руководства не только фокусируются на основной стратегии в хаотичной и неопределённой обстановке, но и всегда могут в трудный период предугадать озарённый светом путь и предвидеть наступление зимы, когда цветы в полном расцвете. «Весной и летом мы должны решать проблемы, которые принесёт зима».[31] Компания находит пути развития в условиях хаоса и неопределённости и обнаруживает возможности для роста во время трансформации. Несмотря на то, что в этом процессе возникали различные неверные суждения и ошибки, стратегическое мышление и предусмотрительность руководства Huawei твёрдо вели компанию в будущее.

---

[31] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя, опубликованная в 2001 году в издании «Хуавэйцы»,«Зима Huawei».

Жэнь Чжэнфэй ощутил важность предусмотрительности, когда принимал участие в Национальной научно-технической конференции в 1978 году. В то время товарищ Ло Жуйцин был серьёзно болен, однако, несмотря на это, произнёс важную речь. Он сказал всем представителям военных, что последующее десятилетие будет труднодостижимым мирным периодом, поэтому нужно всеми силами инвестировать в экономическое строительство. Жэнь Чжэнфэй, которому на тот момент было всего 33 года, совсем не понимал политического значения сказанного. Через два-три года произошло разоружение армии, и отряды войск, где служил Жэнь Чжэнфэй, были полностью сокращены. Только тогда он понял суть дальновидного руководства, а также осознал, что главным театром военных действий в будущем будет являться не политика или военное дело, а экономика.

В начале основания Huawei Жэнь Чжэнфэй в большинстве случаев позволял «партизанским командирам» свободно действовать в разных местах, чтобы понять состояние на текущий момент. Такого рода открытая дискуссия не похожа на рабочее совещание с чётко установленным днём и информацией. Она проводилась в относительно свободной, равной и беспорядочной обстановке, в которой можно получить доступ к дивергентному мышлению рыночных и научно-исследовательских специалистов, а также понять, поддержать их и поступить так, как они говорят. Однако есть основной неизменный принцип приоритет потребностей клиента, и ес-

ли услышать хотя бы малейшее требование клиента по усовершенствованию, то компания будет стремительно искать удобного случая для его внедрения. В ранний период Huawei существовала открытая и дивергентная модель мышления и принятия решений, которая не только позволила предприятию приспособиться к требованиям развития на разных рынках и в различных условиях, но и сформировала культуру доверия, авторизации и равенства между наивысшим решающим слоем и руководителями на среднем и верхнем уровнях. Этот прямолинейный метод общения также значительно повысил эффективность коммуникации Huawei, заложив основу для противостояния более сложным и разнообразным обстоятельствам.

Способность предсказать возможности для развития и трудные ситуации стала самой важной составной частью стратегических возможностей Huawei. При различных обстоятельствах высшее руководство компании честно информирует всех о тяжёлом положении в принятии решений особенно это касается основной команды и при помощи мудрости всей группы исследует будущие решения. Без способности предугадывать будущее трудности предприятия станут ещё более серьёзными. Помимо собственной дальновидности Жэнь Чжэнфэй придаёт большое значение и требует от высшей руководящей группы создания и развития собственного долгосрочного видения, призывая больше людей со стратегическим видением занимать руководящие долж-

ности. Ключевая роль, которую должны сыграть «высшие командующие», заключается в том, чтобы выпускать собственное мерцание среди хаоса, подготовленного тёмным будущим, и вести команду вперёд. Им нужно так же, как и Данко, достать из груди горящее сердце и осветить грядущую дорогу для людей позади.

Руководствуясь именно стратегическим мышлением и дальновидностью, Huawei всегда предвидит будущее развитие и изменения ещё до наступления тяжёлых ситуаций.«Каждый раз, когда мы видели или предвидели трудности, наши меры по их решению шли в ногу со временем, что приводило к успеху, а также развитию по сегодняшний день. Почему в «Основном законе Huawei» были выдвинуты «три следствия»? Мы не можем противостоять законам, идти против течения, но можно кардинально снизить риски, синхронизируясь с ним. Поэтому в прошлом мы могли предсказать успехи и победы, а нынче можем спрогнозировать существующие трудности и проблемы следовательно, мы находимся в преимущественном положении перед другими и есть уверенность, что мы осилим наступившие трудности».[32]

3.5 Парадоксальное мышление руководителей

Так называемое парадоксальное мышление подразумева-

[32] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя в 2002 году на собрании исследовательской комиссии Huawei и регулярной конференции рынка третьего квартала «Знать и управлять объективными законами, реализовывать роль основной команды, непрерывно повышать эффективность людей, совместными усилиями преодолевать трудности».

ет способность людей обнаруживать по обе стороны объектов как противоположные, так и взаимосвязанные, как взаимоконкурирующие и взаимноконфликтующие, так и взаимозависимые и взаПарадоксальное имнопревращающиеся элементы, мышление не позволяет людям впадать в крайности в абсолютной истине о том, кто прав, а кто нет, и помогает им применять подход «принятия», а не «противостояния» между двумя противоположными конфликтующими сторонами. Мышление вышеупомянутого типа подчёркивает, что обе стороны парадокса взаимопротивоположны и взаимосвязаны не для того, чтобы репрессировать, отторгать или устранять его, а для того, чтобы использовать активные методы управления, динамически уравновешивать их отношения, полноценно раскрывать потенциал трансформации парадоксов, использовать креативные методы для одновременного развития обоих концов напряжения, искать способы и пути повышения ценности друг друга между противоположными явлениями. Парадоксальное мышление Жэнь Чжэнфэя отражается в его понимании основных элементов предприятия, указывая на то, что предприятие движется на «двух колёсах», где одно «колесо» является бизнес-моделью, а другое технологическими инновациями. Эти два «колеса» противоречат друг другу и являются противоположностями, однако обеспечивают компании стабильность, при этом труднопостижимая шкала яркости и компромиссы испытывают всех руководителей.

Одновременный учёт долгосрочных целей и краткосрочных выгод

Что касается взаимосвязи между краткосрочными выгодами и долгосрочными целями развития предприятия, а также вопроса о том, как одновременно уследить и за краткосрочным, и за долгосрочным доходом, Жэнь Чжэнфэй отчётливо осознает, что краткосрочная погоня за большими деньгами быстро истощается из-за жадности людей, поэтому Huawei должен, не щадя себя, войти в состояние долгосрочного зарабатывания мелких денег , чтобы прожить подольше. В 2001 году основатель компании внёс предложение, чтобы предприятия, внедряя механизм стимулирования, избегали краткосрочных действий и делали акцент на устойчивом развитии. Необходимо видеть: как краткосрочные вклады сотрудников, так и долгосрочные нужны организации. Не нужно быть антагонистами и полностью зацикливаться на краткосрочности, но и нельзя полностью зацикливаться на долгосрочности.[33] Когда длинное мы добываем длинное, когда короткое добываем короткое; их комбинации дополняют друг друга. Именно это и является стратегией. Человек, не имеющий отчётливого представления о краткосрочных инвестициях и долгосрочных выгодах, в действительности не является «генералом». Таковой должен обладать стратегическим осознанием. Как можно называть себя «генералом» без

[33] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя, опубликованная в 2001 году в издании «Хуавэйцы»,«Зима Huawei».

стратегического осознания?

Как одновременно принимать во внимание и долгосрочное развитие, и краткосрочные выгоды? Жэнь Чжэнфэй предложил два метода: первый определить долгосрочную цель развития компании. Процесс управления Huawei должен иметь цель долгосрочной направленности, именно это является основой повышения конкурентоспособности. Долгосрочное направление развития предприятия заключается в том, чтобы быть поставщиком сетевого оборудования, и это является значительным воплощением основной конкурентоспособности. С таким направлением процесс управления в ближайшее время не потеряет своей ориентации. Придерживаясь этого, не будут появляться противоречия между краткосрочным и долгосрочным развитиями, а повышение основной конкурентоспособности установит мотив для выживания и ценность существования.[34] Второй метод это создание «диссипативной структуры» организации. Так называемая диссипативная структура это создание новых выгодных ресурсов путём рассеивания существующих. В частности, Huawei должен увеличить инвестиции в относительно благоприятные времена, рассеять свои старые преимущества и сформировать новые. Поэтому нельзя допустить появления нерешительности в инвестициях в будущее. Жэнь Чжэнфэй приводит такую образную метафору диссипатив-

[34] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя, опубликованная в 2000 году в издании «Хуавэйцы», «Выживание непреложная истина предприятия».

ной структуры: если съесть слишком много говядины и не отправляться после этого на пробежку, то непременно станете американским толстяком, а если съесть много говядины и постоянно бегать, то станете Лю Сяном. В обоих примерах речь идет об употреблении говядины, однако разница заключается в диссипации и антидиссипации. Поэтому нужно придерживаться этой системы в течение длительного времени.[35]

Рыночное оживление и депрессия всё имеет свою ценность

Жэнь Чжэнфэй может диалектически рассматривать внутренние причины оживления и депрессии на рынке, а также ценность трансформаций между ними для предприятия. Он прекрасно осознаёт, какой ущерб компании может принести процветание, поэтому заранее предупреждает сотрудников о необходимости тщательной подготовки и создания системы для непрерывной борьбы. Вместе с тем осознание ценности депрессии на рынке позволило Huawei адаптироваться и динамично подстраиваться под рыночные изменения. Жэнь Чжэнфэй отметил, что за процветанием скрываются кризисы, причём они являются не характерной чертой самого процветания, а проявляются в легкомысленности человеческого создания, окружённого процветанием. Упор-

[35] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 17 января 2011 года на корпоративном собрании, посвящённом вопросу рынка,«Успех не является надёжным проводником будущего прогресса».

ная борьба непременно приведёт к процветанию, но если перестать упорно бороться после процветания, то оно обязательно утратится. Поэтому такие ценности, как стремление и упорный труд являются основными идеями Huawei для обеспечения непрерывного развития. Жэнь Чжэнфэй считает, что «зимы» очень важны для пробуждения предприятия: «Зима очаровательна, а не возмутительна. Если мы не пройдём через трудности зимы, то нашей команде будет крайне опасно продолжать воодушевлённо и гордо идти вперёд. Так что зима ничуть не устрашает. Мы её переживём, в этом году наша прибыль может немного снизиться, но мы не уйдём в убыток. По сравнению с компаниями в нашей отрасли, наша рентабельность куда выше. Однако всё ещё нужно проводить упорядочение, чтобы встретить будущее развитие». [36]

Централизация и делегирование полномочий в управлении организацией

Централизация и делегирование, сосредоточение и рассредоточение, единство и разнообразие это часто встречающиеся парадоксы в управлении организацией. Без централизации появится расточительство в больших размерах, однако если централизация чрезмерно строга, то предприятию будет трудно отвечать требованиям быстрого реагирования

[36] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя в 2002 году на заседании Комитета по исследованиям и разработкам и очередном заседании третьего квартала рынка «Понять объективный закон управления, демонстрировать роль основной команды, непрерывно повышать эффективность человека, совместными усилиями преодолевать трудности».

и оперативного развития рыночного бизнеса. Жэнь Чжэнфэй полагает, что в развитии компании нужно поддерживать ритм и знать меру в снисходительности и требовательности. На начальном этапе обязательно должна быть строгая система контроля и управления, а когда развитие предприятия доходит до определённой стадии, то необходимо сохранять соответствующую непринуждённость, не допускать зазнайства и поспешности, поддерживать «температуру тела на уровне 36 градусов» и стимулировать инновации. Huawei начал осуществлять «передачу полномочий нижестоящим инстанциям» в 1997 году, одновременно продвигая строгие системные ограничения. Развитие предприятия требует безостановочного тотального перераспределения и децентрализации, поэтому только таким образом можно создать и использовать ещё больше ресурсов, однако если децентрализованные ресурсы не ограничить и пустить их на самотёк, то может появиться коррупция. Необходимость децентрализации и ограничения власти представляет собой диалектическое противоречие. Хотя процесс децентрализации и был использован некоторыми аморальными личностями для совершения проступков, но его необходимо продолжать, и нужно верить в то, что большинство кадров обладает положительными моральными качествами. Высокие зарплаты не способны поддерживать честность, поэтому нужно полагаться на системы, культивирующие это качество. Существует проблема недостатка опыта в процессе учреждения процедур, и если

не принять метод контроля и управления в децентрализации, то эффективная система управления никогда не будет создана.[37] Только работая в тесном сотрудничестве, можно одержать победу, однако действия не должны быть закостенелыми или слишком консервативными. Единство это планирование, а не операции. Корпорацию не интересует, каким образом будут реализованы планы после их утверждения, поэтому каждый модуль обладает собственной свободой.

Управление взаимоотношениями между унификацией и локализацией в процессе интернационализации

В процессе интернационализации Huawei столкнулся с проблемой взаимоотношений между материнской и региональными компаниями, что является общей проблемой для всех предприятий, выходящих на мировой уровень. Жэнь Чжэнфэй был вдохновлён примером руководства Коммунистической партии. Он осознал, что их успех заключается в объединении идей, установлении общих целей борьбы и создании широких, колоссальных и тесных организационных систем, которые контролируют и управляют страной, позволяя ей активно развиваться в положительную сторону. Ход мыслей Жэнь Чжэнфэя таков: «Интегрирование ресурсов Huawei с местными потребностями, а также создание ново-

[37] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 26 февраля 1997 года внутри компании «Непоколебимое продвижение ISO 9000».

го поля деятельности это и является строительством региона». В этом процессе проблема компании заключается в том, что она чрезмерно вмешивается в строительство офиса, но без интенсивности. Как можно хорошо понять офисы, если заглядывать в них раз в два года, когда их больше 30? Поэтому в уполномоченных органах компании был создан Инженерный отдел, который, являясь промежуточным звеном, стал транзитным аппаратом между офисами и штаб-квартирой корпорации. В обязанности вышеупомянутого отдела входит локализация использования ресурсов корпорации. Штаб-квартира основала единую систему ресурсов, и регионы должны тесно интегрироваться с местными реалиями в процессе задействования и использования этих ресурсов.

Нельзя игнорировать рыночный сегмент низкого уровня, двигаясь к верхнему

В 2015 году Жэнь Чжэнфэй отметил, что ни в коем случае нельзя упускать из виду сегмент рынка низкого уровня, конкурируя за верхний. Huawei принял стратегию «острия иглы», которая заключается в сосредоточении всех сил для атаки. Жэнь Чжэнфэй беспокоился, что если «голова» (высший уровень) проникает внутрь, то «хвост» (низший уровень) всё ещё остаётся снаружи. Если низкоуровневая продукция позволит другой захватить рынок, то могут появится потенциальные конкуренты, что помешает верхнему сегменту рынка. Huawei собирает энергию с низких уровней, после чего вступает в верхний. Другие тоже могут пойти по это-

му пути.[38] Для того, чтобы уследить за этими двумя типами рынков, Жэнь Чжэнфэй выдвинул предложение сделать низкоуровневую продукцию стандартизированной, упрощённой и не требующей ремонта на протяжении всего срока эксплуатации. «Мы не вступим на путь низких цен и низкого качества, потому что это уничтожит мощь стратегического наступления. Сточки зрения моделей технологии и сервиса, для того, чтобы никто не имел возможности конкурировать с нами, необходимо провести масштабную оптимизацию». Если клиент захочет добавить больше функций, то просто купит продукцию уровнем выше. Это и является «духом микании» Huawei.[39]

Сохранение «шкалы яркости» между «чёрным и бе-

---

[38] Феникс. Финансы, http://finance.ifeng.eom/a/20150312/135 48071_0.shtml,12 марта 2015 год.

[39] Родиной микании мелкоцветковой является Южная и Центральная Америка, в настоящее время она широко распространена в тропиках Азии, став одной из самых вредных сорняков в тропическом и субтропическом поясах.Одной из особенностей этого растения является короткий период роста. От появления цветочных почек до выросшего цветка,способного к опылению, созреванию семян и их распространению, проходит всего две недели. Другая особенность это быстрый рост, способность пускать узловые корни, осуществлять вегетативное размножение. Корни и узлы одновременно поглощают питательные элементы, отсюда и название «сорняк со скоростью роста мили в минуту». Третьей особенностью является живучесть, он не требует особых условий для жизни. Четвёртая характеристика агрессивность. Поскольку микания мелкоцветковая может быстро покрывать свою среду роста и имеет множество семян, то она подавляет рост другой естественной растительности и сельскохозяйственной культуры путём конкуренции и других эффектов, вплоть до удушения больших деревьев.

лым»

Жэнь Чжэнфэй в 2009 году впервые выдвинул концепцию «шкалы яркости». По мере быстрого развития Huawei в процессе интернационализации предприятие стало понемногу освобождаться от дилеммы и давления выживания. Идея «шкалы яркости» это менталитет, направленный на поиск развития и баланса между многими заинтересованными сторонами в более крупной международной структуре. Жэнь Чжэнфэй считает: «Важными качествами руководителя являются направленность и ритмичность. А уровень лидера определяет подходящая шкала яркости. Непоколебимо достоверное направление проистекает из шкалы яркости, компромиссов и снисходительности».[40] Образ мышления, согласно шкале, сопровождается компромиссами и снисходительностью, что способствует получению возможности устойчивого развития для предприятия в трёх аспектах: первый это осознание стратегической направленности, второй это управление ритмом изменений, третий это отношения интересов.

Что касается аспекта стратегической направленности, то Жэнь Чжэнфэй полагает: «Ясная направленность проявляется во время хаоса, выделяется на фоне серой массы, она меняется со временем и пространством, и время от времени становится неясной, никогда не занимая «белую» или «чёр-

[40] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя «Открытость, компромисс и шкала яркости» на рабочей конференции Мирового рынка.

ную» позицию». Направление развития непоколебимо, но не является прямой линией, а, возможно, кривой, непрерывно качающейся из стороны в сторону, а порой и вовсе вырисовывающей круг , однако если мы взглянем на неё издалека или более грубо, то его направление будет неуклонно вести вперёд.[41]

Управляя ритмами изменений, крайне важно поддерживать баланс между преобразованиями и стабилизацией. Что касается Huawei, то «шкала яркости» подразумевает отказ от крайностей во время проведения реформ. Понимая ритмы изменений, Жэнь Чжэнфэй выдвинул: «Ни один из сотрудников не должен впадать в крайности, так как они ведут к спорам, «войнам» и могут нанести ущерб уже сформировавшимся процессам. Почему я взял в качестве примера шкалу яркости? «Шкала яркости» означает изменение процессов путём оптимизации, развития традиций, а не использование «революционных» методов, начинания с чистого листа. Если существуют точки зрения, делящие всё на «чёрное» и «белое», они будут постоянно конфликтовать, в результате чего ни одно дело не будет сделано; шкала яркости является компромиссом между двумя крайностями и формирует идею, что нужно не воевать, а работать. Мы не позволяем Huawei иметь «чёрные» или «белые» точки зрения соответственно, все должны быть реалистами».[42]

---

[41] Там же.

[42] Там же.

Жэнь Чжэнфэй в размышлениях об истории Китая пришёл к выводу, что многие изменения были слишком радикальны и жестоки, а методы преодоления сопротивлений отличались излишней суровостью. Если тратить больше времени на практическую деятельность, а не на поспешные и всеобъемлющие меры, то конечный эффект может быть лучше. Причина поражения многих изменений это недостаток шкалы яркости.[43]

При урегулировании соответствующих отношений интересов Жэнь Чжэнфэй выдвинул идею снисходительности: потому что, по его мнению, она воплощается в уступках, имеет цель, план и инициативу брать всё в собственные руки. Беспомощность и принуждение нельзя считать снисходительностью. Только смельчаки могут понять суть этого концепта, а трусы совсем не умеют быть таковыми, потому что это им не свойственно. Только снисходительность может объединить большое количество людей, чтобы они вместе с вами осознали направленность, и исключительно компромиссы могут сократить сопротивление на непоколебимо верном направлении только имея эти черты, можно достичь цели. В направлении и принципах нет места компромиссу. Однако в процессе достижения цели можно достичь компромисса во всём, если это способствует достижению ожидаемого результата. Жэнь Чжэнфэй просвещает своих сотрудников, что компромисс не означает отказ от принципов

[43] Там же.

или уступки другим. Мудрый компромисс это правильный обмен. Чтобы достичь главной цели, можно пойти на соответствующие уступки во второстепенных. Такого рода компромисс является не полным отказом от принципов, а стратегическим отступлением, обеспечивающим осуществление цели путём правильного обмена. И наоборот, неразумный компромисс это либо отсутствие надлежащего согласия, либо приверженность второстепенным целям в ущерб основным, либо завышенная цена компромисса, ведущая к ненужным потерям. Мудрый компромисс это своего рода искусство уступок, это добродетель, и каждый руководитель должен овладеть этим превосходным искусством. Только согласие может обеспечить взаимовыгодную и беспроигрышную ситуацию для обеих сторон в противном случае пострадают все. Поскольку компромиссы могут устранять конфликты, отказ от них непременно будет предвестником противостояний. Он фактически является очень прагматичной и гибкой идеей, и всякий мудрый человек знает, как принять компромисс или пойти на него в нужное время в конце концов, люди выживают с помощью разума, а не чувств. «Компромисс» это договорённость, достигнутая между двумя или более сторонами при определённых условиях. Это не лучший способ решения проблемы, однако, до тех пор, пока не найдётся выход, именно он является лучшим решением, поскольку имеет немало преимуществ.

Достижение динамического равновесия между ин-

новациями и стабильностью

На начальном этапе стандартизации Huawei Жэнь Чжэнфэй придерживался объективного, рационального и когнитивного отношения к инновациям и многократно предостерегал своих сотрудников, что не следует слишком увлекаться инновациями, не стоит внедрять их произвольно, и необходимо сохранять стабильность потока. Нужно принимать надлежащие меры во взаимосвязи между инновациями в управлении и установившимися процессами. Несмотря на необходимость инноваций в управлении и системных обновлениях, обычной компании при частых изменениях трудно добиться гарантированного и продолжительного стабильного внутреннего и внешнего порядка. Без изменений невозможно повысить основную конкурентоспособность и рабочую эффективность. Что именно нужно менять в инновациях вопрос серьёзный, и отделы всех уровней не должны допустить неосмотрительности. Эффективный процесс должен работать стабильно в течение длительного времени, и его не стоит менять при возникновении малейшей проблемы, так как затраты на изменения нейтрализуют выгоду от усовершенствования. Как показала практика, это процесс в целом стабильный, несмотря на его невысокую эффективность разве что во время целого или крупного технологического планирования были обнаружены изъяны, которые подлежат обязательному преобразованию, в иных случаях вносить изменения не нужно.Лучше быть консервативным, чем слишком

радикальным.[44] Управление должно двигаться как в сторону стандартизации, так и инноваций, создавая механизмы, стимулирующие и ограничивающие друг друга.[45] Мы всегда чередуем стабильность и нестабильность, баланс и дисбаланс, чтобы поддерживать жизненную силу предприятия.

Одновременное управление исключениями из правил и рутиной

Под управлением рутиной понимаются методы и процессы, доказавшие свою эффективность на практике, и их можно повторно использовать при возникновении аналогичных ситуаций или следовать им при любых обстоятельствах в соответствии с правилами, системой и политикой, установленными предприятием. Основная цель управления рутиной это повышение эффективности и единства организации. Управление исключениями это ситуация, когда предприятие сталкивается с неожиданностью или чем-то новым, с чем ранее не встречалось, и впоследствии обсуждает это и ищет новые методы решения. Если компании не достаёт эффективного управление рутиной, знания, доказавшие своё практическое применение, не могут быть повторно использованы; или не обеспечивается соблюдение политики и правил,

---

[44] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 22 сентября 2000 года во время проведения собрания, на котором Отдел промежуточных исследований вручил непригодные материалы в качестве премий и наград научно-исследовательским кадрам, «Почему нужно проводить самокритику».

[45] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя, опубликованная в 2000 году в издании «Хуавэйцы»,«Выживание это непреложная истина предприятия».

соответственно, эффективность предприятия не имеет возможности развиваться. Вместе с тем не останется времени и сил для противостояния неожиданностям и чему-то новому, не говоря уже об инновациях. Только хорошо скомпоновав эти два элемента, корпорация может поддерживать быстрое реагирование и гибкость на возникающие инциденты, сохраняя при этом высокоэффективную работу. Huawei высокоэффективно работает в этом направлении. IS0-9000 определил принципы управления рутиной, а «Основной закон Huawei» установил понятия управления и рутиной, и исключениями. Рутина это случай, который, как правило, может быть разрешён в соответствии с процессом IS0-9000, а исключения это то, что выходит за его рамки. Самое подходящее соотношение управления исключениями и рутиной для компании это 3:7, где 30 % управления исключениями превращаются в управление рутиной в процессе непрерывной конкретизации и стандартизации, что способствует совершенствованию и развитию управления.[46]

Баланс внутренних и внешних отношений

Одной из причин успеха Huawei в интернационализации является его сбалансированность в отношениях со всеми странами мира. Это касается как отношений с Россией, так и с такими странами, как Япония и Канада. Жэнь Чжэнфэй однажды послал поздравительную телеграмму Владимиру Пу-

[46] Источник: внутреннее выступление Жэнь Чжэнфэя 26 февраля 1997 года внутри компании «Непоколебимое внедрение ISO 9000» .

тину, занявшему пост президента, создал крупный исследовательский институт в Канаде и призывал своих сотрудников ездить в Новую Зеландию и скупать их сухое молоко: «Поскольку вы дали нашей стране широкополосную сеть, мне тоже нужно внести свой вклад в Новую Зеландию, а также в существование и сбалансированное развитие компании».[47]

Единство и баланс интересов клиентов и сотрудников

Баланс внутренних и внешних отношений отражается и в балансе отношений между клиентами и сотрудниками. В основных ценностях Huawei чётко определено, что «клиент важнее всего, а борцы превыше всего». Между этими двумя группами интересов существует как конкуренция, так и единство. С точки зрения философии предприятия и планирования системы, предприятию удалось объединить внешних клиентов и внутренних сотрудников в одну группу интересов.

3.6 Сила в сплочённости и разделении

Дух борьбы, способность к обучению и коллективизм Huawei за последние 30 лет продемонстрировали огромную энергию китайского народа, когда ему предоставлялась возможность развития. Источником этой энергии является раз-

[47] Источник: протокол семинара Жэнь Чжэнфэя с участием сотрудников Лаборатории 2012 от 2 июля 2012 года.

работка организационного механизма разделения, а представление лидеров об этом проекте происходит из их самосознания и восприятия. Жэнь Чжэнфэй полностью понимал это на ранних этапах создания предприятия. Именно то, что он увидел ничтожность собственного «я» и понял фундаментальный принцип, согласно которому сила появляется благодаря единству, привело к созданию ряда практик в создании организационного механизма. «Видя Великую Китайскую стену, прибрежных бурлаков, высокоскоростные поезда…, я осознал, что сила организации и масс является неисчерпаемой. Только когда люди поймут свою ничтожность, их действия начнут становиться великими».[48] Когда Жэнь Чжэнфэй создавал своё предприятие в 46 лет, у него было важное понимание, что полагаться на силу одного человека недостаточно. Как бы человек ни старался, если он один, он никогда не сможет догнать темп времени более того, в эру взрывного роста знаний обязательно нужно организовать десятки, сотни, а то и тысячи людей для совместной борьбы, чтобы идти в ногу со своей эпохой; необходимо хорошо обходиться со своей командой и задействовать всех героев, чтобы чего-то добиться.[49]

Консолидация организационной силы требует плюралистического системного проектирования

---

[48] Источник: протоколы собеседования Жэнь Чжэнфэя с сотрудниками Лаборатории 2012 от 2 июля 2012 года.

[49] Там же.

В начале основания Huawei, хоть Жэнь Чжэнфэй и не разбирался в опционной системе и не знал, что на Западе она очень развита и имеет большое количество совершенных механизмов стимулирования, но уже тог да обсуждал со своим отцом систему участия сотрудников в акционерном капитале и получил от него мощную поддержку, осознав важность разделения ответственности и прибыли с работниками на основе своего прошлого неудачного опыта. Механизм разделения компании содержит в себе три аспекта: первый разделение прав управления, что в основном отражено в системе ротации CEO. Вторым аспектом является разделение прибыли, что в основном отражено в участии сотрудников в акционерном капитале. Третий учебный обмен (см. далее часть, посвящённую управлению человеческими ресурсами и обучающейся организации).

Однажды председатель правления одного высокотехнологичного предприятия спросил меня: «Почему сотрудники Huawei выглядят так счастливо, даже когда постоянно работают сверхурочно и с полной отдачей?». Это очень хороший вопрос, однако на него сложно ответить. Жэнь Чжэнфэй считает, что счастье состоит из двух уровней: духовного и материального. Первый тип счастья исходит от самого человека и не требует затрат. Если в сердце есть счастье, то мы счастливы. Однако материальное счастье находится в руках других людей и требует равноценного обмена. Если вы не отдаёте, то и другие не будут этого делать. Если жизненная цель

человека определяется как желание что-то сделать, то тогда, независимо от того, сколько усилий в это вложено, человек будет счастлив. Счастье происходит из участия и отдачи, без этого невозможно стать счастливым.

В то время как множество компаний обеспокоены вопросом управления поколением «80-х» и «90-х», Жэнь Чжэнфэй считает, что это очень просто. Молодые представители поколения «80-х» очень честны, ясны и хорошо идут на контакт, могут обсудить друг с другом, как быть счастливыми. Он также полагает, что разница между поколениями «до 80-х» и «80-х» почти отсутствует, но вторым придется взять на себя ответственность за взлёты и падения нации.

3.7 Самоуправление руководителей

Ключ к достижению долгосрочных целей это управление желаниями

Huawei контролирует желания и жадность людей и пренебрегает мелкими выгодами, поэтому способен на долгосрочное развитие. Сменяющийся CE0 Ху Хоукунь выдвинул несколько особенностей «системы доступа и разделения», первая из которых заключается в толерантности, но никак не деспотичности, она должна учитывать интересы как клиентов, так и сотрудников, а также интересы капитала и различных элементов (например, интеллектуальную собственность), чтобы этот механизм мог существовать постоянно.

Мы должны придерживаться системы распределения и кадрового механизма, постепенно исправляя их и стремясь к улучшению.

Как воспринимать успехи и неудачи

Могут ли успехи в прошлом свидетельствовать об успехах в будущем? Совсем необязательно. Успех не является надёжным проводником будущего прогресса. Успех может привести нас к эмпиризму и загнать в ловушку. В истории есть масса примеров компаний, попавших в западню. Время, пространство и состояние руководителей постоянно меняются, и мы не можем не учитывать это, поэтому успех не может быть скопирован.[50]

Критическое мышление

Жэнь Чжэнфэй хладнокровно и рационально смотрит на негативные стороны успеха: он может привести нас к эмпиризму и загнать в ловушку. Время, пространство и состояние руководителей претерпевают постоянные изменения, поэтому нельзя не учитывать это. Успех может привести к легкомысленности и дефициту активного мышления. Из-за этого трудно всерьёз задумываться о том, как упростить работу и повысить отдачу. В быстро меняющейся среде успех невозможно скопировать. При данных обстоятельствах основатель Huawei на ранних этапах создания компании сразу

[50] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 17 января 2011 года на заседании компании по вопросам рынка «Успех не является надёжным проводником прогресса в будущем».

же стал превозносить культуру самокритики.

Открытость по отношению к внешним сомнениям

В процессе роста Huawei было много сомнений, догадок и критики в стране и за рубежом, к которым компания относилась молчаливо и спокойно. В 2001 году Жэнь Чжэнфэй заявил, что как бы общество ни нападало на компанию, «мы никогда не будем оправдываться, потому что у нас нет мастерства, мы сфокусируемся на построении себя». Он предложил сотрудникам «относиться спокойно к внешней критике, принимать отношение СМИ с надеждой на то, что все сотрудники будут сохранять скромность. Все наши работники должны быть самодисциплинированными, терпеть непонимание людей и не вступать с ними в споры. Иногда СМИ спекулируют нами, и сотрудникам нужно не выделяться и не реагировать, иначе компании будет оказана медвежья услуга». Столкнувшись с большим количеством сомнений, Жэнь Чжэнфэй призвал сотрудников «быть взыскательными к себе, хорошо выполнять свои обязанности и исправлять свои недостатки. Если другие правы, то мы будем исправляться; если другие неправы, то через некоторое время мы докажем, что сказанное ими нерезонно. Мы должны относиться к этому спокойно. Я надеюсь, что все действительно смогут вырасти, взять на себя бремя Huawei, разделить горести компании, чтобы она не погибла».[51]

---

[51] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя, опубликованная в 2001 году в издании «Хуавэйцы»,«Зима Huawei».

Отчётливое самосознание

Жэнь Чжэнфэй говорил в своем самоанализе: «Моё единственное преимущество заключается в том, что я могу исправлять свои ошибки, и у меня нет гордости. Таких людей много, поэтому найти преемников не представляет сложности. Нужно быть всего лишь демократичным, уметь проставлять подпись, и этого достаточно. Ни в коем случае никого нельзя обожествлять, иначе это исказит систему создания ценности Huawei, в результате чего компания рухнет. Поскольку сотрудники думают, что они создают ценность, энтузиазм всегда будет на высоте, а если они будут полагать, что ценность создаётся одним человеком, то мотивация утратится».[52]

Касаясь вопроса корпоративной преемственности, основатель корпорации откровенно сказал: «Как только Huawei обанкротится, все останутся ни с чем. Повышение ценности можно проводить только в условиях устойчивого развития, которое невозможно без замены старого на новое. В том числе и для меня замена старого на новое это неизменный закон природы, которому невозможно сопротивляться, и который я могу принимать со спокойной душой».[53]

Сдержанность и самодисциплина

---

[52] Источник: ответы Жэнь Чжэнфэя на вопросы новых сотрудников 11 ноября 1999 года.

[53] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя, опубликованная в 2001 году в издании «Хуавэйцы»,«Зима Huawei».

Руководящий состав с высокой степенью сплочённости и способностью к критике и самокритике залог успеха предприятия. После более чем двадцатилетней тяжёлой работы большая часть руководящего состава Huawei подорвала своё здоровье, но её воля закалилась в результате множества испытаний, а управление начало созревать. Это команда, которая не ищет личной выгоды; команда, которая подаёт пример своей упорной работой; команда, которая понятна как в экономическом, так и в политическом плане; команда, которая смело проводит критику и самокритику и обладает механизмом самоограничения; команда, которая способна к дальновидности и не боится лишений и трудностей; команда, которая придерживается социалистического принципа, когда каждый делает всё возможное, распределяет в соответствии со своей работой и заботится об интересах персонала. Поэтому компания с компетентными руководителями придёт к успеху. «Мы должны чётко разграничивать общественное и частное. Все думают, что в своём возрасте я должен летать первым классом, однако по документам предприятия я не могу летать первым классом; максимум, что может возместить компания это бизнес-класс, поэтому на полёт в первом классе я раскошеливаюсь сам».[54]

Стрессовый менеджмент

Огромный стресс, связанный с работой и выживанием,

[54] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя на закрытии Всемирной выставки в октябре 2010 года, где он общался с сотрудниками многих отделов.

привёл Жэнь Чжэнфэя к тревожному расстройству, в следствии чего он страдал от бессонницы. «Борясь со стрессом, я многократно чувствовал, что не в состоянии жить дальше. Я такой же, как они, поэтому так сильно переживаю. Я знаю, что я болен, и мне очень тяжело. Когда моё терпение лопнет, я позвоню и изолью душу, и ни один не посоветует покончить жизнь самоубийством. Я раньше не знал, что это болезнь, и не знал, что её можно вылечить, но потом я вылечился. Я помню, как Го Пин вёл со мной душевный разговор из США и сказал: «Босс, Вам нужно заняться какими-нибудь скучными делами». Так называемые скучные дела это пустая болтовня, отвлекающая ум, и постепенно можно перестать думать о насущном таким образом болезнь можно вылечить».[55]

Открытость и обучение

Жэнь Чжэнфэй в процессе руководства развитием предприятия в первую очередь стал образцом обучения. Его область обучения охватывает историю и культуру, уделяя особое внимание изучению и переосмыслению военной стратегии, прецедентов неудач и корпоративного духа. Каждый раз, когда Жэнь Чжэнфэй приезжает в другую страну, он старается извлечь как можно больше уроков и опыта из успехов и неудач данной страны и предприятий. Генеральный директор отразил свои размышления в статье и разослал её всем

[55] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 21 мая 2008 года на семинаре для лучших членов партии «Не нужно быть совершенным человеком».

сотрудникам, связывая эти размышления с будущим компании: с одной стороны, напоминая им об обучении духу новаторства и мастеровитости других стран; а с другой стороны, избегая повторения ошибок других обанкротившихся корпораций. Такого рода дух обучения служит отличным примером для всех сотрудников. На рис. 3.2 мы посчитали количество упоминаний Жэнь Чжэнфэя в своих выступлениях о других странах, и какие полезные вещи Huawei может вынести для себя из предприятий этих стран.

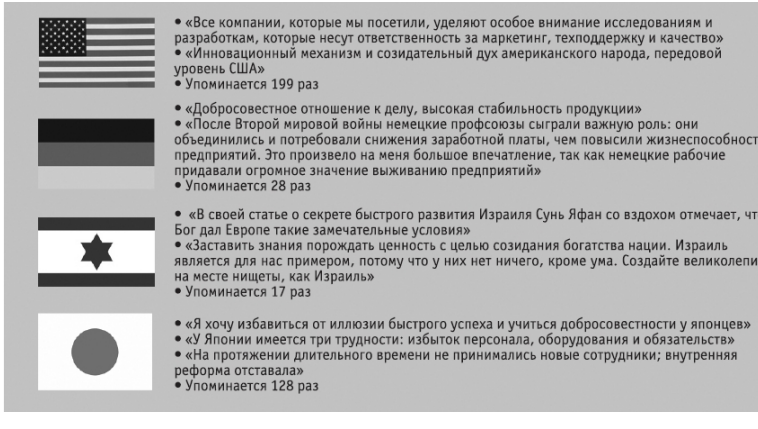


Рис 3.2. *Количество упоминаний Жэнь Чжэнфэя в своих выступлениях о других странах (по состоянию на 31 декабря 2014 года).*

3.8 Сравнительный анализ Huawei и Cisco

На основе изучения Жэнь Чжэнфэя мы обнаружили, что предприниматели, обладающие практической мудростью, часто совмещают в себе несколько ролей: они и философы, способные понять природу вещей и найти проблемы в случайных явлениях, и военные стратеги, предвидящие изменения окружающей среды в критический момент развития предприятия и направляющие организационные трансформации и изменения, и в то же время «ремесленники», обращающие внимание на качество работы рядовых сотрудников и строительство корпоративного здания; они и идеалисты, ценные для предприятий и общества, и политики, способные вдохновить людей на великие дела; они и литераторы, мастерски использующие метафоры и факты истории и обладающие изяществом речи, и наставники, стимулирующие сотрудников к изучению и принятию системы ценностей и принципов. Такие лидеры эффективно используют власть и мудрость в интеграции людей с ресурсами для совместной работы над достижением цели. Они наилучшим образом используют метод кнута и пряника. Лидеры показывают себя и в качестве «старейшин», задействующих страсти и энтузиазм сотрудников и проявляющих человеческую заботу, и в тоже время в качестве «палачей», заменяющих руководство

и сотрудников со старых на новых, чтобы разжигать жизненную силу предприятия и избавляться от худших. Такое разнообразие способностей ещё раз подтверждает, что руководителям необходимо обладать сложным восприятием и поведением для развития предприятия.

Духовные качества руководителей Huawei

Выдающиеся лидеры способны черпать опыт из неблагоприятных обстоятельств и поражений, превращать его в сильную волю и решимость. Они имеют ясное направление и цель, не идут на компромисс с вызовами и трудностями. В этом процессе лидеры способны сопротивляться одиночеству, недопониманиям,упадкам и неудачам более того, они обладают сильной устойчивостью к поражениям и способностью к самовосстановлению. Вместе с тем лидеры способны определять самое достойное и лучшее среди множественного выбора. Они определяют это с краткосрочными выгодами и долгосрочными ценностями на основе собственной системы ценностей и моральных принципов. Лидеры обладают более высоким видением и широким кругозором, они способны превратить ощущения, убеждения, опыт и чувства в статьи и корпоративные «заповеди», сделав их душой предприятия. Компания без души пустая оболочка. Мудрый руководитель способен создать обстановку взаимодействия, уделяя особое внимание передаче эмоций при ведении диалога и воодушевляя сотрудников всех ступеней на полную коммуникацию. Будь то официальная или неофициальная

обстановка, такая импровизированная коммуникация и активное слушание приносят много информации и способны вызвать вдохновение. Он также искусно использует истории, метафоры, символы или другие языковые приёмы, укрепляя воображение и креативность сотрудников. Руководители могут понять требования, чувства и взгляды своих сотрудников и путём различных каналов контакта сопереживать и резонировать с ними.

Управление вниманием руководителей Huawei

Основной проблемой для руководителей, обладающих практической мудростью, является вопрос о том, как позволить предприятию выжить. Лидеры будут размышлять об этом на глобальном, промышленном и корпоративном уровнях, особенно глубоко задумываясь о промышленной конкурентоспособности и природе ресурсов. Есть только три эффективных метода: первый продолжать изменяться и воодушевляться; второй непрерывно повышать основную конкурентоспособность; третий смотреть в будущее, но следить за настоящим. Ради выживания Жэнь Чжэнфэй требует от предприятия беспристрастно и добросовестно учиться у всех конкурентов в Китае и за его пределами, перенимать преимущества других, время от времени видеть и исправлять свои недостатки, обнаруживать и решать проблемы в открытом сотрудничестве. Ради выживания Huawei никогда не избегает и не скрывает проблемы, а искренне встречает реальные вызовы и корпоративные трудности, проводит

непосредственную коммуникацию о суровых реалиях и природе проблем, поощряет дух критики и самокритики внутри предприятия,уничтожает проблемы и недостатки на ранних этапах их появления.

Модель мышления руководителей Huawei

Руководители, обладающие практической мудростью, могут видеть природу вещей, предвидеть их будущее и итог . Они обладают развитой интуицией, поэтому умеют увидеть ключевые характеристики и влияние обстоятельств, людей, вещей и событий. Руководители уделяют особое внимание временным окнам, предсказывают и обнаруживают возможности на ранних этапах индустриальной и рыночной трансформации, всегда могут воспользоваться решающим моментом, чтобы начать действовать, направляют и продвигают организационные преобразования. Такие лидеры обладают парадоксальным мышлением. Они глубоко убеждены, что человек с двусторонней логикой и чувствами способен полностью понимать такие человеческие конфликты, как просвещение и варварство, оптимизм и пессимизм, энтузиазм и лень и так далее. Люди с вышеупомянутой особенностью умеют использовать диалектическое мышление для поднятия конфликтов, противостояний и парадоксов на новый уровень, принимают взаимозависимый подход, а не метод либо одного, либо другого, а также способны принять решение без ущерба общественным интересам и во благо собственному развитию. Как сказал известный американский

писатель Фрэнсис Скотт Ки Фицджеральд: «Первоклассный интеллект это человек, одновременно обладающий двумя противоположными идеями». «Снисходительность, компромиссы и шкала яркости», выдвинутые Жэнь Чжэнфэем в процессе развития Huawei, очевидное доказательство парадоксального мышления.

Идеалистические настроения и перфекционизм руководителей Huawei

Когда лидеры предприятия вкладывают всю «первозданную силу» для борьбы за существование и развитие предприятия, в то время как они могут позаботиться о своём долголетии, но вместо этого вдохновенно создают судьбу компании, когда им можно путешествовать по всем рынкам мира в эконом-классе, не беспокоясь о еде и одежде, мы спросим: какова их конечная цель? Если предположить, что они стремятся к карьерному успеху, признанию своих ценностей и обогащению, мы не сможем объяснить такое поведение. Мы можем лишь изучать внутреннюю мотивацию руководителей на духовном уровне, то есть исходя из чувства рационализма, чувства долга и ответственности за развитие предприятия, осознания беспокойства и дальновидности перед будущим развитием компании, глубокого понимания и переосмысления потерпевших неудачу предприятий с глобальной точки зрения, а также постоянного поиска путей для самопревосхождения. Все, кто посещал выставочный зал компании в Пекине и Университет Huawei в Шэньчжэне, был

впечатлён наивысшей степенью эстетики и перфекционизмом стиля оформления и изумлён тем, что предприниматель из захолустной деревни может иметь такой высокий уровень цветовых предпочтений и эстетических стремлений, и все они оказывались под влиянием духовного подтекста, отражённого в визуальной составляющей.

Ключевые характеристики и самоуправление руководителей Huawei

На рис. 3.3 автор выделяет некоторые ключевые особенности лидеров Huawei, которые проявляются в четырёх основных аспектах: первый внимание осознанию кризиса, самоинтроспекции и долгосрочной упорной борьбе в корпоративной культуре и ценностях; второй особое внимание глобальному видению и промышленной структура в стратегической руководящей силе; третий объединение всевозможных сил для совместной работы и интеграция ключевых сотрудников с целями предприятия путём разделения права долевой собственности для формирования огромного содружества в аспектах децентрализации, разделения и единения; четвёртый акцент на создании основных способностей предприятия, внедрении лучших мировых практик для «укрепления здоровья» и создании ключевых компетенций в безлюдных районах в процессе наращивания диссипативных способностей.



Рис. 3.3 *Основные характеристики лидера Huawei*

На протяжении всего своего развития Huawei подвергался спорам, сомнениям и критике в стране и за её пределами, но всегда сохранял незаметность. С одной стороны, это исходит из самопознания руководителей, которые, во-первых, осознают препятствия, имеющие возможность появиться при контакте со СМИ, а во-вторых, требуют от предприятия сдержанности, самодисциплины и полной концентрации внимания на выживании и развитии. С другой стороны, подобная незаметность является своеобразной активной самозащитой, позволяющей избежать разнообразных споров и сосредоточиться на развитии бизнеса. Предприятия, ми-

нимизирующие внимание со стороны общества, являются сравнительно безопасными, однако именно этого рода чувство таинственности привлекает ещё больше внимания и любопытства.

Если сравнивать Жэнь Чжэнфэя из Huawei и Чемберса, бывшего президента совета директоров Cisco, то у них, как у руководителей, имеется много общего.

• **Определение представлений.** Оба руководителя дальновидны и могут выдвинуть отчётливые и правильные стратегические видения, и долгосрочные цели развития предприятия. Жэнь Чжэнфэй на раннем этапе развития Huawei чётко осознавал, что будущий мир это мир знаний, а не мир пузырей. Китай с «большой территорией и ограниченными ресурсами», только опираясь на науку и образование, может привести страну к расцвету, добывая эти ресурсы из умов людей, и в отрасли коммуникационной связи либо выйти в лидеры, либо быть отсеянным третьего пути не дано. В 1996 году, когда объём продаж компании составлял 10 млрд юаней, Жэнь Чжэнфэй решительно выдвинул стратегическое видение по превращению в мирового лидера в отрасли и разработал схему, по которой предприятие смело продвигалось к этой цели. Во время визита в Cisco Чемберс сказал, что, когда он увидел, как непрерывно реализуется видение компании, которое заключается в том, что «Интернет меняет обучение, работу и жизнь людей», в его сердце зажглась пылкая страсть к этому предприятию. Каждый год,

посещая Cisco, мы обнаруживаем их изменения в стратегическом фокусе: от облачных вычислений, больших данных и интернета вещей до интеллектуальных технологий. Высшее руководство компании постоянно вдохновляется развивающимся рынком и новыми технологиями, а само предприятие продолжает непрерывно и неустанно меняться.

• **Осознание кризиса.** В течение 30-летнего развития предприятия Жэнь Чжэнфэй каждый день думал о неудачах, не придавал значения достижениям, не имел чувства чести и гордости, а был исполнен только чувством кризиса. Он считал, что устранение преимуществ Huawei и является большим преимуществом. Главной проблемой для генерального директора компании являлся вопрос о том, как предприятие может выжить и как стимулировать его внутреннюю жизнеспособность. На ранних этапах Жэнь Чжэнфэй настолько беспокоился и переживал о будущем выживании предприятия, что заболел тревожным расстройством, но именно это беспокойство заставило его уделять больше внимания будущему созданию потенциала в процессе руководства компанией, осмелиться рассеять имеющиеся ресурсы ради будущего роста и отказаться от уже имеющихся преимуществ для создания новых. Во время интервью с Cisco Чемберс откровенно поведал нам, что коллеги считают его «paranoid» (параноиком): на протяжении 3-5 лет он проявлял терпение для того, чтобы привести стратегию в исполнение. Именно это чувство кризиса заставляет предпринимателей испытывать

сильное чувство опасности в современной обстановке, тем самым непрерывно инвестируя в будущее.

• **Культурное строительство.** Для многих частных компаний предприниматель является самым главным создателем корпоративной культуры. Опыт из детства предпринимателя, нравственные ценности, привитые ему семьёй, провалы и уроки всё это отражается на культурном строительстве компании. Хотя материальное положение семьи Жэнь Чжэнфэя в детстве было трудным, однако отец объяснял ему, что родиться в нищете не позорно, а стыдно родиться в благородных условиях, но при этом иметь скудное мышление и бедные знания, и просил его помнить, что «знания это сила, и пока другие не учатся, ты должен учиться, а не плыть по течению». Жизненной позицией отца Жэнь Чжэнфэя являлся принцип «сделать что-нибудь». Эти наставления оказали глубокое влияние на «план владения акциями сотрудников», принцип «борцы важнее всего» и «культуру шкалы яркости», которые инициировал Жэнь Чжэнфэй в Huawei. Чемберс считает, что неудачи, с которыми сталкиваются руководители, крайне важны для создания корпоративной культуры. Во время работы в Wang Laboratories они с Ван Днем были товарищами по теннису и, пройдя с компанией путь от расцвета до мучительного упадка, он глубоко осознал: так произошло, потому что в основе культуры стоял эгоцентризм. Wang Laboratories полагал, что только он понимает технологии, а клиенты ничего в них не смыслят,

по этой причине заказчикам нужно следовать за компанией. Получив этот опыт, Чемберс начал энергично продвигать в Cisco «клиентоориентированность» и «культуру эффективной адаптации», которые заключались в фактической реализации создания клиентоориентированной культуры на основе переосмысления неудачи Ван Аня, к которой он пришёл из-за ориентированности на технологиях.

• **Коммуникативные навыки.** Способности к коммуникации Жэнь Чжэнфэя и Чемберса можно назвать выдающимися, различие состоит лишь в том, что первый в совершенстве передаёт свои мысли и чувства в письменном виде, его стиль (особенно на раннем периоде) искренний, свободный, эмоциональный, ход его мыслей ясен, он наилучшим образом пользуется метафорами и сопоставлениями, а чтение его текстов не является монотонным и способно вызвать резонанс. Все сотрудники компании, читая статьи Жэнь Чжэнфэя, понимают все его мысли и чувства, после чего естественным образом формируется консенсус. Чемберс же в совершенстве владеет средствами языкового выражения, хоть в раннем периоде у него и присутствовала дислексия, но впоследствии слушать его лекции было всё равно что слушать поэму они звучали мягко и протяжно. Он мог одновременно что-то рассказывать и ходить среди слушателей, отчего создавалось впечатление, будто он ведёт оживлённую беседу рядом с вами. На сайте Cisco Чемберс напрямую взаимодействует со всеми сотрудниками посредством видеосвязи.

Несмотря на различие методов коммуникации, нужно полностью использовать то, что больше всего подходит определённому человеку. Непосредственное взаимодействие персоналом и умение вызвать резонанс и консенсус является общей чертой двух руководителей.

ГЛАВА 4. ОТ КРЕСТЬЯНСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДО МАСТЕРА МИРОВОГО УРОВНЯ

Одна из важнейших способностей выживания предприятия это самоперерождение и самопрорыв. В период рыночной и технологической трансформации многие ведущие компании не способны быстро избавиться от оков прежнего мышления и возможностей, ограничиваясь глубоким воздействием изначально сформированной сложной структуры. Тем самым они теряют подходящий момент для модификации и изменений. По причине сложности адаптации изначальной системы к окружающей среде прежняя ключевая компетенция становится основным препятствием. В особенности это касается различий в восприятии руководителями рыночных и технологических трансформаций, использования возможностей, темпов и интенсивности для преобразований. По этой причине предприятия представлены различными типами в зависимости от реакции на изменения: динамический, приспосабливаемый, пассивный и отстранённый.

Трансформация отличается от преобразования с точки зрения концепций. Первое понятие в основном носит внешний характер и указывает на то, что предприятия регулируют своё стратегическое позиционирование, путь развития

и конкурентное преимущество по отношению к внешней окружающей среде. Что касается преобразования, то здесь превалируют внутренние характеристики, то есть для эффективного ответа на вызовы и благоприятные возможности внешней среды организация непрерывно производит изменения режима, процесса, технологий и системы управления. Трансформация и преобразование предприятия тесно связаны с отраслевыми особенностями. В относительно стабильном, зрелом состоянии рынка с высоким порогом входа частота этих характеристик сравнительно низкая. Здесь преобладает поэтапное совершенствование и сохранение ведущих позиций через непрерывное усиление конкурентного преимущества. Однако в условиях стремительных изменений технологических инноваций и рыночных требований, а также высокой конкуренции, когда новички посредством постоянных инноваций прорывают и даже подрывают относительную стабильность структуры отрасли, существующие предприятия испытывают на себе сильное давление трансформаций. Отрасль информационных и коммуникационных технологий представляет собой высокодинамичную сферу с высокой частотой радикальных технологических новшеств, и проблемой является то, каким образом привести предприятие к трансформации и преобразованиям. Особенно это касается трёх аспектов: восприятия, действия и организации.

Говоря о восприятии, дальновидные руководители с новаторским мышлением могут по своей инициативе провести

трансформацию и изменения. Такие люди обычно обладают сильным чувством риска и сверхчувствительны к внешним изменениям. Они очень амбициозны по отношению к будущему предприятия и не удовлетворены его достижениями. Их размышления постоянно блуждают между реальностью и будущим и никогда не довольствуются тем, что имеется. По причине бесконечного изменения состояния рынка непрерывно появляются новые технологии и новая продукция и вопрос заключается в том, каким образом распознать слабый сигнал будущего рынка, технологий, политики и изменений потребителей, а также взять на себя инициативу по проведению организационных реформ. Это стало главным звеном, которое определяет, сможет ли руководитель ухватиться за первую возможность для проведения трансформации. В этом процессе способность предвидения тесно связана со способностью руководителя контролировать неопределённость окружающей среды. В то же время предусмотрительному руководителю высшего ранга нужно уметь не только точно предсказывать будущие перемены, своевременно регулировать стратегическое мышление, продвигать новые общие стратегии, решительно направлять и стимулировать организационную трансформацию, но вместе с тем ему необходимо влиять на изменение мышления всех сотрудников, открыто принимая эти изменения.

Что касается действия,то по мере корректировки стратегического мышления руководитель организации не толь-

ко принимает неопределённость будущего, но и соглашается осуществлять капиталовложения в будущие ключевые возможности и путём составной стратегии инвестирования развивать будущие технологии и рынок. Вместе с тем при помощи таких мер, как личное руководство новой командой, покупка и слияние, привлечение кадров извне, выдвижение молодых специалистов и создание новых отделов, оказывается большая поддержка для новых возможностей и предоставляются льготы новым кадрам и отделам в рамках механизма стимулирования. На практике трансформация и преобразование представляют собой мучительный процесс, так как необходимо перегруппировывать прежние преследуемые цели предприятия, также нужно пересмотреть изменения во взглядах людей, системе организации, выгоде и порядке действий отделов. В этом процессе накопленные за длительный период опыт, ресурсы, общественные отношения утрачивают свою силу, задевают права и интересы многих людей, тем самым вызывая у них сильную тревогу, беспокойство и страх. Как правило, тот, кто из старой системы извлёк больше выгоды, находился в большей стабильности и мирился с создавшимся положением, демонстрировал большую враждебность, в то время как со стороны молодых, слабых или неформалов наблюдалась значительная степень одобрения радикальных перемен. Ввиду этого во время продвижения трансформации руководитель сможет преобразовать мучения, которые приносят радикальные изменения,

только посредством анализа потенциальной силы сопротивления, мешающей или сдерживающей данный процесс, поиска соответствующих контрмер, соединения и механизма стимулирования, позволяя сотрудникам понять необходимость и безотлагательность преобразований, активно вызывая оптимистическое настроение. Это также самый сложный момент в радикальных изменениях. Данный процесс можно сравнить с крепкой костью, где гибких навыков становится недостаточно и в случае необходимости следует прибегать к железной руке.

В аспекте организации трансформация и преобразование должны прорвать уже сложившуюся сложную структуру и создать новую. В состав такой структуры предприятия входят пять уровней:

Первый стратегическое позиционирование, в том числе организация, главные убеждения и система ценностей сотрудников. Инновационный бизнес требует организационного выравнивания, неясности границ и большей гибкости, что неизбежно наносит много ударов по инерции, иерархии и однородности, сформированным организацией в стабильной среде.

Второй позиционирование продукции и услуг . Относительно конкурентов, позиционирование продукции и услуг можно поделить на высокое, среднее, низкое; в соответствии с группами клиентов и рыночными характеристиками. Трансформация предприятия включает в себя как переход

от низкого уровня до высокого, так и от узкой сегментации рынка до комплексного рынка и наоборот.

Третий организационная структура, включающая в себя распределение власти, ресурсов и прав на принятие решений. Стратегическое регулирование даёт возможность новым стратегическим отраслям получить больше прав на использование ресурсов, что неизбежно вызывает недовольство традиционно доминирующих отраслей.

Четвёртый организационный процесс и цепочка ценностей. Процесс и цепочка ценностей, отвечающие потребностям клиентов, должны создаваться с ориентацией на клиента и комплексного реагирования. Это и есть важное изменение во внутреннем процессе управления.

Пятый система контроля. Для противостояния неопределённости среды предприятию необходимо давать полномочия низовым организациям, чтобы повысить скорость отклика и гибкость. Это является проблемой для централизованного контроля и управления, а также для твёрдой организационной системы контроля.

В период стабильного развития крупные предприятия обеспечивают постоянную стабильность и высокую эффективность сложной структуры, где первое место занимают поступательные инновации, тем самым компенсируя внутренние и внешние волнения и изменения. Главные цели компании заключаются в продолжительном укреплении сложившейся сложной структуры. По мере постепенного улучше-

ния совместимости структуры, системы, контроля и ресурсов внутри организации, также непрерывно повышается и её оперативность. Однако появление новых технологий требует от предприятия быстрого распада и оптимизации сложной структуры, а стратегии, права и система должны коренным образом трансформироваться в новую структуру.

Что касается Huawei, то процесс его трансформации и преобразования столкнулся с ещё большими трудностями и вызовами. Снаружи в отрасли коммуникационного оборудования появилось большое количество международных компаний, где имела место жёсткая конкуренция, и корпорация обязана была приспособиться к частоте перемен лидеров отрасли. Изнутри Huawei является формирующимся частным предприятием, которое резко отличается от международных компаний в аспектах управления, исследований и разработок, качества продукции, рынка и бренда. Особенно по причине культурных различий Huawei необходимо было путём непрерывных преобразований превратиться в предприятие, соответствующее стандартам международных компаний. В то же время нужно было заняться поиском благоприятных возможностей для победы над соперником. В бедственном положении ресурсы частного предприятия крайне ограничены и, отвечая внешней конкуренции, оно должно постоянно менять и повышать эффективность внутренней системы оперативного управления производством, а трансформация и преобразование должны шагать в ногу с этим процессом.

Таким образом, как продвигать этот процесс, на каких сферах делать упор для содействия изменениям, какой выбрать метод для её осуществления всё это вопросы, заслуживающие внимания.

4.1 Период зарождения: концентрация внимания на том, как выжить (1987-1996)

В условиях жёсткой конкуренции усилия становятся стратегией крупной компании

Начиная с конца 80-х годов XX века, стремительное развитие информационной отрасли и информационного рынка в Китае стало стимулом для быстрого роста информационного промышленного производства. Производители со всего мира возлагали надежду на крупнейший и быстроразвивающийся лакомый кусочек и всеми силами боролись за него, что привело к столкновению китайских и иностранных товаров и большим излишкам продукции. Дорогие иностранные товары уже заняли большую долю рынка; китайские производители по-прежнему занимались децентрализованным управлением хозяйством, сталкиваясь со множеством трудностей. В этой ситуации Huawei осознавал, что огромная страна с населением 1,2 млрд нуждается в собственном информационно-промышленном производстве. Таким образом, необходимо разработать стратегию крупной компании.

Годовой рост Huawei как молодого и энергичного стартапа превысил 100 % сразу после его создания. В 1996 году годовой объём производства достиг 2,5 млрд китайских юаней, а в 1997 году эта цифра выросла до 5-6 млрд. Численность сотрудников составила 3100 человек, среди которых 40 % занимались разработками и исследованиями, 35 % маркетингом и технической поддержкой,12 % административным управлением, около 13 % производством. В 1998 году численность персонала выросла до 5000 человек. Компания пригласила на работу 1500 студентов, средний возраст работников всей компании составил 26 лет, в том числе 60 % получили научные степени магистра и кандидата наук, а также звание старшего инженера. Многие их этих людей уже владели передовыми технологиями и более 5 лет занимались исследовательской работой в области телекоммуникаций. Именно эта высококвалифицированная и образованная молодёжь способствовала быстрому развитию компании. На этапе своего зарождения Huawei прошёл через множество трудностей и рисков: от агентской деятельности гонконгского телекоммуникационного оборудования до вложения всех средств в разработку механизма программного управления в условиях дефицита товара каждый день компания сталкивалась с испытаниями жизни и смерти. По этой причине руководителю предприятия необходимо было размышлять над тем, как выжить. Осознание кризиса стало доминирующим геном организации, который постоянно сопут-

ствовал ходу её развития. В то же время, являясь недавно созданным частным предприятием, на начальном этапе своего становления Huawei столкнулся с острой конкуренцией со стороны международных компаний. В то время, невзирая на накопленные ресурсы и мощности, всё же наблюдалось отставание от конкурентов в качестве продукции, технологиях, управлении, торговой марке и других аспектах. И только посредством быстрого и всестороннего обучения и стремления к самосовершенствованию предприятие может выжить в условиях жестокого соперничества. Первый успех Huawei в основном зависел от действий предпринимателя. Для того, чтобы воспользоваться шансом, вопреки нехватке ресурсов нужно самозабвенно двигаться вперёд. Благодаря упорной борьбе основателей первого и второго поколений, их дальновидности, сверхсмелости и расчёту, небольшая компания выросла и приобрела зримые очертания. Для Huawei это десятилетие стало периодом трудностей и невзгод, «уроков» было больше, чем опыта, среди неудач был найден слабый свет прогресса, и компания непоколебимо прошла первый этап своего становления, преодолев все трудности и лишения. Эти бесценные неудачи, уроки и огромный опыт стали духовной пищей для второго этапа развития предприятия. На первом этапе Huawei прибегал к различным стратегиям в аспектах организации, исследований и разработок, рынка и корпоративного имиджа.

Организационная система: создание гибкого орга-

низационного механизма

Самое большое преимущество малого предприятия это сверхчувствительность к потребностям клиентов и окружающей среде. Huawei располагает высококвалифицированными кадрами, имеет гибкую и эффективную систему управления, отличается скоростью реагирования и шагает в ногу с развитием новых технологий. На начальном этапе своего создания особое внимание уделялось организационной и структурной реформе, преобразованию системы заработной платы, корпоративному культурному образованию, реорганизации производственного процесса и внедрению управленческой информационной системы что заложило крепкий фундамент для будущей крупной корпорации. Для того, чтобы сохранять у сотрудников чувство бдительности в реальной ситуации, при которой наступит регресс и гибель, если не идти вперёд, Жэнь Чжэнфэй призывал постоянно равняться на известные международные компании и стараться осуществлять всестороннее взаимодействие. Вместе с тем, на основе сравнения с ведущими предприятиями все отделы и звенья должны непрерывно стремиться к самооптимизации и «съедать всех ленивых, жирных, инертных и безответственных баранов». Работникам, которые не согласны на перераспределение работы, можно было посоветовать уволиться, при этом за ними сохранялась рациональная выгода. Ежегодно Huawei поддерживает естественный отбор на уровне 5 % и 10 % текучести кадров, тем самым предотвращая «за-

твердевание» сотрудников отделов. Как только прекратится текучесть персонала, это будет означать, что руководство отдела закостенело. На уровне командной культуры необходимо создать рыночный стиль работы, при котором «поднимаешь бокал, если становишься победителем и, рискуя жизнью, бросаешься спасать в случае поражения».[56]

Исследования и разработки: как бы ни было сложно, нужно вкладывать

Ещё на раннем этапе своего становления Hua-wei стал придавать большое значение исследованиям и разработкам. Научно-исследовательский персонал составлял 40 % от общего числа сотрудников. Наряду с этим были созданы три равностепенные исследовательские системы: исследовательская система стратегического развития продукции, система центрального планирования и интегрирования продукции и промежуточная испытательная система (см. Глава 6). Главное исследовательское управление находится в Шэньчжэне с филиалами в Силиконовый долине США, Пекине и Шанхае. Компания гарантирует выделять 10 % от объёма продаж на исследовательские работы и увеличивать выплаты в «урожайные времена». В ожесточённой борьбе за выживание Huawei постоянно инвестировал в исследования, так как руководители верили, что «только большие вложения приведут к хорошим результатам». Предприятию необходи-

[56] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 5 июня 1994 года «Тост в честь победы».

мо не только принимать во внимание развитие в настоящий момент, но также и намечать долгосрочные цели. Хотя эти большие вложения и оказывают на него сильное давление, но, если жить одним днём и преследовать лишь сиюминутную выгоду, игнорируя долгосрочные инвестиции, то это нанесёт урон пользователям в плане преемственности и расширения продукции. Huawei постоянно сохраняет равновесие между краткосрочными достижениями и долгосрочными целями. Исходя из наших предварительных умозаключений, вполне очевидно, что в аспекте распределения затрат на исследования и разработки компания старается сбалансировать отношения между ними. Судя по плану распределения на начальном этапе, при объёме исследований из 100 млн юаней ежегодно выделяется 80 млн юаней на их поддержку и 20 млн на обучение и изучение в стране и за её пределами. Таким образом, Huawei выделяет 80 % средств на разработки, исследования и углубление существующей системы, а 20 % на новые проекты, расширение горизонтов и пополнение знаний. Жэнь Чжэнфэй глубоко убеждён, что, если его компания будет непреклонно придерживаться этого курса в течение 10 лет, то сможет сделать первые шаги в создании передовой научно-исследовательской системы мирового уровня.

Кадры: объединение выдающихся кадров, обладающих знаниями

Несмотря на то, что в 1995 году между Huawei и компа-

ниями мирового уровня имел место существенный разрыв, постоянно прикладывались усилия для реализации будущей цели с точки зрения концепции и структуры. Жэнь Чжэнфэй выдвинул цели развития большого рынка, больших исследований и разработок, большой системы и большой структуры, вместе с тем создав прекрасный механизм функционирования и сеть услуг . С целью достижения высокой цели предприятию необходимо на начальном этапе своего развития заложить крепкий фундамент для будущих целей. Наукоёмкость специалистов Huawei находится на очень высоком уровне, среди 1750 сотрудников более 1400 получили степень бакалавра и выше, их них более 800 магистры и кандидаты наук. В компании без нефтяных, лесных и других природных ресурсов мозг сотрудников является самой большой ценностью. По этой причине с самого начала Huawei прилагал все усилия для поиска ответов на вопросы, каким образом сформировать методологический комплекс, привлекать, использовать, удерживать и готовить специалистов. В интервью с автором некоторые сотрудники, пришедшие в компанию в начальный период её основания, поделились своими впечатлениями от пережитого опыта. Одного магистранта из Нанкина отвергла девушка из-за низкого жалования. Когда он отправился на юг в Шэньчжэнь и прошёл конкурсный отбор в Huawei, то заметил, что во всём многоэтажном здании только в этом офисе был установлен кондиционер, а первая зарплата превышала зарплату в Нанкине в 10 раз. Слёзы так

и хлынули у парня из глаз. Жэнь Чжэнфэй любит таланты, как свою жизнь. Увидев резюме деревенского паренька, закончившего университет Цинхуа, он сразу же распорядился немедленно принять его на работу, назначив зарплату значительно выше рыночной. Когда руководитель встретился с выпускником математического факультета Пекинского университета, то тут же отправился в отдел кадров с предложением снять 100 тысяч юаней (в то время огромная сумма), учредить стипендию и приглашать в Huawei всех выпускников математического факультета, у кого были трудности с поиском работы. На раннем этапе компания заботилась о своих сотрудниках посредством улучшения питания, создания более светлой обстановки в офисе и т. д., благодаря чему интеллигенция охотно оставалась здесь работать, бороться и развиваться вместе с компанией.

Кроме деятельности предприятия, Huawei также выступает и в ипостаси школы, вдохновляя сотрудников учиться у ведущих компаний развитых стран и видеть в них не только конкурентов, но и наставников. Именно эти транснациональные корпорации заставили Huawei встретиться с международной конкуренцией и узнать значение выражения «мировой прогресс», научиться многим маркетинговым ходам, профессиональной подготовке, деловой этике и многому другому. Попав в водоворот конкуренции, компания узнала, как играть по её правилам и выигрывать.

Выгода: сперва произведи, затем живи

Расходы Huawei на исследования и разработки существенно увеличивались по мере расширения рынка и увеличения объёма продаж. В 1996 году сумма составила 180 млн китайских юаней, в 1997 году цифра выросла до 300-400 млн и в 2000 году достигла 800 млн-1 млрд юаней. Благодаря стратегии непрерывного увеличения инвестиционной динамики Huawei изо всех сил старался сократить разрыв с мировыми передовыми предприятиями. Несмотря на колоссальные суммы вложений в исследования, условия жизни сотрудников в те времена по-прежнему оставались на низком уровне. Доля работников, проживающих в своих квартирах, выросла с 1,5 % только до 5,5 %. Многие кандидаты наук, магистры и менеджеры высшего звена проживали в съёмных квартирах и вели примитивный образ жизни. Однако, невзирая на это, они, как и прежде, с оптимизмом смотрели в будущее. Жэнь Чжэнфэй говорил всем, что, с одной стороны, эта борьба ради лучшей жизни в следующем столетии и ради того, чтобы у Отечества были свои технологии, и чтобы руководители ЦК чувствовали себя увереннее перед развитыми странами; с другой стороны, ради того, чтобы приобрести просторную квартиру с большой террасой для «сушки денег». Таким образом, мы делаем это не только для Родины, но также и для себя и родных.[57]

[57] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя на собрании восхваления рыночных успехов и достижений в области научных исследований 30 июня 1996 г. «Возвращаясь к теме против зазнайства и самодовольства; упорная борьба в образе мыслей».

Благодаря такому многолетнему обучению и воспитанию сотрудники Huawei осознали, что выжить значит победить. По этой причине все откладывали выгоду на потом, отдавая силы на повышение производственных мощностей, и отнеслись с пониманием к плану «сперва произведи, потом живи». Единство мнений и концентрация на целях творят чудеса. Нужно сначала наладить дела внутри предприятия, затем открыть себя. Если внутри имеет место полная раздробленность, то невозможно открыться внешнему миру. В этот период Жэнь Чжэнфэй призывал учиться «духу паука» и «духу пчелы»: невзирая на бури, ливни, трудности и лишения, многократные прорывы сети, паук продолжает работать без устали и плетёт тонкие нити. На протяжении нескольких тысяч лет никто не превозносил пауков, однако они по-прежнему продолжают усердно работать из поколения в поколение, твёрдо и непоколебимо. Пчёлы дарят людям мёд, стараются изо всех сил, чтобы произвести его и ежедневно упорно трудятся, обменивая настойчивость на сладкое лакомство. И только такой дух, когда не зазнаёшься при достижении успеха и не падаешь духом при неудачах, служит стимулом для устойчивого развития.

Рынок: от пустынной земли до глубокого проникновения

В самом начале расширения внутреннего и внешнего рынков Huawei столкнулся с множеством трудностей, неловкостей и унижений. Например, однажды по причине невысокой

в то время степени известности руководитель отдела маркетинга, чтобы помощь ответственному за развитие местного рынка сотруднику, сразу же после ужина отправился в холл и прождал клиента до половины второго ночи, однако тот бросил фразу «нет времени», развернулся и ушёл. Ещё один пример: однажды сотрудник со степенью кандидата наук встречал в Пекинском международном аэропорту Шоуду важного клиента и на пронизывающем ветру прождал четыре часа. Изначально клиент очень обрадовался, что его встречают, но, узнав, что встречающий не является представителем международной компании, тут же отвернулся и ушёл. Во время реализации проекта в Ичуне на северо-востоке Китая маркетологи не менее десяти раз вносили предложения по внедрению и развитию технологий с целью получить контракт. Пройдя через все трудности, совершая длительные и утомительные поездки в течение полугода, в конечном итоге они по разным причинам вынуждены были сдаться. Несколько взрослых мужчин, занимавшихся этим проектом, горько плакали навзрыд.[58] Расширение рынка основа выживания предприятия. Важным условием для его существования является наличие рынка, без которого невозможен масштаб, а без масштаба нет низкой себестоимости, без низкой себестоимости и высокого качества сложно конкурировать.

---

[58] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 26 декабря 1995 года на ежегодном итоговом собрании «Неудачи не относятся к хуавэйцам».

В этих непростых условиях компании ничего не оставалось, кроме как развивать рынок на пустынной земле, которой не придавали значения транснациональные корпорации. В 2000 году Huawei основал совместные предприятия на всей территории страны, где отделы по работе с клиентами играли роль своеобразных блокгаузов, а местные совместные предприятия окопов, через которые устанавливались многоуровневые и многовекторные отношения с клиентами. Отличие Huawei от международных компаний заключается в том, что среди западных транснациональных корпораций никто не станет рвать жилы и захватывать позиции в отдалённых регионах, не говоря уже о том, чтобы находится там непрерывно в течение нескольких лет. Причина этого заключается в различиях между системами ценностей Huawei и западных компаний. Многие менеджеры по работе с клиентами из различных регионов работали в поте лица и жили в плохих бытовых условиях, однако никогда не отступали. Они воздвигали и обороняли эти блокгаузы, вырывая один за другим окопы, чтобы добиться большей выгоды. Посредством расширения масштабов рынка снижалась себестоимость, но вместе с тем высшее руководство компании отчётливо осознавало, что рыночная экономика в конечном итоге приведёт к ничтожной прибыли, в связи с этим только низкой себестоимости было недостаточно. Также было необходимо повышать прогрессивность продукции, её практичность и разнообразие. Только при условии налаживания

широкомасштабного производства, снижения стоимости и повышения качества предприятие в состоянии по-настоящему противостоять колоссальному внешнему и внутреннему давлению. Только таким образом крупный рынок может взрастить большое предприятие, которое своими масштабами сможет удовлетворить его потребности в пропускной способности. По этой причине перед Huawei стояла сложнейшая задача: каким образом завоевать широкий рынок и как сгладить дисбаланс спроса и предложения.

Продажи: создание платформы и продвижение вперёд организационно-распорядительного отдела

В 1996 году Huawei стал приближать к рынку организационно-распорядительные органы, создав платформу сбыта на основе региональных проектных отделов и канцелярий. Основные обязанности платформы заключались в сбыте различной продукции и осуществлении многочисленными компаниями (подчинёнными совместными предприятиями) совместных продаж с целью создания общности интересов и налаживания совместного использования рыночных ресурсов. Вместе с тем требовалось создать команду по сбору денежных средств во главе с руководителем канцелярии, которая бы собирала оплату за товар так же, как и производила его сбыт. Если же коэффициент возврата денежных средств не соответствовал показателям, как и в случае незавершённой реализации продукции, то начальник канцелярии признавался негодным. Жэнь Чжэнфэй отмечает,

что независимо от размера предприятия и количества компаний-партнёров существует только одна платформа сбыта.

Основная задача в различных регионах заключается в коммерческом планировании. Бизнесмены должны хорошо разбираться в продукции и технологиях, уровень управления и услуг должны ориентироваться на уровень представительств международных компаний в Китае. Что касается студентов, работающих на платформе, то требования не предъявляются только к владению иностранным языком, однако в сфере управления им нужно стремиться к достижению уровня транснациональных корпораций. Подготовка сотрудников платформы осуществляется через систему очередности и циркуляции, тем самым повышая уровень низовых кадров. Относительно оценки выполнения работ на платформе, отдел маркетинга создаёт ряд рабочих групп, которые оказывают соответствующую помощь, проверяют и оценивают строительство платформы сбыта.

Вместе с тем Huawei выходит на международный рынок посредством обмена рынка на технологии. Через продвижение вперёд рыночного организационно-распорядительного отдела была действительно создана настоящая группа сражения и командования. Кроме учреждения по всей стране определённого количества канцелярий и центров производственно-технического обслуживания, были открыты совместные компании с 22 бюро провинциального управления, а также были сделаны первые шаги в сторону интернациона-

лизации. Так, было основано представительство в Москве, в других странах возводились совместные заводы, было установлено оборудование в более чем десяти странах Восточной Европы, также была предоставлена бизнес-сеть, интеллектуальная сеть связи и сеть доступа для Гонконга.[59]

Маркетинг: подготовка специалистов мирового уровня

В 1996 году Huawei уже начал подготовку к созданию системы маркетинга мирового уровня, соответствующей китайским национальным особенностям и международным стандартам. На весь процесс понадобилось в два раза меньше времени, чем на исследования и разработки, и в течение 5 лет была полностью достигнута международная интеграция. Приблизительно в 2000 году компания в сверхкрупных масштабах вышла за пределы государства. Маркетинговый отдел перешёл от идеологии продаж к стратегическому маркетингу, полностью претворяя в жизнь всестороннее осознание обслуживания клиентов. Для достижения этой стратегической цели предприятию необходимо было осуществить пять изменений от концепции до организации: от связей с общественностью до планирования, от сбыта до маркетинга, от небольшой оперативной группы до маркетинговой армии, от частичного рынка до крупного, от товарного маркетинга

[59] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 13 декабря 1996 года внутри компании «Придерживайтесь клиентоориентированности и шагайте в ногу с мировыми тенденциями».

до стратегического.

Жэнь Чжэнфэй требовал от отдела маркетинга составлять план каждого шага. В 1996 году в качестве ориентира выступил годовой плановый отчёт, который утверждал тип мышления рыночного планирования и регулировал руководящую деятельность. В соответствии с этим документом осуществлялось динамическое отслеживание, оценка, корректировка и подводились итоги, что повышало уровень маркетингового планирования, определяло организационные возможности, полностью реализовывало осознание обслуживания клиентов, оптимизировало уровень сервиса для внутренних и внешних клиентов, демонстрируя новый образ компании посредством услуг . Huawei полагал, что маркетинговая интернационализация не заключается в том, чтобы построить за пределами страны несколько заводов и продать продукцию за границу, а главным является наличие специалистов международного уровня в области маркетинга и подготовка 50-60 «генералов», которые будут «руководить сражением». Таким образом, Huawei поощрял выдающиеся таланты к выходу на рынок. Для стимулирования глубокой рыночной и технологической интеграции предприятие выдвинуло лозунг : «Маркетизация технологий и технизация рынка», тем самым вдохновляя героев-удальцов выходить на передовую рыночную линию. Для получения опыта было привлечено большое число кандидатов наук и магистров, которые в последующие 3-5 лет стимулировали развитие компа-

нии.

Продукция: компенсация недостатков качества услугами

В начальном периоде своего основания продукция Huawei совсем не отличалась высоким качеством, и этот недостаток компенсировался наличием 33 пунктов технического обслуживания по всей стране и своевременным послепродажным обслуживанием. Пройдя 7-летний путь развития, компания осознала, что в условиях отсутствия рынка завоевать его можно только при помощи передовых технологий, надёжного качества и высокого сервиса. То есть рыночную систему можно поддерживать предоставлением услуг. Механизм своевременного послепродажного обслуживания разного рода развивается и по сей день, сформировав трёхступенчатую обеспечивающую систему с сервисной сетью, где работает превосходный технический персонал численностью 200 человек. Своевременный сервис стал хорошим веянием и всё больше завоевывает доверие рынка к компании. Huawei инвестировал почти 100 млн юаней на строительство центра по производственно-техническому обслуживанию, а также наладил систему централизованного обслуживания, предоставляя содействие пользователям дистанционно.

Управление имиджем: демонстрация характера крупного предприятия

В Китае, если предприятие пребывает в плохихусловиях,

будь то офисное здание, дизайн выставочного стенда или упаковка продукции, созданию внешнего имиджа не уделяется должного внимания, в результате чего у клиентов создаётся впечатление о товаре как о низкопробном. Отсутствие хорошего внешнего образа заставляет клиентов (особенно зарубежных) ставить под сомнение мощь и квалификацию предприятия. С тем, чтобы произвести на своих клиентов положительное впечатление о компании и её продукции, Huawei с самого начала придавал особое значение имиджу предприятия. Например, для разработки проекта завода в Лунгане приглашались иностранные специалисты, и эта ансамблевая застройка ни в чём не уступала предприятиям мирового уровня. Таким образом, душа, скелет и внешнее убранство достигли первоклассного уровня.[60] У многих иностранных клиентов впечатление о Китае складывается по фильмам (особенно голливудским), в результате чего формируется стереотип прошлых времён о Китае как о невежественной, отсталой, низкокачественной и бедной стране. Они не верят: как в то, что в Китае есть высокотехнологичные предприятия,так и в то, что эта страна производит современную продукцию отличного качества. Эти шаблонные представления принесли множество трудностей китайским предприятиям на пути к интернационализации. По этой причине Huawei в процессе перехода от продаж по модели обще-

[60] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя 26 декабря 1995 года на ежегодном итоговом собрании «Неудачи не относятся к хуавэйцам».

ственных связей к стратегическому маркетингу планового типа продвигал имидж своего предприятия и образа продукции согласно международным первоклассным стандартам.[61] Вместе с тем, что касается целостного управления, «шедшая напролом» маленькая группа выросла в крупное соединение. В ходе этого Huawei постепенно перешёл от продаж государства к продажам предприятия, стал приглашать иностранных клиентов с визитами в Шанхай, Пекин и Шэньчжэнь, постепенно устанавливая доверительные отношения с ними через изменения их общего впечатления о Китае.

4.2 Период нормативизации: от локальной компании до интернациональной (19972007)

С 1997 по 2003 год инвестиционный пузырь Интернета и информационных технологий постепенно стал заполонять весь земной шар. Вложение огромных средств в эти сферы сформировало «новую экономическую волну», о которой говорил Клинтон. В зачаточном периоде интернет-экономики Всемирная сеть, будучи силой притяжения новой промышленной отрасли, в сочетании с силой финансового рычага, повлекла за собой появление огромного пузыря и множество неразумных действий. Этот пузырь лопнул, в результа-

[61] Там же.

те чего некоторые процветающие в то время интернет-компании превратились в ничто за одну ночь, многие ведущие транснациональные корпорации также сократились, увольняя персонал и уменьшая инвестиции. В 2005-2006 годах AlcatelLucent сократила более 50 тысяч сотрудников, объёмы продаж с 37,5 млрд снизились до 18,9 млрд долларов США; штат компании Nortel сократился на две трети, а доля рынка уменьшилась более чем наполовину.

В тот период Huawei также столкнулся с плачевным состоянием дел: как в стране, так и за её пределами, внутренний рынок и само предприятие оказались в очень тяжёлом положении. Конкуренция, рыночный кризис и снижение объёмов продаж вынудили компанию задуматься, каким образом повысить свою конкурентоспособность в сложной рыночной ситуации. В то же время, привлекая международный капитал извне, Huawei поощрял сотрудников к созданию бизнеса, однако это приводило к утечке коммерческой тайны и технологий, а также способствовало появлению потенциальных конкурентов внутри компания уже трещала по швам.[62] Эти трудности внутреннего и внешнего порядка были давно предсказаны на сессии высокого уровня в 1999 году, в то время полагалось, что кризис, возможно, затронет компанию через 3 года, но фактически он наступил раньше.

Нужно было развиваться, вместе с тем избегая кризиса,

---

[62] Источник: протокол беседы Жэнь Чжэнфэя во время покупки компанией гавани 6 ноября 2007 года.

и над какими же вопросами необходимо было задумываться высшему руководству компании? Например, наступит ли длительный период низкого прироста после 10-летнего стремительного развития, сможет ли предприятие обеспечить устойчивое развитие в течение долгого времени? Какие существуют проблемы в структуре и управлении компании? Пройдя через этапы быстрого карьерного роста в мирный период, смогут ли сотрудники пережить «зимнюю стужу»? При быстром развитии не перекроется ли денежный поток? Каким способом нужно противостоять «стуже» Huawei?

Встретившись с вызовами национального и зарубежного рынков, а также с колоссальным давлением трансформации внутреннего управления, потерей ключевых сотрудников и с превращением их в потенциальных конкурентов, что предпринял Huawei?

В действительности компания не была раздавлена, а наоборот, приступила к разработке второго плана создания бизнеса, определив стратегические перспективы предприятия мирового класса с целью расширения масштабов деятельности. Это было сложной задачей для предприятия с оборотом менее 10 млрд юаней. Разрабатывая график и маршрутную карту, Жэнь Чжэнфэй отмечал, что нужно стремиться к созданию мировой первоклассной компании, и для достижения этой цели понадобится сделать три шага: в течение 3 лет осуществить полное соответствие с мировыми стандартами в производстве и управлении, за 5 лет в об-

ласти маркетинга, за 10 лет в области научных исследований. Исходя из этого, высшее руководство компании во главе с Жэнь Чжэнфэем нанесли визиты предприятиям мирового уровня, отыскивая пути прорыва.

Стратегическое переосмысление: проблема устойчивого развития на примере подъёма и падения японских предприятий

При подготовке к повторному созданию бизнеса и расширению масштабов деятельности Huawei необходимо было учиться у сильных международных компаний и перенимать их ценные идеи и теории менеджмента.[63] В этом важном стратегическом переломном моменте Жэнь Чжэнфэй возглавил делегацию высокого уровня и отправился с визитом к своему близкому соседу в Японию с целью переосмысления моментов, которые нужно избегать, исходя из хода развития японских предприятий. После визита руководители Huawei осознали, что Япония, будучи горным островным государством, преуспевала в превращении «больших и тяжёлых» вещей в «короткие и лёгкие», в связи с чем за длительный период выработала привычку тонкого мастерства. Усердие и трудолюбие японского народа в эпоху индустрии электромеханической продукции потрясла весь мир. Однако после войны страна четыре раза упустила шанс для страте-

[63] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя, опубликованная 6 апреля 1998 года в издании «Хуавэйцы»,«Необходимость перехода от царства необходимости к царству свободы».

гического развития:

1: Был упущен перенос высокой ценности после интеграции информатизации и индустриализации. В 50-х годах XX столетия японская экономика опиралась на военные заказы и поддержку США, став в 6070-х годах мировым центром по изготовлению электротехнической продукции. Прибавочная стоимость, главным образом, приходилась на промышленное производство. Однако после окончания «холодной войны» США в скором времени перешли от военной промышленности к гражданской, ускорив стремительное развитие информационных технологий. После их внедрения в промышленную систему прибавочная стоимость отрасли быстро переключилась на исследования, разработки и продажи ключевых технологий. Расцвет обрабатывающей промышленности приобрёл форму контрактного производства с острой конкуренцией и скудной прибылью, в результате чего Япония, чьим конкурентным преимуществом являлось производство, понесла тяжёлые потери.

2: Был упущен стратегический переход к интеллектуальной экономике. В 70-х гг . XX века, в период крупномасштабного изготовления и сбыта продукции, темпы экономического роста Японии составили около 10 %. После 80-х годов, когда произошли изменения в среде, где центром выступали гибридные инновации и интеллектуальная производительность, им не последовала структура японских предприятий и, как следствие, случился откат от центра миро-

вой экономики на край круга интересов с темпами роста ниже 4 %. После 90-х годов в условиях экономической глобализации, повышения ценности знаний и большого развития информационного общества в структуре японских предприятий по-прежнему не наблюдалось коренных изменений, из-за чего они оказались выброшенными из экономического круга с темпами роста около 2 %.

3: Был упущен открытый для всего мира рынок талантов. В период бурного развития японской экономики США видели в Японии и Германии воображаемых противников и серьёзно изучали их слабые стороны. Ответным шагом Америки на политику закрытых дверей этих двух государств стало обратное действие: то есть политика открытости в отношении других стран. Сперва в США стали приглашаться для работы выдающиеся специалисты, тем самым привлекались передовые технологии всех стран, разыгралась крупная спекуляция на фондовом рынке, что притягивало мировой капитал. А однородный этнический состав Японии, нехватка внутренней конкуренции и уравнительное распределение доходов населения сдерживали инновации. Развития иностранных предприятий в Японии было недостаточно для активизации внутренней конкуренции, и только жестокое соперничество могло стать стимулом для новшеств. Дефицит инноваций пошатнул первоначальное преимущество страны.

4: Медленные темпы трансформации производственной

структуры. В эпоху стремительного взлёта экономики Танака Какуэй выдвинул план перепрофилирования Японских островов. В те времена японские предприятия и народ были очень богатыми, а земельные ресурсы островного государства крайне ограничены, в итоге цены на землю и жильё внезапно поднялись, и в течение нескольких десятков лет сфера недвижимости процветала. Когда наступил финансовый кризис и в промышленном производстве не хватало инноваций, рентабельность резко снизилась и недвижимость значительно упала в цене, в результате чего многие компании, владеющие недвижимостью, в одночасье превратились в отрицательный собственный капитал и накопили большие долги. Источником денежных средств этих местных компаний в основном выступали банки, которые также оказались под угрозой разорения. Если не устранить эти плохие долги, то предприятию невозможно возродиться.

Кроме внешних упущенных возможностей, упомянутых выше, трансформацию японских предприятий также сдерживали чрезмерный наём, излишки оборудования и долгов. По причине того, что японские компании в течение продолжительного периода не принимали на работу новых сотрудников, средний возраст работников постепенно возрастал, и структура кадров превращалась из формы пагоды в форму веретена. Малое количество выдающихся талантов и новых сил, а также большое число возрастных сотрудников лишали предприятие жизненной силы, кроме того, расхо-

ды на заработную плату были относительно высоки. Слабая мобильность талантливых специалистов приводила к застою на рабочих местах, соответственно, наблюдался заметный дефицит инновационной движущей силы. Вместе с тем хороший общественный порядок и комфортная жизнь заставляли людей довольствоваться тем, что они имели, и молодёжь редко отправлялась учиться за границу. Такое желание беззаботной жизни не способствовало решимости компании проводить преобразования. Японии, как островному государству, присуще сильное чувство опасности и обострённое стремление к стабильности и, как результат, руководители предприятий ввиду своего преклонного возраста проявляли излишнюю осторожность в принятии решений. Многие важные решения должны приниматься единогласно, и если меньшинство не выражает своего согласия, то они откладываются. Эта стратегическая безопасность становится обузой для своевременности решений и приводит к слишком медленной реакции японских компаний.

Уроки Японии для Huawei

После глубокого осознания трудностей в развитии японских предприятий Жэнь Чжэнфэй выдвинул три предостережения в отношении будущего своей компании:

Первое сознание кризиса и самокритика. По мнению руководителя Huawei, осознание возможного наступления «зимы» было недостаточно сильным и не передалось на низовой уровень. Компания ещё не находилась полностью в критиче-

ском положении, так что необходимо было прилежно учиться у других, в целом повышать производительность труда, оптимизировать рациональность и эффективность технологического процесса, упразднить ненужные организации, сократить избыточный штат, интенсифицировать самообучение и мастерство сотрудников. Живя в спокойствии, нужно думать об опасности и стараться «готовить ватник» ещё до наступления зимы. Жэнь Чжэнфэй полагал, что выход обязательно найдётся, если постоянно замечать проблемы и проводить изыскания, непрерывно заниматься самокритикой, не прекращая созидание и модернизацию. Panasonic ярко продемонстрировал, что спасти тонущий в ледяном море корабль могут только сотрудники компании, соответственно, только работники Huawei смогут прийти ему на выручку.

Второе переосмысление успеха. После посещения и переоценки японских предприятий Жэнь Чжэнфэй осознал, что для компании настоящий успех это выживание в условиях смертельной опасности. С точки зрения этого определения Huawei ещё не добился успеха, а только рос. Однако, если для предприятия всё складывается благополучно, в течение длительного периода оно пребывает в благоденствии, а в мирный период переживает постоянный рост, то это может стать катастрофой для его развития. По этой причине самокритика Huawei и культурная квинтэссенция, где ядро составляют бойцы, помогают компании в мирное время продолжать переосмысливать свою деятельность, сохранять

скромность и осмотрительность, играя важнейшую роль в процессе роста для избегания неудач.

Третье гарантия разумных темпов роста. Благодаря визиту в Японию Жэнь Чжэнфэй понял взаимоусиливающую и взаимоподдерживающую связь между «ростом богатством талантами управлением ростом». Таким образом, лидер компании полагал, что Huawei должен в сложные времена сохранять необходимые темпы роста. Если же темпы роста предприятия значительно снизятся, то его ждут три излишка, которые имели место в японских компаниях. Если заблаговременно не понять и мысленно не подготовиться, то можно оказаться в пассивном положении. Важность разумного роста преимущественно проявляется в трёх аспектах: первый обеспечение собственной позиции в производственной конкуренции. При отсутствии разумных темпов наступит отставание от конкурентов, что приведёт к гибели компании. Итак, каким же образом ускорить темпы развития? Только с опорой на управление и предоставление услуг . Без первого условия не будет сформирована сила, а без второго будет утрачен ориентир. Основа расширения заключается в реализации внутреннего содержания, а без хорошего управления сложно поддерживать скорость, опережающую соперника. Таким образом, расширение должно стоять на прочном фундаменте. Второй аспект это больше возможностей для развития сотрудников и привлечение большего числа выдающихся специалистов, где имеет место эффект Мат-

фея: когда предприятие приносит высокую экономическую прибыль, то к нему присоединяются способные кадры, которые под руководством высокого уровня быстро растут и повышают благосостояние, которое привлекает ещё большее число специалистов. Таким образом, обеспечивается оптимизация управления и фундамент для устойчивого развития компании. Третье только твёрдая почва гарантирует рациональное развитие. При её отсутствии самовольное расширение подобно самоубийству. Если качество продукции сомнительно, то без гарантии хорошей системы, послепродажного обслуживания, постоянного совершенствования, прогрессивности в качестве и технологиях предприятие обречено на гибель. Таким образом, оно должно сформировать прочную основу развития. Именно благодаря такому образу мышления Huawei привёл в движение трансформацию предприятия, внедряя ряд международных ведущих механизмов и методов управления.[64]

В условиях сложной рыночной ситуации путём изучения и анализа транснациональных корпораций вместе с высшим руководством компании Жэнь Чжэнфэй глубоко осознал, что периодические падения на рынке и в отрасли, возможно, представляют собой благоприятный момент для развития предприятия. В связи с этим он воодушевлял руководителей, призывал сотрудников к искоренению пессимисти-

[64] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя внутри компании 24 апреля 2001 года «Весна в северной стране».

ческого настроения и использованию этого шанса, чтобы за 5-10 лет рационализировать и отрегулировать внутренние отношения, превратив их в силу для проведения расширения, а не для его сдерживания и ограничения. Вследствие этого, общая стратегия компании не будет топтаться на месте или отступит, а будет претерпевать антициклический рост. Конкретная ответная стратегия Huawei заключалась в следующем:

Первое для роста компании ей необходимо проникнуть на международный рынок. Компания осознавала, что при наличии трудностей в устоявшемся рынке нужно, подобно Колумбу, «открывать Америку» отдел маркетинга должен величаво и бодро пересечь Тихий и Индийский океаны и в тяжёлых условиях, невзирая на артиллерийский огонь, непреклонно исследовать и завоёвывать новые рынки.

Второе повышение жизнеспособности традиционной продукции и получение новой доли на одном и том же рынке. Если стабильность продукта повышается, то количество заказов будет увеличиваться, и производительность будет расти на первоначальной основе.

Третье в крайне сложных финансовых условиях более интенсивное увеличение инвестирования. В то же время нельзя допускать замкнутости, а, наоборот, нужно повышать динамичность открытого сотрудничества. Так, компания прилагает усилия для покупки ценных компаний, которые ока-

зались на грани банкротства.[65] Жэнь Чжэнфэй также привёл пример с приобретением в начале 90-х годов XX века за 4 млн долларов небольшой американской компании, которая находилась на грани банкротства, и которая стала мировым лидером в технологиях оптической передачи на длинные дистанции. Это является свидетельством значимости и ценности покупки предприятия.

Четвёртое необходимость увеличения инвестиций в исследование и разработку новой продукции. В 1999 году расходы Huawei на эти цели достигли 1,5 млрд юаней. По мнению некоторых отделов, такие вложения были слишком высоки; и как быть, если средства не будут полностью израсходованы? Жэнь Чжэнфэй считал, что это может случиться при двух обстоятельствах: нехватке зрелых научных лидеров либо недостаточной стандартизации структуры и управления организации для привлечения большего количества проектов и специалистов. Если в течение длительного периода не решается задача использования капиталовложений в исследования и разработки, то скорость ключевой конкурентоспособности компании может замедлиться фактически она подрывается.[66]

Пятое превращение отсталости предприятия в его пре-

[65] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя внутри компании в 2001 году «Чтобы встретить приход весны, нужно принимать вызовы и упорно тренироваться».

[66] Источник: внутренняя статья Жэнь Чжэнфэя от 5 марта 1999 года «Центром создания бизнеса и инноваций должно стать повышение ключевой конкурентоспособности предприятия».

имущество, при которой компания не будет слепо гнаться за технологическими тенденциями, а возьмёт курс на инновации с ориентацией на потребности клиентов, тем самым по-настоящему основываясь на нуждах рынка и покупателя.

Стратегическое мышление: от старого к творческому

На этом этапе Huawei вносит предложение: будь то рабочие методы, маркетинговые приемы или сег ментирование потребностей клиентов, поощрять новаторское мышление, которое закаляется именно в тяжёлые времена на внутреннем рынке. И для решения вопросов уже не подходят прежние методы и старый образ мыслей. Чем более рационален рынок, тем это благоприятнее сказывается на предприятии. В период экономических затруднений пользователи не рассматривают цену товара как главное преимущество, а в первую очередь выбирают компанию. Если принимать во внимание стоимость продукции, то мелкие фирмы обанкротятся, чего нельзя сказать о крупных. Руководители некоторых небольших американских предприятий не имели понятия, сколько смогут ещё продержаться, и им ничего не оставалось, кроме как продать свои компании Cisco. Ввиду этого они, ориентируясь на его технологические схемы, проводят взаимодополняемые исследования и разработки. [67]

В условиях сложной обстановки на рынке Жэнь Чжэнфэй

[67] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя внутри компании в 2001 году «Чтобы встретить приход весны, нужно принимать вызовы и упорно тренироваться».

требовал от предприятия выработать более сильное кризисное сознание. Основываясь на горьком опыте в отношении отрасли, конкурентов, технологических изменений и развития Huawei в раннем периоде становления, Жэнь Чжэнфэй хорошо понимал, что его компания в любой момент может рухнуть. Что же такое кризис? Это понятие означает незнание места его нахождения и неспособность его ощутить. Если бы Huawei было известно, что это такое, то компания не встретилась бы с ним и одержала уверенную победу. Критический момент в основном делится на два типа: внешний и внутренний. Первый заключается в ошибочной направленности, однако для высокотехнологических компаний он бывает неизбежен по причине многих неопределённостей в выборе технологий и разработок. Что касается второго типа, то здесь подразумевается беспорядок в команде и замешательство. Если стандарты квалифицированных сотрудников постоянно повышаются, и при наступлении кризиса в команде отсутствует хаос, а работники прекрасно обучены, то предприятие столкнётся с меньшей опасностью.[68]

В период успешного развития с особой осторожностью нужно относиться к небрежности, которая стоит за ним. По мнению Жэнь Чжэнфэя, к процветанию исподтишка крадётся кризис. Он не является непременным атрибутом расцвета, скорее это проблема сознания, которая окутывает чело-

[68] Источник: ответы Жэнь Чжэнфэя на вопросы новых сотрудников 11ноября 1999 года.

века в хорошие времена. Упорная борьба приведёт к подъёму, но если её не продолжать после процветания, то он может сойти на нет. Huawei вдохновляет сотрудников на размеренную работу, постоянство взглядов и концентрацию внимания на глубоком изучении результатов какой-либо работы. Хотя успех может подарить предприятию невиданные условия и силы, укрепить уверенность и смелость, помогает обрести непрерывно растущую жизненную силу и систематически преодолевать недостатки при стремительном росте, смело хвататься за возможности, однако перед лицом почёта и поражения Huawei спокоен, как водная гладь озера это и есть душа и внутреннее содержание компании.

Жэнь Чжэнфэй полагает, что рыночная «зима» вовсе не является чем-то негативным. Рыночные падения могут помочь предприятию остыть, должным образом упорядочить команду и структуру и, воспользовавшись этим благоприятным случаем для повышения эффективности, гарантировать порядок в организационной структуре и стратегическом построении при наступлении весны. Поэтому в условиях сумятицы и колебаний Huawei постепенно стабилизировал научно-исследовательскую систему и команду посредством улучшения информационной безопасности и результатов управления, тем самым борясь с падением духа маркетингового отдела путём кадрового образования и управления через рыночную систему. Проведённое кадровое собрание укрепило организацию, привело в порядок боевой дух и вернуло к

жизни компанию, которая оказалась на грани краха.

Стратегическое решение: от индивидуального до демократического

В этот период Жэнь Чжэнфэй многократно подчёркивал необходимость ослабления влияния индивидуальных предпринимателей и усиление профессионализма и порядка в управлении. Это наглядно демонстрируется в постепенной демократической открытости на высшем уровне. Реализуемые Huawei принципы принятия демократических решений комитетом и положения коллективного управления рабочим собранием начальников отделов являются важными мерами в проявлении коллективного разума высшего ранга и демократической открытости. Комитет, в состав которого входят опытный административный персонал, высококвалифицированные специалисты и руководители соответствующих административных подразделений, реализует принцип отбора самых талантливых кадров. Полное использование принципа демократии для принятия решений в процессе осуществления управления может уменьшить и предотвратить оплошности со стороны представителей высшего звена. Даже если и будут иметь место ошибки, то многие смогут их исправить, так как предварительно были проведены полноценные исследования. Комитет, главным образом, занимается теоретической стороной и определяет цели управления, меры, оценивает и выбирает кадры, а также проводит мониторинг и контроль в процессе реализации, что позволяет

предприятию постоянно находиться в колее.

Стратегическое размещение: использование окошек возможностей и базис предприятия

По мнению Huawei, в трудных рыночных условиях предприятие может выжить, в первую очередь, гарантируя качество, услуги и низкую себестоимость. Вопрос системы цен и издержек, а также высокий уровень сервиса и качества это три кита, определяющие жизнь или смерть предприятия. Вместе с тем хорошее внутреннее управление и надёжное регламентирование дают больше шансов на выживание при возникновении рыночных перипетий. Как только Huawei сможет остаться в живых, то другим, возможно, придётся выйти из игры. Когда конкуренты будут один за другим прекращать своё существование, Huawei будет придерживаться принципа привлечения их хороших сотрудников и предоставления им возможности для роста и развития. Таким образом, в отдел маркетинга должны входить лучшие специалисты.[69]

Использовать «окошко возможностей» означает смело созидать и направлять потребности.

Для получения прибыли из «окошка возможностей» необходимо научиться умело использовать шансы и сокращать разрывы, благодаря чему предприятие сможет идти в ногу с миром и продолжить существовать. Перед лицом же-

---

[69] Источник: внутренняя статья Жэнь Чжэнфэя от 2006 года «Чтобы встретить приход весны, нужно принимать вызовы и упорно тренироваться».

стокой интернациональной конкуренции Huawei необходимо повышать способности предвидеть будущие потребности клиентов и технологические тенденции, заранее принять необходимые меры и коренным образом изменить пассивное положение, при котором новичок в отрасли терпит урон; также нужно увеличивать точность понимания по отношению к нуждам клиентов, повышать вероятность успешного попадания в десятку, сокращая при этом бессмысленные расходы; также требуется усилить управление предварительным спросом и брать на себя рациональные обязательства, чтобы выиграть ценное операционное время для поставок и сократить ненужные «войска на форсированном марше». Также необходимо укрепить основу накопления в аспектах планирования, технологий, поставок и др. и повышать скорость реакции в условиях быстроменяющегося рынка. В любом деле нужен хороший план сперва тщательно разрабатывается план, затем осуществляется переход к действию. Необходимо искусно владеть обобщением опыта и распространения его внутри организации.[70]

Ключ к выживанию предприятия денежный поток

В сложной ситуации благодаря оптимизации экстенсивной модели продаж и стратегии обороны как подготовке к наступлению, Huawei использовал денежный поток в качестве «ватника» для зимовки. Кроме познания истока разви-

[70] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя, опубликованная 21 июля 2006 года в издании «Хуавэйцы», «Трудолюбие будет вознаграждено небесами».

тия внутри предприятия на данном этапе, компания также придавала большое значение созданию лиги интересов в целостной системе цепи поставок, которая, по мнению Жэнь Чжэнфэя, является высшей точкой будущей конкуренции, так как соединяет сотни производителей деталей, стандартов, систем и контрактов, а также дистрибьюторов и торговых агентов всё это составляет колоссальную систему, и именно она должна стать «союзником». В условиях застоя на рынке Huawei должен активно формировать «союзные войска» и в этом случае лучше самому потерпеть ущерб, чем нанести его «союзнику», и надлежащим образом развивать сотрудничество с конкурентами, снижая издержки на разработки и исследования.

Организационная система: стабилизация организационного мышления через основной закон

В 1997 году Huawei пригласил нескольких профессоров Китайского народного университета к совместному участию в разработке «Основного закона Huawei», чтобы сделать неявные идеи руководителей компании ярко выраженными и прозрачными, способствуя организационному консенсусу и единству восприятия. В данном законе отчётливо изложены миссия, стратегические взгляды, культурные установки, нравственные ценности и принципы практического руководства, что заложило прочную основу для достижения идейного единства в процессе расширения масштабов предприятия. В законе чётко и ясно определено, что нужно и чего не

нужно делать компании, также выдвинуты отчётливые границы самоуправления и поощрения организации, благодаря чему были значительно снижены коммуникационные затраты в ходе достижения единства мнений (см. пункты 5, 6).

Гарантируя стабильность организационного мышления, Huawei также нужно было активизировать движущие силы организации. Чем сложнее были времени, тем усерднее приходилось работать команде и, если не улучшать обучение, управление и не оказывать поддержку, то как при появлении новой будущей возможности сотрудники смогут с воодушевлением выйти на новые рынки? В период рыночных спадов важнейшей задачей для маркетинговой системы является подготовка сильной команды. Необходимо усиливать управление оценкой выполнения работ, увольнять неэффективных работников, сокращать отстающие кадры с целью оживления всей команды. Huawei в полной мере осуществил систему увольнения неэффективных сотрудников и сокращал неусердных или некомпетентных, благодаря чему предприятие смогло легко и быстро продвинуться вперёд. Итак, в какой момент компания откажется от системы увольнения неэффективных кадров? Цитируя фразу генерального директора General Electric Джека Уэлча, «сокращение худших работников не прекратится». Только так предприятие может активизировать всю организацию. Секрет существования General Electric в течение более 100 лет заключается в «кривой линии жизнеспособности», которая фактиче-

ски представляет собой кривую принудительного отсеивания. Как говорил Уэлч, «кривая линия жизнеспособности может заставить крупную компанию сохранять жизнеспособность маленькой фирмы». Что касается Huawei, то здесь сокращение худших также не является 3-5-летним кратковременным действием напротив, это делается с огромным терпением, как в Военной академии Вест-Пойнт, где по отношению к человеку не применяется поспешная и безответственная оценка.

Управление: внедрение и создание системы управления международного уровня

С первых дней своего основания Huawei пользовался опытом управления международных компаний и создал механизм с отчётливыми отношениями собственности, чётким определением прав и обязанностей и методами управления. Таким образом, была сформирована образцовая компания нового типа с ориентацией на рынок, освоением новой продукции, производством в качестве основной силы и активами в качестве связующего звена. Будучи новым высокотехнологичным производством, Huawei не нёс на себе никакого бремени, а отличался гибким механизмом, где применялась практика «от каждого по способностям, каждому по труду», что способствовало сохранению кадров и коллективной борьбе. Компания вложила огромные средства для внедрения системы и методов управления IBM и других мировых транснациональных корпораций, которые достигли меж-

дународного уровня и заложили прочный фундамент для масштабирования бизнеса. Жэнь Чжэнфэй прекрасно осознавал, что на тот момент между Huawei и первоклассными компаниями существовали значительные различия в аспектах технологических разработок и исследований, качества продукции, рыночных возможностей, создания бренда и системы управления. Кроме того, предприятие располагало ограниченными ресурсами. В таком бедственном положении был отдан приоритет созданию системы управления, так как «она является вопросом жизни и смерти для предприятия, это платформа, заставляющая проявлять самый большой потенциал в плане технологий, кадров и капитала, которые не смогут сформировать силу без управления, которое в то же время теряет ориентир без услуг ». Вследствие этого огромные инвестиции Huawei повлияли на начало процесса делокализации управления и методом «застоя, укрепления и оптимизации» была внедрена американская модель. Более подробная информация содержится в таблице 4.1., где продемонстрирована эволюция процесса формирования рыночных возможностей Huawei при помощи внешних ресурсов, а также в хронологической таблице приложения к данной книге.

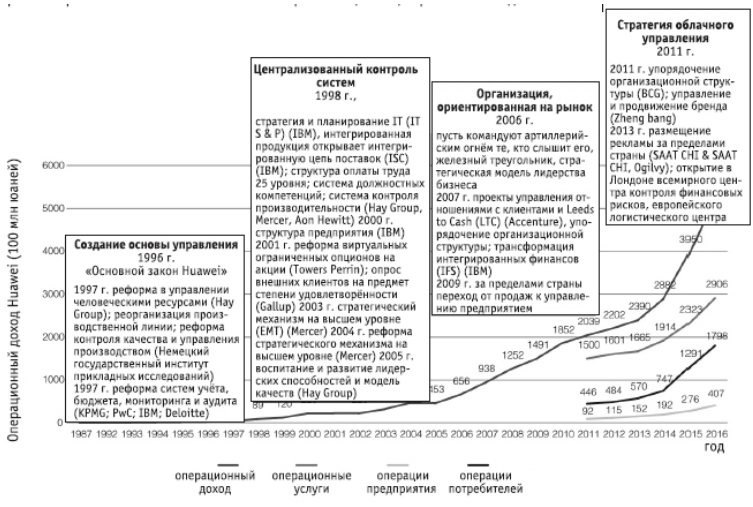


Таблица 4.1 *Процесс наращивания Huawei внутренних мощностей посредством внешних сил*

Величайшая цель преобразований в управлении заключается в переходе от гибкой ориентации частных предприятий к ориентации на процесс, который часто применятся в транснациональных корпорациях. Производственная система Huawei постепенно осуществляет всестороннее управление качеством, что значительно повышает надёжность продукции и оказывает сильную поддержку передовой линии.[71] Через 2-3 года компания стала предпринимать первые ша-

[71] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя на отчётном собрании 23 января 1997 года, посвящённом рыночной передовой линии: «Не забывайте героев».

ги в реализации управления информационной системой и непрерывным процессом, при котором каждый управляющий работал в соответствии с унифицированным порядком действий. Для достижения этой цели Huawei нужно было на основе самореформ и самопланирования массово внедрять зрелое западное управление, а не передавать задачу её модернизации в руки консультантов.

Рынок: расширение интернационализации

В период рыночных трудностей Huawei применял стратегию активного расширения зарубежного рынка. «Не повезёт в одном повезёт в другом, если на Севере наступит ночь, то ещё есть Юг ». Данный манёвр увеличил рыночное пространство для масштабирования бизнеса. Отправляясь в Африку, осознаёшь: чем труднее местность, тем лучше она закаляет и даёт возможности для быстрого роста. В исторический период расцвета жизненных сил молодые люди смело вышли на международный рынок, встретились с миром и выдержали все его испытания, многому научившись при этом.[72] Компании необходимо было за 2-3 года увеличить объём экспорта до 2 млрд долларов США, чтобы создать прочную основу для её выживания и безопасности. В то время Жэнь Чжэнфэй и Сунь Яфан попеременно носились по странам, объездив практически все государства, изучая реальную обстановку и вызовы, с которыми они встре-

[72] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя в 2006 году внутри компании «Чтобы встретить приход весны, нужно принимать вызовы и упорно тренироваться».

тятся, активно решая проблемы и рука об руку побеждая в сражениях у себя в стране и за её пределами.[73]

Специалисты: от героизма до профессионализма

В процессе создания бизнеса во второй раз перед Huawei стояла важная задача перехода к унификации управления и профессионализма. Цель профессионального управления состоит в том, чтобы не дать героям родиться в высших кругах и превратиться из зазнавшегося и эгоцентричного предприятия в клиентоориентированную компанию. Только так крупное предприятие может по-настоящему повысить эффективность работы и снизить внутренние расходы управления. По мнению Huawei, самая яркая отличительная черта организационных инноваций это не отдельные героические поступки, а стандартизированные инновации путём организационных испытаний, обсуждений и проверок.[74] В своё время это была небольшая компания-«герой», сотворившая историю, и сейчас она постепенно эволюционирует в масштабное предприятие с профессиональным управлением. Разбавление героических красок, что в особенности касается основателей, является неизбежным этапом на пути к достижению профессионализма. Нужно превратить личное обаяние, дух

---

[73] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя внутри компании 24 апреля 2001 года «Весна в северной стране».

[74] Источник: выступление Жэнь Чжэнфэя в 2000 году перед экзаменационным сочинением относительно корпоративного управления и «управления недеянием» «Ответственность и миссия руководителя» для руководящих кадров уровня вице-президента и выше.

тяги, индивидуальный стимул в своего рода атмосферу, тем самым сформировав площадку для настоящего развития и продвижения предприятия. В этом процессе организационная атмосфера играет роль ценного источника управления, и только она может повлиять на большую численность людей. Только тогда сможет сформироваться руководящая команда с идентичной системой ценностей и способностями держать всё под контролем, которая совместными усилиями подтолкнёт компанию к широкомасштабному прогрессу, а не будет заниматься взаимной нейтрализацией. Этой направляющей атмосферой и является совместно разработанный и принятый «Основной закон Huawei».

Несмотря на то, что в сравнении с ведущими компаниями развитых стран сотрудники Huawei не имели такого опыта и уровня знаний, однако их преимущества были использованы в полной мере: молодой возраст, стремление обучаться и идти вперёд, энергия и целеустремлённый дух, смелость в мыслях и действиях, частичный прорыв технологических рубежей. Напротив, транснациональные корпорации пребывали в стадии, когда пожилые уходили в отставку и передавали свою работу новичкам, и это предоставило Huawei временное окно продолжительностью 3-5 лет и благоприятный момент для штурма. Если в этот период компания утвердит свой международный статус благодаря непрерывным стараниям и совершенствованию, то после вступления в новый век она займёт выгодное положение на международном рын-

ке. Разумеется, это является громадным вызовом, испытанием и шансом для молодой команды. Конечно, молодость может стать и уязвимым местом. Не умудрённые международным опытом сотрудники при достижении малейшего успеха становятся слепо оптимистичными и самодовольными, в этом случае предприятие в любой момент может скатиться в бездну банкротства и реорганизации. Как при таких обстоятельствах Жэнь Чжэнфэю удалось оседлать несметное число диких пони, исполненных жизненной энергии, и убедиться в том, что они бегут в правильном направлении и не сбиваются с пути? Это проблематичная тема.

Корпоративный имидж: пусть клиенты будут уверены в Huawei

В трудные моменты корпоративный имидж важен как никогда. Важно заставить потребителя повысить уверенность в Huawei. В 2004 году компания очень успешно вела продажи за рубежом. Отделы по работе с регионом СНГ и Азиатско-Тихоокеанским регионом продемонстрировали масштабный прорыв, и экспорт стал превышать продажи внутри Китая. Специально для маркетингового отдела Huawei построил многоэтажное здание со стеклянными стенами. Клиенты со всех уголков мира приезжали и видели красивую, внушительную компанию без какого-либо намёка на крах, и сразу относились к ней с доверием и изъявляли желание заключить контракт.Huawei предоставляет услуги, и клиенты испытывают воодушевление, уверенность и ощущают без-

опасность при виде здания и компания будет строить именно такие здания.

4.3 Рыночный период: переход к компании глобального типа (2008-2011)

После успешных преобразований в управлении и стратегиях по интернационализации в 2007 году Huawei пребывал в состоянии бурного развития с объёмом продаж 10 млрд долларов США. В 2008 году наступил мировой финансовый кризис, который компания рассматривала как вызов и возможность. Кризис сделал сильных ещё сильнее, а слабых слабее. В тот период Huawei не относился к числу слабых, однако его нельзя было назвать и сильнейшим. При анализе достоинств и недостатков компании Жэнь Чжэнфэй отмечал, что в процессе перехода к числу сильных имели место два слабых звена: первое поставки «конец-в-конец», второе финансовое управление.[75] Таким образом, в этих сферах постоянно проводились поиски направления для реформ и модернизации. Из Accenture был внедрён консалтинговый проект LTC для поддержки создания системы «конец-в-конец», чтобы наладить процесс и реализовать рациональную координацию с сопутствующими отделами. При таких условиях Huawei, возможно, станет сильнейшей мировой компанией.

Эволюционный процесс создания глобальной СИ-

[75] Источник: протокол беседы Жэнь Чжэнфэя с PMS 13 апреля 2009 года.

ЛЫ

Процесс глобализации Huawei заключается совсем не в ориентации на экспорт продукции, а в создании возможностей в качестве ключевой стратегии. Процесс эволюции в таблице 4.2 демонстрирует тот факт, что компания придаёт большое значение созданию центров компетенций около ведущих международных предприятий, чтобы с близкого расстояния обучаться, наблюдать и использовать ресурсы сети между людьми и получать достоверную информацию о международных конкурентах и лучших кадрах. Таким образом, Huawei в скором времени сократил интеллектуальную дистанцию с ведущими мировыми предприятиями и заполучил выдающихся международных сотрудников. В ходе беседы мы узнали, что в своё время компания создала исследовательский отдел ради одного специалиста мирового уровня и пригласила его лично возглавить этот отдел. Умение поставить на ответственный пост ведущих международных специалистов является ключевой характеристикой глобальных предприятий.

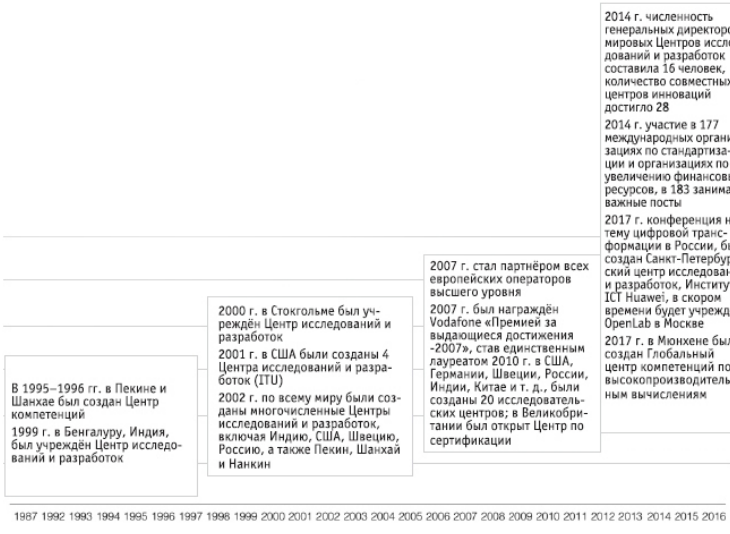


Таблица 4.2 *Эволюционный процесс создания глобальных центров компетенций*

Пусть призывают артиллерийский огонь те, кто слышит канонаду

В 2009 году Жэнь Чжэнфэй выдвинул принцип организационной трансформации, который звучал следующим образом: «Пусть призывают артиллерийский огонь те, кто слышит канонаду». Аппараты управления не понимают ситуацию на передовой линии, однако обладают большой властью и ресурсами и с целью контроля операционных рисков, как и предполагается, создают многочисленные точки тех-

нологического контроля, к тому же они не желают предоставлять полномочия. Слишком большое количество таких точек уменьшает эффективность эксплуатации в целом и увеличивает её издержки, порождая бюрократизм и догматизм. Очевидно, что для внутреннего контроля необходимо в разумных пределах устанавливать точки технологического контроля, однако командный пункт должен располагаться в том месте, откуда «слышится канонада». Исследовательская практика отдела по работе с североафриканским регионом предложила новые идеи для развития компании а именно, передать фронтовой команде право на принятие решений в соответствии с регламентом. Таким образом, технологический процесс предприятия должен приводиться в порядок и оптимизироваться реверсивным способом, где исходной точкой являются фронтовые сотрудники. Нужно чётко определить потребности и цели первой линии, заботиться во всём о работниках на линии фронта, сверху донизу совместными усилиями контролировать эффективные точки процесса, сокращая ненужные звенья и сотрудников, чтобы построить крепкую основу для продолжения существования.

Создание клиентоориентированных организаций

Проект организационной системы всегда представлял собой сложную задачу для крупного предприятия. До 2009 года Huawei осуществил переход от диверсификации до централизации благодаря преобразованиям в технологическом процессе; после 2009 года, когда наступил дефицит в кли-

ентских ресурсах, компании необходимо было переключить фокус внимания с централизованного управления на клиентов, создать систему сдержек и противовесов, а также скоординировать развитие. Путём глобальной интеграции процессов тыл превращается в опору для системы. В процессе передачи полномочий, реализации права, контроля и управления осуществляется передача власти нижестоящим организациям с целью освобождения от низкой эффективности централизма и громоздкости аппарата, реализуя цель создания организационных процессов с ориентацией на клиента. В тот момент Huawei уже определил, что приоритетным направлением преобразований будет «внимание на потребности в сражении, где тыловая платформа обеспечивает своевременное и точное удовлетворение нужд фронтовой линии». Цель учреждения аппарата заключается именно в ведении борьбы, нацеленной на извлечение прибыли. Главная задача тыловой платформы это поддержка передовой линии и повышение степени интеграции тыловых операций.

Организационная трансформация: создание организации с ориентацией на передовых клиентов

На данном этапе по мере роста разнообразия глобальных рынков и потребностей клиентов, с которыми встретился Huawei, сотрудничество маркетологов и бэкендовыми организациями стало главной проблемой, создающей помехи для развития предприятия. Это оказывало значительное влияние на скорость и возможности компании удовлетворять по-

требности клиентов. Было замечено, что фронтовая оперативная часть посвящала менее одной трети времени на поиск целей, возможностей и на достижение результатов, но при этом массу времени тратила на многократные согласования и взаимодействие с тыловой платформой. Вопросы, которые должны решаться бэкендом, координировались передовой линией, что препятствовало работе оперативной части «хорошая сталь не использовалась для изготовления лезвия». Сложности в координации фронта и тыла заключались как в процессе, организационной структуре, образе мышления, так и во взаимном доверии, непонимании основного вида деятельности кадрами со стороны кадров, которые ею не занимались, и др. На этом этапе Huawei нужно было найти ключ к повышению эффективности оперативной группы и предоставлению высокоэффективных услуг тыла фронту. Нужно отметить, что даже если ключ эффективности оперативной части и будет найден, большая трудность заключается в том, как открыть ворота.

С целью решения данного вопроса Жэнь Чжэнфэй требовал от сотрудников освежить в памяти документы о предоставлении прав на управление проектами, предоставленные консультантами IBM. Высшее руководство должно точно понимать и строго исполнять эти документы, кадры всех ступеней должны нести свою ответственность и выполнять полномочия, чтобы управление компании могло освободиться от закостенелой централизации власти. В эти документы о

предоставлении прав постоянно вносились поправки по мере преобразований предприятия с целью адаптации к новым запросам.

Переход от масштабов к прибыли в качестве основы

На данном этапе Huawei переключил фокус внимания на прибыль в качестве основы, где аппарат управления предоставлял услуги профит-центру субъекту, где в качестве базиса для принятия решений выступала прибыль. Чтобы реализовать такую систему управления, нужно развернуть на 180 градусов имеющийся механизм и начать преобразования с 6 представительств во всём мире.[76] Уделяя внимание прибыли, руководители предприятия, конечно, рассматривают контроль расходов как важный аттестационный показатель, однако в любом деле имеется баланс, и на данный момент замечено, что чрезмерное сокращение себестоимости может оказать негативное влияние на качество продукции. Таким образом, при разработке KPI отделов, кроме издержек, нужно учитывать и затраты по обеспечению качества. Если возникнут проблемы, то за них придётся заплатить высокую цену. Ранее в период стремительного развития рынка слишком много внимания уделялось продажам, то есть большее количество контрактов означало большую прибыль. Но по мере насыщения рынка появлялось всё меньше воз-

[76] Источник: протокол беседы с топ-менеджерами проекта PMS 7 марта 2009 года.

можностей для получения рыночной прибыли, и для выживания требовалось серьёзно относиться к детализированному управлению. С целью гарантии реализации стратегии, основа которой прибыль, в то время Huawei в глобальных масштабах построил региональную систему управления финансами. Для этого были подготовлены 200-300 CF0 и отправлены во все уголки мира. В их обязанности входил не бухгалтерский учёт, а понимание бизнеса и финансов, способность привести в движение план, а также всестороннее управление бюджетом и расчётами.

Стратегия интернационализации: завоевание мира, начиная со сложных рынков

Когда Huawei вышел за пределы страны и стал развивать международный рынок, то все «плодородные земли», которые можно было охватить взглядом, уже были полностью заняты западными компаниями. Ниточка надежды просматривалась только в отдалённых, смутных регионах с суровыми природными условиями. Некоторые сотрудники дебютировали в зоне высокогорной гипоксии, карабкались по снежным горам, пересекали лесные чащи, шли пешком 8 дней, чтобы без жалоб и сожалений предоставлять клиентам услуги. На одного из коллег за границей напали бандиты, в результате чего пришлось наложить на голову 30 швов, но после реабилитации он снова вернулся к работе. Один работник чудом выжил в авиакатастрофе и, ещё не придя в себя от испуга, не забывал помогать другим, завоевав уважение

местного правительства и народа. Также были сотрудники, которые получили ранения при теракте или заразились малярией, однако после восстановления продолжили работу на своих постах. Ещё три молодых выдающихся специалиста из Африки погибли в авиакатастрофе, когда летели в командировку…[77]

В 2007 году команда во главе с Жэнь Чжэнфэем приняла участие в 8-й Московской международной выставке коммуникаций. Более 600 участников из более чем 30 стран мира заинтересовались потенциалом огромного российского рынка. Это было первое участие Huawei в такой крупномасштабной выставке, не считая мелкой выставки в Женеве в 2006 году. Только различных материалов насчитывалось десятки тысяч экземпляров. Специалисты Информационного отдела Офиса Президента России неслышно осматривали выставку в течение получаса и обнаружили, что Китай не такой уж и отсталый, как им представлялось. Тогда они показали свои визитки с требованием устроить встречу с главой делегации. За полчаса экскурсии в сопровождении Жэнь Чжэнфэя они неоднократно выражали своё восхищение уровню китайской продукции.[78]

В процессе достижения международных стандартов

---

[77] Источник: статья Жэнь Чжэнфэя, опубликованная 21 июля 2006 года в издании «Хуавэйцы», «Трудолюбие будет вознаграждено небесами».

[78] Источник: внутренняя статья Жэнь Чжэнфэя от 17 января 2007 года «Заметки об участи в российской выставке».

Huawei осознал, что здесь самым важным показателем является именно повышение рабочей производительности, и опыт в этой сфере в основном исходит из Запада. Ввиду этого китайские сотрудники обязаны владеть английским языком. Отсутствие способности специалистов компании напрямую контактировать с западными и зарубежными коллегами заключалось вовсе не в языковой проблеме: здесь имели место вопросы методов управления, манеры изложения, культурных различий и тому подобное. Huawei возлагал надежды на то, что из-за рубежа отрядит большое количество зарубежных работников с успешным опытом для пополнения аппарата и в течение 3 лет решит проблему международного общения.[79]

Создание единой глобальной платформы, сохранение баланса между единством и индивидуальностью

Достижение Huawei международных стандартов привлекло в региональные отделы большое число местных сотрудников. Чтобы справиться с проблемами в управлении, компания, во-первых, выбрала стратегию создания единой глобальной платформы, в принудительном порядке пробив каналы управления связями. Во-вторых, каждой платформе позволялось проявлять определённую индивидуальность. Ситуация на рыночном фронтенде крайне изменчива, поэтому нельзя допустить, чтобы система платформы закостенела.

---

[79] Источник: протокол беседы с топ-менеджерами проекта PMS 7 марта 2009 года.

Нужно создать крупную площадку центральной поддержки и в то же время позволить реализовывать гибкие и манёвренные стратегии в оперативной фронтендовой системе.

4.4 Период бренда: создание бренда высокого уровня для предоставления услуг потребителям (2012 -2016)

До 2012 года Huawei в основном предоставлял услуги операторам и развивал бизнес 2B. В 2011 году было принято решение сконцентрировать внимание на облачных технологиях и развивать массовое производство мобильных телефонов, превратив малобюджетные сотовые телефоны в телефоны верхнего ценового сегмента. Это было сделано по той причине, что масштаб рынка операторов связи достиг 100 млрд долларов США, где Huawei уже занимал 30 % доли. Объёмы продаж мобильных телефонов составили 400 млрд долларов США, и если компания сможет достичь отметки в 20 %, то доход сможет вырасти до 50-80 млрд долларов. Предприятию необходимо было отыскивать новое пространство для роста и непрерывно находить новые растущие рынки.

Что касается отрасли мобильных телефонов, то здесь единолично властвовали Apple и Samsung, представляя собой сильных отраслевых лидеров. Для Huawei огромная проблема заключалась в том, каким образом осуществить транс-

формационный переход от производства мобильных телефонов низкой ценовой категории к высокой. Жэнь Чжэнфэй выбрал Юй Чэндуна, за которым числились выдающиеся достижения в сфере беспроводных операций и на европейском рынке, в качестве лица, ответственного за выполнение этой задачи. Этот человек «смело воевал и жертвовал», отличался радикальным стилем, в кругах высшего руководства Huawei он являлся наиболее критикуемым человеком часто его считали хвастуном. Компания избрала его для выполнения этой на первый взгляд работы с большой степенью неопределённости и множеством проблем, так как его черты характера сыграли в этом деле важную роль. В процессе исследований и разработок мобильных телефонов команда Юй Чэндуна столкнулась со многими трудностями, терпела поражения и подвергалась сомнениям, однако Жэнь Чжэнфэй от начала до конца полностью доверял ему, предоставлял время и пространство, загораживая изыскателей инноваций от множества «стрел». При возникновении столкновения различных мнений руководитель отмечал, что стратегические разногласия представляют собой стратегические запасы и позволял выражать различные точки зрения, вместе с тем оказывая наибольшую поддержку инноваторам.

В процессе трансформации производства Huawei определил высокое ценовое позиционирование с ориентацией на клиента, твёрдо придерживаясь качества мобильной продукции без вмешательства со стороны Всемирной сети. Вме-

сте с тем была выбрана стратегия принятия решительных мер, нацеленная на прекращение производства малобюджетных небрендовых средств мобильной связи для европейских операторов. Это действие навлекло на себя яростное противостояние внутри предприятия, однако высшее руководство по-прежнему отстаивало данную позицию. Изначально Huawei производил мобильные телефоны, главным образом, под чужой маркой, продукция не отличалась качеством, отсутствовал бренд, степень признания потребителями находилась на низком уровне, более того, в плане каналов компания чрезмерно зависела от операторов связи.

На этапе развития мобильных телефонов возникла новая проблема: какой выбрать канал для осуществления сбыта продукции. На тот момент процветал Xiaomi, по этой причине внутри Huawei слышались призывы к развитию онлайн-продаж в противовес этой компании. Но Юй Чэндун настаивал на том, чтобы придерживаться пути высокого уровня и пройти сравнительное испытание с Apple и Samsung, используя имеющиеся офлайн-каналы для стимулирования сбыта. Обе стороны стояли на своём и в конечном итоге приняли решение применить стратегию «войны на два фронта»: развивать бренд мобильных телефонов Honor онлайн, чтобы противостоять Xiaomi, и в то же время осуществлять офлайн-продажи брендов высокой ценовой категории как ответный шаг Apple и Samsung.

Приоритетная стратегия качества и технологий В

ходе производства высококачественных мобильных телефонов Huawei упорно придерживался цели стать мировым лидером, не желая быть временным явлением. Компания не стремилась к кратковременной прибыли, а устойчиво шла по пути производства товаров высшего качества. Многие подвергали этот путь сомнению особенно корпоративные клиенты, которым Huawei постоянно предоставлял услуги, существовало множество факторов неопределённости, сможет ли компания добиться успеха в потребительском сегменте. Однако преимущество заключалось в технологических резервах. Что касается технологий, в 2004 году с целью исследования микросхем для радиосвязи Huawei основал дочернюю компанию HiSilicon, предшественником которой был Центр проектирования ИС, учреждённый в 1991 году. Команда HiSilicon в основном предоставляла услуги производству системного оборудования и мобильных терминалов. В то время масштаб команды, обслуживающей терминалы для мобильных телефонов, был небольшим, а на сегодняшний день она выросла до нескольких тысяч сотрудников.

Изменение мышления при разработке продукции

При обслуживании корпоративных клиентов главную роль играл инженер, доводивший продукцию до совершенства. Однако при производстве мобильных телефонов Huawei изменил ход мыслей и на первое место стал ставить клиентский опыт, где главную позицию занимал дизайнер. Эстетика это профессионализм, и пусть этот вопрос будет

отдан на решение специалистов в области дизайна, а не руководителей. Вместе с улучшением продукта нужно также оптимизировать и клиентский опыт.

Интеграция глобальных ресурсов

Исследования и разработки мобильных телефонов Huawei заняли 4-5-летний период, в течение которого имели место постоянные методы проб и ошибок, улучшения и исправления. Нагрев микросхем HiSilicon, время работы в режиме ожидания и другие проблемы также шаг за шагом решались. Когда в 2015 году была презентована микросхема Kirin 950, ведущая во всём мире технология производства чипов 16nmff+ заложила прочный фундамент для успеха продукции. В функции, которым уделяют внимание потребители (алгоритмы, дизайн, камера для фото и др.), компания вложила крупные деньги, чтобы при помощи Российского исследовательского института математики, французского шеф-дизайнера (разработал дизайн BMW) и немецкой фирмы Leica интегрировать лучшие мировые ресурсы. Посредством совместной интеграции высококачественных ресурсов был создан бренд высокого уровня, который пользуется спросом у пользователей всего земного шара (более подробную информацию см. в главе данной книги, посвящённой мобильным телефонам Huawei).

Создание известного бренда, ориентированного на потребителя

Исходя из данных отчёта американской консалтинговой

компании по научно-техническим рынкам IDC за октябрь 2017 года, в 2018 году объём продаж смартфонов Huawei обогнал Apple и занял второе место в мире. Вместе с тем, согласно опубликованному Interbrand «Отчёту о лучших мировых брендах 2016 года», Huawei занял 72-ю строчку, поднявшись на 16 позиций по сравнению с 2015 годом, а в 2014 году стал первым китайским брендом, вошедшим в рейтинг , и на данный момент уже два года подряд поднимает номер позиции. Был проведён ряд мероприятий по продвижению бренда мобильных телефонов Huawei с ориентацией на опыт потребителей, включая спонсирование Испанской Ла Лиги, итальянской футбольной команды АС Милан и т. д., что значительно увеличило степень известности мобильных телефонов компании.

4.5 Цифровизация: ведущие цифровые предприятия земного шара (с 2017 г. до настоящего времени)

В 2017 году Huawei чётко предложил стратегию цифровой трансформации. Под этим большим термином всплыли на поверхность цифровое взаимодействие, цифровое производство, цифровые услуги и цифровые активы. Ключевая цель цифровизации заключается в данных как объекте обработки, системе информационных и коммуникационных технологий (ICT) как инструменте производства, циф-

ровой продукции и услугах как ориентире, тем самым создавая ценности для клиентов.

В объект бенчмаркинга цифрового производства Huawei, главным образом, входит совместный с США проект исследования и разработки штурмового истребителя в конце XX века. Он требует синхронной разработки прототипа и трёх типов механизма различного назначения с целью удовлетворить разные потребности военно-воздушных сил, военно-морского флота и морской пехоты. С целью своевременного выполнения договора объединённая команда под руководством Lockheed Martin Corporation, состоящая из 50 компаний из 30 стран, внедрила цифровизацию в дизайн, разработку и методы управления. Это позволило наладить согласованное проектирование, производство, тестирование и планирование, а также отслеживать весь процесс реализации проекта. В конечном итоге был получен внушительный результат: время проектирования уменьшилось на 50 %, производства на 67 %, инструменты для полной сборки сократились на 90 %, количество деталей на 50 %, а издержки на проектирование, производство и обслуживание снизились на 50 %.

Ключевое понятие цифровой трансформации

По мнению Huawei, для традиционных предприятий разработка стратегии сбора данных является ключом к преобразованию данных в конкурентоспособность. При достижении этой стратегической цели имеют место три аспекта: пер-

вый цифровизация активов. В этом процессе крайне важными являются три типа данных: клиентские, операционные и имущественные (т. е. данные о продукции и услугах), среди которых последние являются исключительными отраслевыми данными и ключом к реформам в цифровом производстве. Второй аспект мобильность данных. Предприятие должно концентрировать внутренние и даже изначально диверсифицированные данные партнеров цепочки ценностей с тем, чтобы создать единую цифровую базу и посредством хорошего управления данных осуществить их целостность и совместное использование. Таким образом, данные будут порождать ценность в своей мобильности. Третий аспект моделирование продукции. Что касается большей части предприятий, то нагромождение данных напоминает хлебные крошки, которые сложно использовать. Предприятию необходимо создать модель данных для основной продукции, обеспечив двустороннюю коммуникацию между цифровым и физическим мирами и замкнутый цикл фидбэка, максимизируя ценность данныха.[80]

Опираясь на исследовательские данные базовых станций и 350 млн веб-сайтов в области радиосвязи, накопленных Huawei за долгий период, можно сократить время выхода в сеть во всём процессе сетевых операций, снизить себесто-

[80] Сюй Вэньвэй. Каким образом решить цифровую трансформацию? [J]. Коммерческая рецензия Гарвардского университета (версия на китайском языке), 2017.10.

имость и повысить эффективность. На этапе разработок и проектирования дизайнеры могут использовать очки виртуальной реальности и сенсорные перчатки в процессе виртуального монтажа различных эпизодов и быстрой итерационной оптимизации дизайна. Что касается технической установки, то до её начала требуется провести только одно 30-сканирование для изыскания веб-сайта, что решило проблему постоянных проверок. При приёмке установки нужно лишь сделать несколько фотографий на месте, и эта процедура будет завершена в бэкенде через распознавание изображений таким образом не будет затрат на ручную приёмку.

Главная цель цифровой трансформации

Ключевую цель цифровой трансформации Huawei видит в предоставлении лучших услуг предприятиям. Будучи компанией с численностью 180 тысяч сотрудников и имеющей 900 филиалов, 15 исследовательских центров и 36 совместных центров инноваций, а также партнёров миллионерского уровня и более 60 тысяч поставщиков, Huawei управляет огромной и сложной организационной структурой. По мере увеличения сложности глобальных операций непрерывно растет неопределённость, и исходный метод централизованного кластерного управления уже не соответствует требованиям будущего развития к гибкости и высокой производительности будущего. Столкнувшись с вызовами и проблемами в управлении, предприятие посчитало необходимым выверить свои операционные цели, привести в движение со-

ответствующие реформы и «вести сражение элитных войск внизу большой платформы», то есть осуществлять эффективное принятие решений передовой линией при условии полного наделения полномочиями. С такой моделью управления распределённого типа произойдут изменения в административной структуре, функциональном процессе и создании IT. Путём цифровой трансформации расширяются возможности для строительства платформы, по-настоящему реализуется концепция «сбора большего количества зерна и увеличения плодородия почвы».[81] Huawei уже осознал пользу от того, что, «если хочешь стать богатым, то сперва отремонтируй дороги; из американских и европейских кирпичей строится китайская стена». Таким образом, цифровая трансформация выступает в роли переломного момента в длительном создании информационной системы.

Три уровня цифровой трансформации

С позиции метасистемы, Huawei полагает, что цифровизация включает в себя три уровня: первый базовая инфраструктура информационных и коммуникационныхтехнологий (ICT), это основа построения цифровой экономики; второй кибербезопасность, включающая в себя безопасность физического и сетевого миров, это гарант развития;третий проведение цифровизации во всех отраслях и на этой основе

[81] Данный текст заимствован из статьи СЮ и генерального директора отдела управления качеством и процессами IT Тао Цзинвэня «СЮ Huawei лично рассказывает о цифровой реформе и практике ГГ», опубликованной 31 октября 2017 г . во внутреннем издании Huawei «Новые горизонты ЮТ».

реализация информационной интеграции и управления по единому плану от муниципального уровня до национального, наличие умного мозга со способностями интегрирования информации.[82]

Для построения цифровой производственной системы Huawei предполагает на конечном уровне создать «говорящую машину». Цифровое производство требует массовой информации от терминального оборудования, для этого нужны говорящие машины, которые будут непрерывно выдавать данные через сенсоры. Таким образом, будет реализована схема: «Действие это запись, запись это данные, которые попадают в систему». На сетевом уровне необходимо создать сеть, объединяющую всё сущее. Цифровое производство требует связи и управления различным оборудованием и активами предприятия и через узкополосный Интернет вещей реализации массовых соединений с малым расходом энергии и на большие расстояния. На облачном уровне требуется сформировать многоуровневую платформу. Huawei планирует до 2025 года перенести 85 % корпоративных приложений в облако. При разработке приложений нельзя обойтись без программного обеспечения платформы (PaaS), включая анализ больших данных, платформу IoT, платформу искусственного интеллекта и другие мо-

[82] Источник: выступление CEO Huawei Го Пина «Исследование путей к цифровой трансформации в Азиатско-Тихоокеанском регионе» во время проведения «Дня инноваций Huawei в Азиатско-Тихоокеанском регионе-2017» 9 ноября 2017 г .

дули. В самом низу располагается уровень инфраструктуры (IaaS), который предоставляет такие облачные услуги, как вычисления, хранение, сети, безопасность и другие. Принимая во внимание безопасность данных, большие и средние предприятия обычно используют гибридную облачную модель. В публичной облачной части по возможности выбирается безопасный и надёжный поставщик. Например, самолётостроительная компания Airbus выбирает публичное облако Deutsche Telekom по той причине, что оно может соблюдать регламент правительства и хранить данные в течение 80 лет.

На уровне обслуживания цифровой век в значительной степени снизил время и себестоимость возможности изменения данных, благодаря чему ранее дорогостоящие услуги превратились в бюджетные, фрагментизированные в крупномасштабные, а невыполнимые в простые. Крупномасштабные цифровые услуги стали более выгодными, а ценность производства стала перемещаться от традиционных услуг и продукции к цифровым.

Продвижение стратегии цифровой трансформации

По мнению высшего руководства Huawei, будущее не за новыми предприятиями, которые вытеснят старые, а за модернизацией трансформации стратегии развития. Компании реализуют её посредством исследований, методов проб и ошибок. Внутри Huawei также постоянно возникали споры и разногласия, и в этих условиях после определения бо-

лее-менее верного направления компания решила действовать быстро, создав замкнутую цепь скоростного фидбэка на основе данных, и продвигать стратегическое исполнение, постоянно внося поправки.

В ходе цифровой трансформации Huawei принял решение проводить исследования, начав с себя, что конкретно проявлялось в создании собственного публичного облачного бизнеса. На этой основе предполагалось сотрудничество с мировыми операторами и создание экологичной среды совместно с поставщиками услуг и бизнес-партнёрами с целью реализации облачных вычислений в отраслях, тем самым осуществив мечту стать одним из пяти облаков в мире. По сравнению с интернет-предприятиями, самое большое преимущество Huawei заключалось в партнёрских отношениях с операторами и способности предоставлять услуги офлайн. В этом процессе компания распространила за свои пределы внутренний механизм и культуру и посредством интересов объединила всех, кого только возможно, и разделила прибыль с производственными цепочками всех ступеней, клиентами и поставщиками. В этой экосфере на долю Huawei приходился только 1% всей прибыли, остальная часть отдавалась партнёрам.

Главное применение цифровой трансформации

В последующие 5 лет цифровой трансформации Huawei сперва нужно было осуществить цифровую трансформацию, представленную, главным образом, «ROADS». В данном

процессе реформы и IT должны придерживаться этой цели на основе укрепления IPD/ ISC/LTC/IFS. R означает тесный контакт в режиме реального времени (Realtime), то есть действие выполняется одним нажатием. Предоставление услуг абонентам вступает в силу в режиме реального времени, начиная от оплаты заказа, и заканчивая завершением системных настроек. Подача услуг занимает всего несколько секунд. Таким образом, пока интерес пользователя ещё не остыл, он может воспользоваться быстрыми и удобными услугами по оформлению заказа. По сравнению с услугами в прошлом, занимающими несколько часов и даже несколько дней или недель, степень удовлетворённости клиентов в значительной степени возросла. О представляет собой заказ по требованию (On-demand), благодаря чему пользователи могут, исходя из своих фактических потребностей, заказать определённую услугу. На современном этапе при выборе услуг связи им обычно предоставляется ограниченное количество пакетов, но в будущем необходимо обеспечить более свободный выбор по разным параметрам: пропускной способности, объёму, времени, качеству и так далее. А подразумевает полностью онлайн (All-online). В настоящее время для абонентов становится всё более привычным совершать различные операции онлайн и заказывать разного рода услуги: онлайн-покупки, онлайн-платежи, работа онлайн… В будущем, основываясь на облачных технологиях, всё большее количество действий можно будет производить онлайн,

что в значительной мере повысит степень удобства. Телекоммуникационные услуги также должны пройти трансформацию в сторону онлайн, что, с одной стороны, будет удобно для абонентов и повысит эффективность, с другой стороны, снизит затраты на точки обслуживания и персонал. D значит самообслуживание, при котором пользователям предоставляется любая возможность делать всё, что они пожелают: у них даже будет возможность поучаствовать в процессе разработки и совершенствования различных операций, помогая ускорить операционные инновации и повысить чувство вовлечённости. Под S подразумеваются общественные связи и взаимодействие (Social). ROADS является внешним проявлением ориентации на клиента в информационную эпоху, которая требует от предприятия всесторонних изменений в таких моделях, как коммерческая, маркетинговая, исследовательская, хозяйственная, сервисная и др. Вместе с тем необходимо реконструировать саму телекоммуникационную сеть, чтобы поддержать вышеупомянутые преобразования.

Кто будет руководить цифровой трансформацией

Huawei является компанией, которая придаёт большое значение управлению. Информационному отделу отведена важная роль в деле цифровой трансформации. Данный процесс должен возглавляться операционным отделом, его руководителю необходимо ясно понимать, каким образом поддерживать развитие бизнеса путём цифровой трансформации и какие вопросы подлежат решению. Отдел IT, будучи

важным исполнительным отделом, не может превышать свои полномочия, а должен полностью взаимодействовать с операционным отделом и создавать сильную IT-платформу для быстрого внедрения преобразований. Основой в цифровой трансформации выступают потребности пользователей. С точки зрения Huawei, этот процесс требует ориентации на клиентов различных типов, включая корпоративных клиентов, потребителей, партнёров, сотрудников и поставщиков. Для каждого типа должна отдельно создаваться мультиэкологичная, полносвязная цифровая платформа, не распространяющаяся только на персонал предприятия. Структурная система цифровизации включает «цифровизацию объекта бизнеса, его процесса и правил», в связи с чем её можно назвать всесторонней цифровой трансформацией. Этот путь состоит в том, что в процессе её внедрения Huawei сперва проводит практику на своей операционной платформе, и на опыте ROADS осуществляет повышение эффективности, КПД и степени удовлетворённости клиентов. После этого компания делится своим опытом и методами с другими предприятиями, помогая осуществить переход к цифровой трансформации, а также предоставляет им бесперебойные и высокоэффективные услуги. Huawei использовал стратегию «свой собачий корм съешь первым», вооружившись цифровыми методами. И только после этого можно редуплицировать свой успешный опыт, предоставив ожидаемые результаты в сфере цифровой трансформации китайским и зарубеж-

ным предприятиям.

4.6 Методология преобразований Huawei

В организационном переходе к процессизации и информатизации Huawei сформировал методологию управления преобразованиями Операционный процесс программного управления (Program Management Operation Process, PMOP). Это процесс решений и управления в ходе преобразований, где последние выступают в качестве осторожного управления инвестиционными решениями. Его цель заключается в гарантии разработки успешного плана преобразований. В основном управление преобразованиями сфокусировано в вертикальном и горизонтальном измерениях. Первое означает поэтапный процесс принятия решений в проекте преобразования, в то время как второе указывает на такие вспомогательные процессы, как управление доходами, проектами, изменениями и др.

Проект вертикальных преобразований, главным образом, проходит через аттестационные точки на всех этапах принятия решений (Decision Check Point, DCP) и технологическую оценку (Technical Review, TR) с целью контроля и оценивания проекта, а также реализации взаимодействия инвестора с группой оптимизации проекта, после чего выносится решение, продолжатся ли инвестиции и будет ли осуществлён переход к следующему этапу. Цель существования «аттестаци-

онной точки инвестиционных решений» состоит в гарантии рентабельности инвестированного капитала в проект, в том числе решение об утверждении проекта, программное решение высшего порядка, проверка и оценка планового решения (Plan Decision Checkpoint, PDCP), аттестация программной подготовки (Program Readiness Review, PRR), продвижение проверки степени подготовки и закрытие проекта. Определение технологической оценки (Technology Review, TR) заключается в аттестационной точке технологического планирования и включает в себя осуществимость, предварительное проектирование и допуск. Обычно проверка проводится генеральной проектной группой либо подсферной командой управления спросом. Целью является гарантия рациональности, выполнимости и соблюдения структуры технологического процесса и ГГ-плана.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.