



ГОПИН

ПЕРЕМЕНЫ
КАК СТРАТЕГИЯ

ПУТЬ
HUAWEI

郭平 著

常变与长青 通过变革构建华为组织级能力

NOVA
CREATIVE GROUP

Го Пин

**Перемены как
стратегия. Путь Huawei**

«NOVA Creative Group»

2024

УДК 658.11
ББК 65.012

Пин Г.

Перемены как стратегия. Путь Huawei / Г. Пин — «NOVA Creative Group», 2024

ISBN 978-5-908058-27-8

Го Пин — один из ключевых руководителей Huawei, который занимал должности заместителя председателя правления, главного исполнительного директора и (в течение некоторого времени) ротируемого председателя правления. «Перемены как стратегия. Путь Huawei» — глубокий и подробный анализ истории развития и трансформации компании Huawei, одного из крупнейших мировых игроков в области высоких технологий. Го Пин раскрывает суть системы управления компании, благодаря которой Huawei смогла пережить кризисы, справиться с наложенными США санкциями и добиться устойчивого лидерства на мировом рынке. Книга адресована руководителям высшего и среднего звена, специалистам по управлению изменениями, предпринимателям, а также всем, кто интересуется корпоративным развитием, инновациями и стратегическим управлением в условиях быстро меняющегося рынка. Читатели получают ценные знания о том, как вести коллектив через изменения и как обеспечить долгосрочную конкурентоспособность и устойчивый рост в компании, даже несмотря на турбулентные времена.

УДК 658.11
ББК 65.012

ISBN 978-5-908058-27-8

© Пин Г., 2024

© NOVA Creative Group, 2024

Содержание

Предисловие	9
Пролог	10
Часть 1. История развития компании Huawei – это история перемен	14
I. Развитие бизнеса – формирование исходной концепции управления предприятием	16
II. Расширение масштаба – переход к процессно-ориентированному управлению	29
III. На пути к предприятию мирового класса – создание глобальных возможностей управления	43
Конец ознакомительного фрагмента.	54

Го Пин

Перемены как стратегия. Путь Huawei

郭平 著

常变与长青

通过变革构建华为组织级能力

CHANGE
AND
THRIVE

© Zhenzhen Publishing House, 2024

© Guo Ping, 2024

© Издание на русском языке, иллюстрации. NOVA Creative Group, 2026

Предисловие

Мы живем в эпоху фундаментальной трансформации глобального экономического и технологического ландшафта. Привычные цепочки поставок рвутся, формируются новые альянсы, а гонка за лидерство в ключевых технологиях, от искусственного интеллекта до вычислений, становится определяющей.

Способность к переменам стала важнее, чем однажды найденное идеальное решение. Настоящим преимуществом становится способность организации системно меняться, создавать и поддерживать собственные ключевые технологии.

В этом контексте книга Го Пина «Перемены как стратегия» – не просто очередная история успеха. Это, возможно, самая актуальная на сегодня практическая дорожная карта по построению управленческих систем, которые лежат в основе технологической устойчивости и суверенитета.

Автор, один из ключевых архитекторов трансформации Huawei, детально анализирует 30-летний путь компании: от дистрибьютора телеком оборудования к глобальному лидеру с собственной экосистемой решений на уровнях стека – и все это в условиях жесточайшего внешнего давления.

Как им это удалось? Книга дает честный ответ: не за счет гениальных озарений, а за счет системной, порой болезненной, трансформации. Huawei сознательно перешла от культуры «героев-одиночек» к приоритету выстроенного процесса. Компания десятилетиями внедряла и оттачивала сложнейшие управленческие системы: IPD (интегрированную разработку продуктов), ISC (интегрированную цепочку поставок) и IFS (интегрированную финансовую систему).

Ключевой урок книги – их двухфакторный подход к инновациям: он жестко связывает фундаментальные научные исследования с реальными потребностями клиента. Это позволяет не «изобретать в стол», а быстро превращать науку в конкурентный продукт.

Другая важнейшая концепция – философия «снижения энтропии». Huawei сделала борьбу с неизбежным организационным хаосом и бюрократией основой своей управленческой культуры, постоянно избавляясь от старого, чтобы освободить энергию для нового. В этом подходе западный прагматизм парадоксально сочетается с восточной мудростью о принятии цикличности и постоянном обновлении.

Для российских технологических компаний опыт Huawei бесценен. Он доказывает: технологический суверенитет – это не путь изоляции, а опора на стратегическое сотрудничество и колоссальные, системные инвестиции в собственные исследования и в людей.

Эта книга – честный путеводитель по такой трансформации. Она не предлагает готовых решений, но дает детальную карту системной работы, позволившей Huawei не просто выжить, но и стать сильнее.

Мир меняется. И эта книга – о том, как не просто реагировать на перемены, а системно строить будущее.

Андрей Белевцев

Старший вице-президент Сбера,

руководитель блока «Технологическое развитие»

Пролог

Много лет назад я поехал в Гуанчжоу, чтобы оформить визу в США. Меня сопровождал знакомый – влиятельный американец с хорошими связями в консульстве. После подачи документов он сказал: «Зачем стоять тут без дела, пойдем пообщаемся». Вскоре мы уже сидели в переговорной комнате на втором этаже консульства, пили кофе с двумя сотрудниками и непринужденно беседовали. Разговор был легким, без формальностей – мы свободно обсуждали различные аспекты, связанные с Huawei. Когда с документами в консульстве закончили, мой друг отвез меня обратно и поделился своими наблюдениями. По его словам, сотрудники консульства вели себя так, будто мы давно знакомы – как старые друзья, которые просто давно не виделись. Но затем он задал мне более серьезный вопрос: «Huawei для США – союзник или противник? А для Китая – это исключение из правил или прецедент?» Иными словами, именно это по-настоящему волнует американцев: что стоит за Huawei и какова роль компании.

В то время я ответил на два вопроса достаточно сдержанно: «Для большинства американских компаний, находящихся в цепочке поставок, Huawei безусловно является другом, потому что Huawei приносит им множество заказов и коммерческую выгоду. А для некоторых телекоммуникационных компаний Huawei – конкурент. Но в целом Huawei выгодна США – мы также участвуем в развитии телекоммуникационной отрасли». Что касается вопроса, станет ли Huawei в Китае уникальным явлением или коллективным феноменом, я не стал прямо высказывать свое мнение, а процитировал статью в отраслевом журнале, где говорилось: «Восхождение Huawei – результат удачного стечения времени, обстоятельств, людей и особенностей эпохи».

Сегодня, в условиях напряженной политической и экономической обстановки, Huawei считается «точкой напряжения» в отношениях США и КНР. Если бы мне снова задали те два вопроса, которые я однажды услышал в Гуанчжоу, мой ответ был бы следующим: «Я надеюсь, что в ближайшие двадцать лет мы увидим всё больше китайских компаний, подобных Huawei, – лидеров отрасли, способных конкурировать с американскими корпорациями на равных. Это будет мощная и значимая сила, с которой уже невозможно не считаться».

Раньше многие считали компании вроде Huawei редким исключением для Китая – уникальным локальным явлением. Однако сегодня становится ясно, что перед китайскими компаниями открываются новые перспективы. В 2022 году экспорт автомобилей из Китая превысил 3 млн единиц, позволив стране обогнать Германию и занять второе место в мире по объему экспорта. Особенно быстро растет сегмент транспорта на новых источниках энергии. Китай также занимает лидирующие позиции в производстве аккумуляторов – его доля на мировом рынке превысила 60 %. Существенные достижения наблюдаются и в других отраслях – от косметики и одежды до обуви и канцелярии. Например, компания Jinjiang Shoe Industry уже вышла за рамки производственного предприятия и стала конкурентоспособным брендом. Немало компаний – производителей спортивных товаров – выросли из небольших мастерских в ведущие мировые бренды. В биофармацевтике ярко заявили о себе такие кластеры, как Китайско-сингапурский индустриальный парк в Сучжоу, технопарк Чжунгуаньцунь и производственный центр в Чэнду.

Современное развитие китайских компаний вселяет оптимизм – можно сказать, что они накопили достаточный потенциал для дальнейшего роста. Однако важно понимать: им предстоит долгий путь, прежде чем они станут лидерами мирового уровня. Huawei начала с глубокого изучения лучших практик корпоративного управления, активно перенимая опыт у ведущих компаний отрасли. В результате серии преобразований ей удалось выстроить собственную эффективную систему управления, которая впоследствии стала основой ее бизнес-успеха.

Анализируя путь развития Huawei, я убедился, что каждая трансформация компании была вызвана не только жесткой конкуренцией на рынке, но и стратегическим мышлением и

решительностью ее основателя – господина Жэня Чжэнфэя. Именно его дальновидность позволяла Huawei действовать на опережение, своевременно готовиться к переменам и не упускать момент для преобразований. Ни одна из крупных реформ, через которые прошла компания, не обернулась провалом – и это во многом заслуга основателя. Жэнь Чжэнфэй всегда ясно осознавал, в чем слабые стороны компании, чему и у кого стоит учиться, каким способом это делать и когда начинать внедрение изменений. Приняв решение, он действовал твердо и последовательно. Эту установку на решительное преобразование ярко иллюстрируют корпоративные принципы Huawei: «Если нога не влезает в ботинок – подрежь ногу» и «Если человек не готов менять мышление – нужно менять человека». Веры в успех и энтузиазма недостаточно: важно чувствовать момент и направление «ветра перемен». Huawei начала реформы IPD и ISC именно с внутренних процессов, не затрагивая продажи, которые в тот период были «спасательным кругом» для компании. Резкие изменения в этой сфере могли бы привести к катастрофе. Несмотря на критику и сомнения, Huawei не пошла по «западному» пути в прямом смысле, а выработала собственный подход к управлению. Идеи Жэня Чжэнфэя – «прозрачности, компромисса и понимания серых зон» – дали компании новые возможности для адаптации и роста. Я верю, что способность быть лидером в переменах – это высшая форма развития бизнеса, и в случае Huawei она органично воплотилась в стиле руководства Жэня Чжэнфэя.

Примерно полгода назад, на встрече с группой ключевых клиентов, проявился живой интерес к опыту цифровой трансформации Huawei. Представители компании делились, как Huawei успешно реализует цифровизацию на фоне операционного масштаба в сотни миллиардов юаней. Однако очевидно, что многие китайские компании сегодня сталкиваются с теми же трудностями, с которыми Huawei столкнулась еще в 1998–2000 годах. Хотя трансформация по модели IFS принесла Huawei серьезные результаты, мало кто знает, что в конце 1990-х компания запустила проект «Четырех универсальных финансовых принципов». Он включал унификацию процессов, систем, мониторинга и стандартов – и именно это стало фундаментом для последующего развития финансового управления. Сейчас мы часто говорим о цифровизации и трансформации, но многие предприятия до сих пор не имеют даже единых процессов и стандартов. Как они могут эффективно приступить к цифровой трансформации? Именно в этом контексте опыт Huawei и такой обмен знаниями представляют реальную практическую ценность для компаний, стремящихся к развитию.

Дальше я не мог просто слушать и решил взять инициативу в свои руки: «Все говорят о том, как успешно Huawei внедрила IPD, но на самом деле основой трансформации компании стало именно I/TS&P». Я поделился с участниками планом преобразований, который был реализован более 20 лет назад, рассказал о спорах и обсуждениях, сопровождавших принятие ключевых бизнес-решений в тот период, и объяснил, как на основе этого опыта можно выстраивать цепочку следующих трансформационных шагов.

Мне повезло: Жэнь Чжэнфэй поверил в меня и позволил участвовать в ключевых этапах трансформации Huawei. В 1998 году я был назначен заместителем директора только что созданного комитета по управлению трансформацией, возглавлял проектный офис и отдел инженерного управления, а также участвовал в запуске долгосрочных реформ. С 2014 года я занимал должность председателя руководящего комитета по трансформации и оставался на этом посту до апреля 2022 года, когда ушел вместе с ротирующимся председателем. Будучи свидетелем всех этих изменений, я глубоко убежден: когда компания сталкивается с серьезными вызовами, трансформация становится неизбежной. Это процесс, в котором не избежать сложных решений, внутренних противоречий и напряжения между подразделениями. Однако именно в такие периоды организация учится стойкости.

В этой книге я постараюсь подробно осветить путь развития и трансформации бизнеса Huawei, проанализировать ключевые идеи изменений как внешнего, так и внутреннего характера, а также восстановить логику принятия решений, основанную на коллективной мудрости

руководства компании в тот период. Опыт Huawei представляет собой не только обобщение ценных уроков, накопленных китайскими предприятиями, но и пример успешного внедрения передовых управленческих моделей, заимствованных у ведущих международных компаний. Поделиться этим опытом с бизнес-сообществом – значит дать импульс для размышлений и, возможно, вдохновить других на собственные преобразования. Всё, о чем я говорю в этой книге, основано на моих личных взглядах и многолетнем опыте.

Все истории о Huawei, приведенные в этой книге в качестве примеров, основаны на реальных событиях и были рассказаны сотрудниками компании.

Структура книги включает четыре части, каждая направлена на то, чтобы проанализировать внутреннюю логику развития и трансформации бизнеса Huawei, а также показать фундаментальные элементы системы, позволяющей компании постоянно усиливать свою конкурентоспособность.

Часть первая: история развития Huawei – история постоянных изменений. Если оглянуться на 36-летний путь компании, становится ясно: ее рост не был спланирован с самого начала, а формировался как результат практической адаптации к переменам. На каждом из четырех этапов своего развития Huawei умело использовала кризисные моменты как возможности для трансформации, восстанавливала и усиливала свои организационные способности, тем самым прокладывая путь к следующему этапу роста.

Часть вторая: создание жизнеспособной системы управления предприятием. Любая трансформация должна служить развитию бизнеса, и именно через постоянные преобразования формируется управленческая система, не зависящая от конкретных персоналий. Это напрямую влияет на долгосрочную конкурентоспособность организации. Люди могут уйти или со временем утратить активную роль, но эффективная система управления останется, передаваясь из поколения в поколение, и станет одним из самых ценных стратегических активов компании.

Часть третья: качественное планирование – отправная точка для успешных преобразований. Лишь при ясном понимании бизнес-стратегии и четком представлении о том, каким должен быть желаемый результат – тот самый «другой берег», к которому стремится компания, – можно разработать эффективный план трансформации и запустить изменения в нужном ритме. В этой части я расскажу о том, с чего началась трансформация Huawei, и поделюсь подходами компании к планированию изменений, надеюсь, что этот опыт окажется полезным и вдохновляющим для тех организаций, которые уже находятся в процессе трансформации или только готовятся к ней.

Часть четвертая: трансформационное лидерство – это высшее лидерство. В основе любой трансформации лежит изменение мышления, восприятия и поведения людей. Я убежден, что успешное управление трансформацией начинается с умения управлять людьми в процессе перемен. Опыт Huawei в этом направлении объединяет в себе принципы современной трансформации и элементы традиционной китайской управленческой мудрости и потому может служить ценным ориентиром для китайских предпринимателей, стремящихся к устойчивым изменениям в своих компаниях.

Обдумывая путь трансформации Huawei за последние 20 лет, я вспоминаю историю, рассказанную Питером Друкером – одним из классиков менеджмента, – о трех каменщиках. Когда каждого из них спросили, чем тот занимается, первый ответил: «Работаю, чтобы прокормить семью». Второй, энергично орудуя молотком, заявил: «Я – лучший в своем деле». А третий, с вдохновением в голосе, сказал: «Я строю великолепный храм». В «Практике менеджмента»¹

¹ Книга Питера Ф. Друкера «Практика менеджмента». Эта книга о менеджменте уже давно стала классической, потому что в ней впервые представлено целостное понимание того, что такое менеджмент, а менеджера предложено считать отдельным важным звеном компании. Несмотря на то что первое издание книги вышло в свет более 60 лет назад, она актуальна до сих пор, ведь в ней описаны фундаментальные понятия и принципы, которые необходимо знать и студентам, и профессионалам

Друкер отмечает, что наименее эффективным является подход второго каменщика: он сосредоточен на совершенствовании мастерства и уверен в своем успехе, но на деле лишь шлифует камни, теряя из виду более широкую цель.

Как подчеркивалось в проекте I/TS&P компании Huawei: «Наша цель – не просто звание топовой ИТ-компании, а реальное лидерство в нашей области на мировом уровне». Трансформация должна быть инструментом для достижения стратегических целей бизнеса. Huawei стремится не к узкой технической специализации, а к созданию собственной управленческой модели – «новой школы», став мировой компанией, которая стабильно создает ценность для клиентов. Речь не о том, чтобы без конца «шлифовать один камень», а о том, чтобы выстраивать грамотную трансформацию и развивать передовую ИТ-систему. За годы непрерывных преобразований Huawei сформировала самосовершенствующуюся систему управления, которая и стала фундаментом устойчивого создания ценности. По мере развития эта система органично интегрировалась в структуру компании и стала ее неотъемлемой частью. Уже в 2005 году, когда Huawei получила высокую оценку от ведущих зарубежных ритейлеров за эффективность своей системы поставок и начала активную международную экспансию, стало очевидно, насколько значима ее управленческая модель. Более десяти лет спустя, несмотря на серьезное внешнее давление со стороны США, Huawei не только выдержала удар, но и восстановила свои позиции – еще одно доказательство того, насколько важна система управления для выживания и роста компании.

Основу этой книги составляет практический опыт трансформации Huawei. Возможно, она не даст предпринимателю готовых ответов на вопросы о том, как предугадывать тренды или быстро хвататься за рыночные возможности. Однако, если направление развития уже выбрано, представленные в книге методы и подходы к трансформации помогут выстроить более эффективную организацию и значительно повысить шансы на успех. Каждая компания сталкивается со своими уникальными вызовами. И хотя эта книга, возможно, не решит конкретно вашу проблему, я надеюсь, что обобщенный опыт Huawei, размышления о принципах трансформации и логике внутренних изменений вдохновят вас на создание собственной «новой школы» – в управлении, в стратегии и, главное, в вашем мышлении.

Го Пин

9 ноября 2023 года

Часть 1. История развития компании

Huawei – это история перемен

Древние китайцы верили, что у всего в природе есть свой естественный путь и человеку следует жить в согласии с этими законами. Как бы ни был талантлив человек – обычный он или гениальный, – однажды его жизнь подходит к концу. То же самое справедливо и для компаний: они также проходят через естественные этапы – от появления и роста к зрелости, затем к упадку и, в итоге, к завершению своего существования. Этот цикл – неизбежный закон развития любого бизнеса.

На ранних этапах своего развития компании слишком малы и слабы, чтобы эффективно конкурировать. Они занимают уязвимое положение в производственной цепочке и не способны выдерживать серьезные рыночные потрясения – любая нестабильность может их погубить. Если же бизнесу удастся преодолеть хаос начального периода и избежать критических рисков, он начинает расти. Масштаб становится конкурентным преимуществом, но только при условии, что за ним стоит эффективная система управления. Если управленческая эффективность не растет вместе с масштабом бизнеса, компания неизбежно придет к упадку.

Самый наглядный способ описать развитие Huawei – проследить ее путь поэтапно, хронологически. Основанная в 1987 году, компания начала свой путь как дистрибьютор продукции гонконгской фирмы Hongnian. Спустя более тридцати лет, к 2020 году, ее выручка достигла 891,4 млрд юаней. Если взглянуть на этот путь в ретроспективе, историю Huawei можно условно разделить на четыре ключевых этапа, как показано на иллюстрации 1.1. В верхней части схемы отражено развитие бизнеса – постепенная трансформация Huawei из дистрибьютора в независимого игрока в различных отраслях. Нижняя часть посвящена эволюции системы управления: от простой управленческой структуры к цифровой трансформации, реализуемой по принципу «двухфазного подхода». Анализируя более чем 30-летнюю историю компании, можно уверенно сказать, что рост бизнеса и организационные преобразования в Huawei всегда шли рука об руку. История компании – это история постоянных изменений и адаптации.

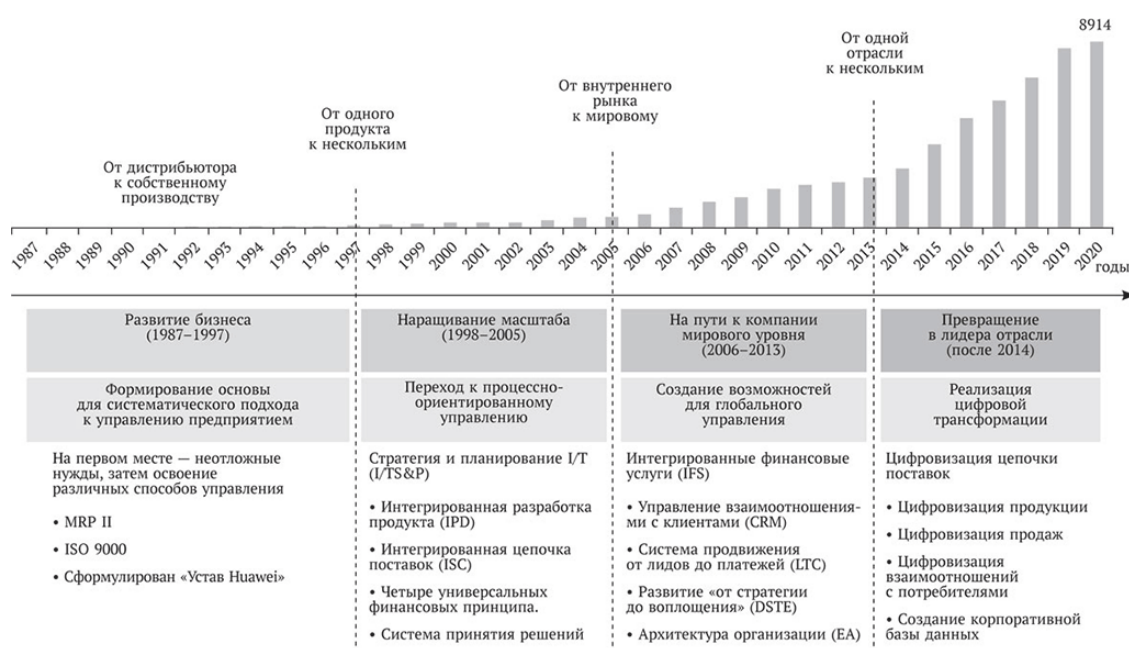


Рис. 1.1. История развития компании Huawei с 1987 по 2020 гг. Единица: 100 млн юаней

Развитие бизнеса (1987–1997 гг.): Huawei прошла путь от дистрибьютора до самостоятельной высокотехнологичной компании, успешно преодолев начальный этап становления и войдя в фазу активного роста. В области управления компания сосредоточилась на решении наиболее актуальных задач и руководствовалась практичным подходом: использовать всё, что приносит результат. Принятие «Устава Huawei» стало важным шагом в формировании идеологической базы корпоративного управления. Это ознаменовало переход от интуитивных методов, основанных на личном опыте, к более структурированному и системному подходу к менеджменту.

Наращивание масштаба (1998–2005 гг.): компания начала активно расти, выпуская несколько продуктов. В рамках сотрудничества с IBM и другими международными партнерами были внедрены ключевые реформы, включая I/TS&P, IPD, ISC, а также концепцию «Четырех универсальных финансовых принципов». Эти преобразования усилили фундаментальную структуру компании и заложили основу для перехода к процессно-ориентированному и системному подходу в управлении.

На пути к компании мирового уровня (2006–2013 гг.): Huawei начала опережать конкурентов на рынке телекоммуникационных операторов как в Китае, так и за его пределами, постепенно закрепив за собой статус одного из мировых лидеров в этой сфере. Параллельно с этим компания адаптировала свою систему управления под задачи глобального масштаба, внедряя такие преобразования, как CRM и IFS, чтобы обеспечить устойчивое развитие на международных рынках.

Превращение в лидера отрасли (после 2014 г.): Huawei вышла за пределы телекоммуникационной отрасли и расширила свою деятельность в другие сферы, включая потребительский сегмент, корпоративные решения, умные автомобили, облачные технологии и другие направления. В результате цифровой трансформации компания смогла объединить централизованное корпоративное управление с децентрализованным подходом к управлению бизнесом, выстроив эффективную модель, подходящую для работы в нескольких отраслях. На сегодняшний день границы бизнеса Huawei в целом очерчены, управленческая система стабилизировалась, а организационная структура приобрела завершённый вид.

I. Развитие бизнеса – формирование исходной концепции управления предприятием

1. От дистрибуции к собственному производству

В 1987 году в Шэньчжэне Жэнь Чжэнфэй основал компанию Huawei, вложив в ее создание 21 000 юаней². Изначально компания выступала в роли торгового представителя гонконгской фирмы Hongnian, занимаясь продажей телекоммуникационного оборудования для различных организаций и предприятий. В начале 1990-х годов в Китае активно появлялись новые компании, а спрос на телекоммуникационные технологии стремительно рос. Компания Hongnian доверяла Жэню Чжэнфэю и разрешала Huawei сначала реализовывать оборудование, а оплачивать его позже. По сути, это был беспроцентный кредит объемом свыше 100 млн юаней сроком на два года – на тот момент огромные деньги. Благодаря своей честности и надежности Жэнь Чжэнфэй сумел решить проблему нехватки оборотных средств, не прибегая к предоплате за товар. Более того, он иногда получал приоритетные поставки. Именно так Huawei заработала свой первый серьезный капитал.

Huawei начинала как дистрибьютор телекоммуникационного оборудования, привлекая клиентов качественным послепродажным обслуживанием и конкурентными ценами. Со временем компания выстроила собственную сеть продаж. Однако в 1989 году компанию Hongnian, продукцию которой продавала Huawei, выкупила другая фирма, и права Huawei на дистрибуцию были аннулированы. Когда запасы на складах закончились, компания оказалась в трудном положении: клиенты были, а товара для продажи – нет. **Именно тогда пришло осознание: для того чтобы выжить и развиваться в долгосрочной перспективе, Huawei необходимо разрабатывать собственное производство.**

В 1990-х годах китайский рынок телекоммуникаций был типичным рынком продавца. Оборудование от иностранных компаний и совместных предприятий пользовалось высоким спросом и быстро занимало ведущие позиции. Так, в 1990 году компания Shanghai Bell продала 430 000 телефонных линий, а уже к 1993 году совокупный объем заказов вырос до 2,7 млн. Однако производственные мощности компании были ограничены – годовой выпуск составлял всего около 300 000 линий. Даже при работе в три смены Shanghai Bell не могла своевременно удовлетворить все заказы. Вице-президент компании того времени, Фэн Даци, вспоминал: «Представители операторов связи выстраивались у проходной фабрики, стояли в очередях, пытались пройти через черный ход, получали специальные допуски, подключали личные связи...». Сегодня трудно представить, что именно так выглядел китайский рынок связи в те годы.

Переходя от роли дистрибьютора к собственному производству, Huawei одновременно сделала шаг от фрагментированного рынка малосерийных коммутаторов к более масштабному и структурированному рынку оборудования для операторов связи. Сравнивая эти два сегмента, Жэнь Чжэнфэй считал, что для выживания Huawei достаточно было занять хотя бы небольшую долю огромного рынка телекоммуникаций. Однако оказалось, что продукция для связи высоко стандартизирована, а целевая аудитория хорошо определена – что, в свою очередь, обостряло конкуренцию. Тогда на рынке существовала ситуация, известная как «семь стран и восемь систем»: иностранные производители связи быстро заняли городской сегмент, и Huawei оставалось конкурировать в основном с китайскими компаниями на сельском рынке.

² Около 5000 долларов в то время.

В начале 1990-х годов уровень телефонизации в Китае составлял всего 1–2 %, и это означало огромный потенциал роста. Отрасль развивалась стремительно: технологии обновлялись буквально каждый день, и то, что вчера было преимуществом, сегодня уже теряло актуальность. Такая высокая скорость изменений и технологический дисбаланс создавали благоприятные условия для динамичных и гибких игроков – таких, как Huawei в то время.

В 1991 году мы успешно вывели на рынок малогабаритный аналоговый коммутатор с пространственным разделением каналов HJD48, разработку которого я лично курировал. Это стало первым продуктом Huawei, созданным полностью собственными силами. В том же году объем его продаж достиг 100 млн юаней. Не останавливаясь на достигнутом, Huawei вложила полученную прибыль в дальнейшие исследования и разработку новых решений – аналогового коммутатора JK1000 и цифрового программно-управляемого коммутатора C&C08. В 1993 году C&C08 был успешно установлен и введен в эксплуатацию в городе Иу (провинция Чжэцзян). Спустя три года мы выпустили версию коммутатора с емкостью до 100 000 портов, еще больше опередив отечественных конкурентов. Успех C&C08 не только обеспечил Huawei выживание, но и обозначил ее стратегическое направление на рынке телекоммуникаций. **Мы понимали, что не сможем догнать конкурентов во всем сразу. Поэтому сделали ставку на развитие ключевых технологий и сосредоточили ресурсы на формировании собственной технологической базы для долгосрочного роста.**

Помимо Huawei, в области независимых разработок значительных успехов добились и другие китайские компании, такие как Julong, Datang и ZTE. Совместными усилиями отечественные производители смогли совершить технологический прорыв в сфере цифровой коммутации, положив конец монополии западных компаний на этом рынке. В начале 1990-х годов стоимость одной абонентской линии в программно-управляемой АТС составляла от 300 до 500 долларов, что делало установку телефона для обычных граждан дорогой и труднодоступной. В 1992 году моя семья подала заявку на подключение телефона – первоначальный взнос составил 4500 юаней, и нам пришлось ждать своей очереди более полугода. Большая часть этих средств уходила зарубежным производителям. Лишь с появлением технологий, разработанных китайскими компаниями, стоимость оборудования начала быстро снижаться. Менее чем за четыре года цена одной линии упала до 70 долларов, приблизившись к международному уровню или даже опустившись ниже. Это ускорило развитие телекоммуникационной отрасли в стране. 6 июня 1995 года компанию Huawei посетил Сун Цзянь – государственный советник и директор Государственной комиссии по науке и технологиям. Он высоко оценил достижения китайских производителей и отметил, что Huawei проявила инициативу, изменила рынок и вышла на новый уровень как высокотехнологичная компания, добившись впечатляющих результатов. Эти успехи укрепили уверенность страны в своих силах: если раньше преобладало ощущение безнадежности, то теперь стало очевидно, что Китай способен занять достойное место в мире высоких технологий благодаря собственным усилиям.

В 1988 году я приехал в Huawei вместе со своим научным руководителем – для участия в проекте. Когда Жэнь Чжэнфэй поинтересовался, какое финансирование на исследования получает мой наставник, я ответил – порядка 800 000–1 000 000 юаней в год. Он улыбнулся и сказал, что готов выделить мне 10 млн юаней на научные разработки. Это предложение стало для меня решающим, и я присоединился к Huawei. Моя начальная зарплата составляла 300 юаней в месяц, затем каждый месяц увеличивалась на 50. В те годы Huawei была молодой компанией с ограниченными ресурсами, но гибкой системой найма и готовностью выплачивать достойное вознаграждение, что позволило ей быстро привлечь большое количество талантливых специалистов. **Сосредоточение талантов в одном месте порождает эффект Матфея: таланты создают больше ценности, что привлекает еще больше талантов – так компания растет и развивается.**

В те годы большинство сотрудников Huawei были выпускниками вузов или молодыми людьми, приехавшими в Шэньчжэнь в поисках заработка. Все были полны энтузиазма, и это создавало сильную, заряженную энергией рабочую атмосферу. Жаркий климат Шэньчжэня делал офис с кондиционером и столовой особенно привлекательным местом для работы, поэтому сотрудники оставались там весь день, сосредоточенно занимаясь программированием. Часто мы трудились до самого утра. Если кто-то уставал, он просто ложился отдохнуть на матрас за картотечным шкафом, а потом снова возвращался к работе. Так в Huawei появилась «культура матрасов»³.

Высокий энтузиазм сотрудников сочетался с недостаточно развитой системой управления в области исследований и разработок R&D (Research and Development). Когда я работал над своим первым продуктом, самым продвинутым решением на рынке считался коммутатор на 256 портов, и изначально компания планировала разработать аналогичную модель. Однако, проанализировав возможности, я пришел к выводу, что можно увеличить емкость до 512 портов. Без каких-либо официальных согласований мы решили действовать самостоятельно и разработали коммутатор на 512 портов – и у нас это получилось. В то время процесс создания продуктов фактически держался на нескольких технических специалистах, которые одновременно участвовали в разных проектах, действуя скорее как «партизаны» – быстро и хаотично. В целом, эффективность R&D оставалась низкой, а качество продукции – нестабильным. Когда новая версия не работала, разработчики не пытались ее доработать, а просто начинали с нуля. Иногда временные патчи выпускались перед рассветом, чтобы уложиться в нормативы⁴. По сути, процесс итераций и управление версиями тогда были полностью вне контроля.

В то время каждая проектная команда действовала обособленно – самостоятельно закупала материалы и выбирала производственные мощности.

Из-за отсутствия единой платформы для управления исследованиями и разработками страдали как эффективность работы, так и качество продукции. В 1995 году Huawei приняла решение объединить все разрозненные проектные группы и провела их реорганизацию, в результате чего был создан Центральный отдел исследований и разработок. Он включал четыре бизнес-ориентированных подразделения и один отдел, сосредоточенный на фундаментальных научных исследованиях.

Основываясь на успешном опыте разработки коммутатора C&C08, Центральный научно-исследовательский отдел Huawei постепенно выработал базовые процессы ведения исследований и разработок. Так появилась система проектного планирования, получившая структуру «три слоя – пять уровней»⁵, основанная на здравом смысле и ориентированная на практическую реализацию. Параллельно началась работа над улучшением системы планирования и управления R&D. В то время исследовательская работа в Huawei напоминала университетские проекты: главное было добиться результата, а вопрос, можно ли его внедрить в массовое производство, часто оставался за кадром. Продукты, только что вышедшие из лабораторий, отличались нестабильностью в работе и неполной функциональностью. Чтобы повысить качество готовой продукции, Huawei создала отдел промежуточного тестирования, который стал связующим звеном между R&D и производством. Его задача заключалась в выявлении и устра-

³ Символ полной самоотдачи и упорства.

⁴ В течение дня у людей должна быть стабильная связь, поэтому все работы по модернизации и обслуживанию оборудования можно выполнять только поздно ночью, когда объем звонков низкий. К утру следующего дня все должно быть восстановлено до нормального состояния и не должно влиять на нормальную связь пользователя.

⁵ «Три слоя – пять уровней» – часть методологии управления научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами (НИОКР) в компании Huawei. Три слоя – это уровни детализации плана разработки продукта: слой контрольных точек продукта (Product Milestones), слой аппаратного/программного обеспечения (HW/SW) и слой конкретных задач и исполнителей. Пять уровней – уровни планирования сроков и детализации. Уровни 1–3: соответствуют трем слоям выше, на этом уровне строятся планы на месяцы и кварталы, то есть планы, определяющие стратегическое направление. Уровень 4 – план на неделю. Уровень 5 – план на день.

нении потенциальных дефектов до выхода продукта в серийное производство. Это не только разгрузило разработчиков, избавив их от необходимости дорабатывать продукт после запуска, но и дополнило процесс подготовки мелкосерийным тестовым производством. Такое решение помогло производственным подразделениям быстрее реагировать на рынок и обеспечило стабильное качество. Создание Центрального исследовательского отдела и отдела промежуточного тестирования стало важным шагом в формировании системы комплексного управления разработками в Huawei. Эта модель возникла в результате практики и многочисленных проб и ошибок, став основой для будущей координации и взаимодействия между подразделениями.

2. От «партизанских отрядов» к «регулярной армии»

Без активного выхода на рынок Huawei не смогла бы достичь такого масштабного роста и развития. Расширение бизнеса было необходимым шагом, но при этом возникало множество проблем, требующих немедленного решения. Для компании, начавшей путь как дистрибьютор, умение самостоятельно выстраивать систему продаж стало ключевым конкурентным преимуществом. Как и у многих быстрорастущих компаний, на ранних этапах у Huawei появились свои «герои продаж» – сотрудники, которые держали клиентов на личных связях. Уход такого сотрудника мог означать потерю всей клиентской базы. Так, например, в одном случае, когда продукция Huawei временно закончилась на складе, директор регионального офиса уволился, сам поехал в Хунянь за товаром и продолжил вести бизнес уже как независимый агент.

Сильная зависимость от отдельных «героев продаж» несла в себе серьезные риски для устойчивого развития компании. Уход таких сотрудников мог привести к значительным потерям – и это не теоретическая угроза, а реальность, с которой сталкивались многие китайские компании в то время. Так, в 2000 году топ-менеджер по продажам одного производителя бытовой техники вместе с более чем сотней ключевых сотрудников перешел к конкуренту. В результате работа всего отдела продаж была парализована и продажи фактически остановились.

По мере стремительного расширения Huawei на рынке менялся и ее подход к маркетингу. Ранее продажи в основном строились на личных связях с клиентами. Однако с выходом на городские рынки компания столкнулась с новой аудиторией – более технологически грамотной и требовательной к качеству и возможностям продукции. Это означало, что и сам процесс продаж должен был эволюционировать и опираться на более профессиональные, технологически обоснованные методы.

Показательный пример – использование сотрудниками Huawei проекторов для презентации продукции клиентам. Именно поэтому слово «слайд» со временем стало почти синонимом отчетных материалов внутри компании. Отдел продаж должен был не только строить отношения с клиентами, но и хорошо разбираться в продуктах и технологиях. Однако на тот момент большинство сотрудников маркетингового отдела не обладали нужным уровнем знаний, навыков и опыта, чтобы поддерживать расширение компании на рынке. В этой ситуации продажам было необходимо срочно перейти от подхода «партизанских действий» к работе по принципу «регулярной армии» – более профессиональной, организованной и системной.

Разумеется, господин Жэнь Чжэнфэй ясно осознавал эту проблему. Уже тогда он задавался вопросом: если Huawei намерена существовать и развиваться в долгосрочной перспективе, как можно превратить таланты отдельных «героев продаж» в устойчивую, системную мощь компании?

(1) Масштабные увольнения в отделе маркетинга

Для повышения эффективности продаж Huawei необходимо было выстроить стандартизированную систему управления и сформировать стабильную команду, хорошо разбирающуюся в продуктах и технологиях. Важно было донести до сотрудников, что конкурентоспособ-

ность компании определяется не подвигами отдельных «героев продаж», а слаженной работой всей команды. К тому же, в 1995 году Huawei завершила первый этап своего становления и стояла на пороге нового витка развития. В будущем компании предстояло постоянно адаптироваться к меняющимся условиям, вносить организационные и кадровые изменения. Все сотрудники должны были быть психологически готовы к этому. При этом одних лишь поощрений и слов поддержки было недостаточно – требовалась яркая, вдохновляющая инициатива, способная побудить каждого принять перемены с открытостью и готовностью.

В тот период я занимал пост директора штаб-квартиры, поэтому непосредственно организовывал и наблюдал за масштабной кампанией по увольнению сотрудников маркетингового отдела. Чтобы не причинить вреда ключевым сотрудникам, которые действительно внесли значительный вклад в развитие компании, и при этом учесть ее долгосрочные интересы, мы тщательно подготовились и использовали целый комплекс мер, чтобы последовательно донести до людей цели и смысл происходящего. В конце 1995 года более 100 сотрудников из разных офисов по всей стране приехали в штаб-квартиру, чтобы пройти месячное ежегодное обучение. После его окончания компания устроила своего рода «жесткую проверку» – массово уволили часть сотрудников из отдела маркетинга. Это стало финальной точкой обучения – своеобразной кульминацией, которая показала, насколько серьезно компания относится к результатам и эффективности. В рамках темы мероприятия мы устроили для руководителей среднего и высшего звена совместный просмотр фильма «Китайский король быков». В одной из сцен лидер собирает свою команду, вручает каждому золотую чашу – как знак уважения – и просит их уйти с руководящих постов. При этом он предлагает им и дальше получать свою долю от прибыли (дивиденды), но найти в компании новую, более подходящую им роль.

Руководителям отдела маркетинга это событие далось особенно тяжело. Мы заранее начали с ними работать, чтобы они не просто ждали оценок со стороны, а сами участвовали во всем процессе. По плану, все сотрудники отдела маркетинга – вплоть до директоров филиалов – должны были представить два документа: годовой отчет и заявление об увольнении. Компания рассматривала оба документа и, исходя из личных результатов, потенциала человека и текущих потребностей, выбирала, какой документ принять. Чтобы подготовиться как следует, я вместе с руководством маркетинга заранее составил шаблон заявления об увольнении – это помогло сделать процесс прозрачным и дать людям время все обдумать.

28 января 1996 года отдел маркетинга Huawei провел коллективную «церемонию увольнения». На мероприятии висел баннер с яркой надписью: «Подвиг, который потряс мир и заставил призраков плакать». Перед тем как сотрудники подали заявления об увольнении, Жэнь Чжэнфэй выступил с вдохновляющей речью: «Ради будущего нужно пересмотреть настоящее. Готовность людей принять оценку своей работы и подать заявление на увольнение – проявление бесстрашного и бескорыстного духа. Они – пример для всех сотрудников». Такое позиционирование придало мероприятию позитивный смысл: увольнение было представлено не как наказание, а как героический шаг ради будущего Huawei. Это помогло избежать у сотрудников чувства брошенности и снизить сопротивление переменам.

На конференцию специально пригласили господина Мао Шэнцзяна, исполняющего обязанности руководителя отдела маркетинга, чтобы он выступил с речью и рассказал о своих истинных чувствах и уверенности в будущем компании. Когда представители отдела маркетинга читали свои заявления на увольнение, воздух словно застыл. Через несколько мгновений зал разразился аплодисментами. После этого многие сотрудники отдела маркетинга спонтанно вышли на трибуну и поделились своими мыслями: «У меня нет претензий, я приношу в жертву личные интересы ради общего блага компании», «Как сотрудник компании Huawei, я готов пожертвовать своими интересами ради компании»... Сотрудники из других подразделений тоже были глубоко впечатлены происходящим. Один за другим они выходили к микрофону и говорили, что хотят провести нечто подобное у себя, как это сделал отдел маркетинга.

Чэнь Чжуфан, который тогда занимал пост партийного секретаря, выступил взволнованно и признался: «Я проработал много лет, но только на этой необычной “церемонии увольнения” впервые по-настоящему понял, что такое жертва и в чем суть продаж». Благодаря общей цели, понятному посылу и искренним эмоциям участников мероприятие было хорошо воспринято и оставило у людей положительное впечатление.

Причина, по которой массовое «увольнение» отдела маркетинга имело такой большой эффект, заключалась не только в самом мероприятии, но и в том, что оно породило цепочку подобных инициатив. После этого события компания высоко оценила дух «самопожертвования ради общего блага», присущий сотрудникам отдела маркетинга, заявив, что «феникс – это птица, которую невозможно сжечь». Фактически уволено оказалось лишь несколько сотрудников. Президент отдела маркетинга Сунь Яфан был переведен на должность локального директора отделения в г. Шаньдунь, и еще несколько сотрудников сменили должности. Таким образом, Huawei отказалась от административной иерархии «уровня бюро»⁶. В первую годовщину этого события компания опубликовала памятную статью под названием «Празднуем победы вместе, а при неудачах сражаемся до конца». В ней сотрудников призывали перенять дух отдела маркетинга – сохранять чувство ответственности и стремиться к постоянному совершенствованию. В начале 2000 года, к четвертой годовщине массового «увольнения» маркетологов, компания провела церемонию награждения, подчеркнув важность настойчивости и того настроя, который проявили участники тех событий. В 1995 году, до этого поворотного момента, продажи Huawei составляли 1,5 млрд юаней. К 1999 году, после четырех лет напряженной работы, они выросли до 12 млрд. Это стало доказательством того, какие организационные ресурсы удалось мобилизовать благодаря тому решению. Можно сказать, что массовая отставка отдела маркетинга выдержала проверку временем, помогла Huawei расширить рынок и укрепила уверенность в собственных силах.

Массовые увольнения в отделе маркетинга оказали значительное влияние на развитие Huawei. Это событие стало своего рода испытанием, после которого в компании укрепился дух самокритики, сохранившийся в будущей работе. Оно дало толчок к пересмотру устоявшихся взглядов, заложив основу для более гибкой системы управления, где руководители могли не только продвигаться, но и отстраняться в зависимости от реальных результатов. Это помогло Huawei успешно выходить на новые рынки и сформировало внутреннюю атмосферу, благоприятную для дальнейших организационных преобразований. По сути, это было важное «разрыхление почвы» в идеологическом и управленческом смысле – подготовка к росту и изменениям.

Массовое увольнение сотрудников отдела маркетинга стало для Huawei первым шагом к созданию системы, в которой руководителей можно было как продвигать, так и понижать в должности. В компании начали внедрять практику ограничения сроков пребывания на одной позиции, исходя из той логики, что «проточная вода не застаивается, а дверные петли не страдают от короедов». Только при постоянном обновлении кадров организация может сохранять энергию и жизнеспособность. Жэнь Чжэнфэй особенно подчеркивал: любые преобразования должны учитывать интересы сотрудников и проходить постепенно. С самого начала Huawei крайне редко прибегала к прямым увольнениям. Вместо этого сотрудникам подбирали новые роли, одновременно стараясь сохранить их основные права и гарантии. Такой подход помогает снизить сопротивление изменениям: только если у людей есть уверенность в защите своих интересов, они готовы поддерживать трансформации.

⁶ «Уровень бюро» – термин, используемый в китайской административной системе для обозначения одного из средних уровней иерархии в органах государственной власти и партийных структурах. Обычно соответствует должности начальника управления, директора департамента в министерстве или главы городского ведомства. В корпоративной среде Китая (в том числе в Huawei) этот термин может использоваться по аналогии и обозначать руководителя среднего или высшего звена, ответственного за крупное подразделение или региональный офис.

(2) Институционализированное управление отношениями с клиентами

После массового увольнения сотрудников отдела маркетинга Huawei смогла сформировать профессиональную команду отдела продаж и укрепить ее на системном уровне. Компания ввела механизм ротации кадров: сотрудники больше не могли работать в одном регионе (провинции или городе) слишком долго и должны были переводиться каждые несколько лет. Перед таким переводом уходящий сотрудник был обязан познакомить преемника с ключевыми клиентами и передать ему все текущие дела. Это обеспечивало преемственность и позволяло избежать потерь в продажах на местах из-за кадровых перестановок.

Для того чтобы «обслуживание клиентов и создание для них ценности» стало ключевым элементом деятельности Huawei и источником ее конкурентных преимуществ, Жэнь Чжэнфэй одним из первых выдвинул идею управления взаимоотношениями с клиентами на уровне всей организации. По его мнению, отношения с клиентами можно разделить на три уровня: взаимодействие на уровне всей компании, работа с ключевыми клиентами и повседневные отношения с остальной клиентской базой.

В условиях стремительных технологических изменений и усложнения сетевых инфраструктур клиенты отдают предпочтение не просто продукту, а компании, способной выжить и оказывать стабильные, долгосрочные услуги. Еще в 2000 году Huawei продемонстрировала такой подход, создав подразделения по работе с клиентами в 334 региональных сетях по всей стране. Это подтвердило стремление компании к долгосрочному присутствию и развитию в регионах, а не к получению быстрой выгоды. Построение отношений на уровне всей организации ориентировано на устойчивое взаимовыгодное сотрудничество. Через организационную интеграцию и прямые контакты на уровне генеральных директоров стороны достигают стратегических соглашений, которые позволяют выстраивать прочное партнерство, основанное на доверии и нацеленное на совместный коммерческий успех.

Например, в 1998 году Huawei провела подробное исследование среди своих клиентов и выявила проблему: студентам вузов трудно связываться с семьями. Это стало основой для открытия нового сегмента – рынка «университетских телефонов». Заинтересованные стороны объединились, создали совместную технологическую лабораторию и разработали инновационное решение – систему платных телефонов на территории кампусов, которая получила широкую популярность. Этот пример иллюстрирует, как работают отношения с клиентами на организационном уровне: сотрудничество строится между целыми организациями, а не держится на отдельных сотрудниках. Благодаря этому подобные партнерства остаются устойчивыми, даже если происходят кадровые изменения.

Взаимоотношения с ключевыми клиентами легче всего понять, и именно они играют особую роль для любой коммерческой организации. Построение таких связей – это не про формальные встречи или дружеские беседы, а про реальное вовлечение в решение наиболее важных и острых проблем, которые беспокоят ключевых партнеров. В Huawei действует принцип «Одна задача для генерального директора»: каждый год СЕО лично берется за наиболее приоритетную проблему – будь то падение продаж, срочная разработка нового продукта или выход на новые рынки. Только через активное и искреннее решение реальных задач можно заслужить доверие клиентов, укрепить их лояльность и получить больше возможностей для роста. В Huawei существует общее понимание: менеджер по работе с клиентами – это не просто посредник, а представитель интересов клиента внутри компании. Он должен смотреть на ситуацию с их позиции и открыто говорить о внутренних проблемах, будь то задержки с поставками или даже такие мелочи, как нарушение правил поведения техническими сотрудниками на объекте заказчика. Чтобы поддерживать высокий уровень удовлетворенности клиентов, компания должна постоянно ставить их интересы в приоритет.

Подход Huawei к построению общих отношений с клиентами является одним из ее ключевых конкурентных преимуществ. Жэнь Чжэнфэй неоднократно подчеркивал важность

отказа от оппортунизма и высокомерия – нельзя сосредотачиваться только на крупных клиентах с контрактами, игнорируя остальных. Ведь если контракты есть, клиенты придут, а если их не станет – уйдут все. Такое отношение может разрушить доверие. В Huawei ответственность за клиента лежит не только на менеджерах по продажам – сотрудники на всех уровнях должны быть вовлечены, понимать нужды клиентов и искренне разделять их заботы. Именно так формируется доверие: клиент за клиентом, голос за голосом – и это укрепляет связь между нами и рынком. Например, сотрудники на передовой, работающие напрямую с заказчиками, должны не только оперативно решать возникающие проблемы, но и регулярно проводить проверки и плановые визиты. Всё это создает прочную основу для повышения удовлетворенности клиентов. **Лишь через системную и равномерную работу со всеми клиентами можно обеспечить стабильные и долговременные партнерские отношения на уровне организаций.**

Трехуровневый подход к выстраиванию отношений с клиентами представляет собой систему комплексного управления, охватывающую всё – от взаимного доверия и выгоды до согласования стратегических целей, поддержки ключевых решений и налаженного взаимодействия между бизнес-подразделениями. Обязанности по обслуживанию клиентов распределяются на всех уровнях компании, что исключает зависимость от отдельных «героев» и снижает риски, когда действия одного человека могут навредить и клиенту, и организации. Такой системный подход обеспечивает устойчивое и результативное долгосрочное сотрудничество. В основе трехуровневой модели лежит постоянное внимание к клиенту, ориентация на его потребности, стремление предоставлять качественные услуги и создавать для него реальную ценность. **Huawei исходит из простого принципа: если успеха добиваются наши клиенты, тогда успеха добьемся и мы.**

Клиентоориентированность – ключевая ценность, пронизывающая весь путь развития Huawei и отражающаяся во всех аспектах ее деятельности. Компания ежегодно проводит пользовательские конференции, чтобы выслушать клиентов, совместно с ними разрабатывать целевые улучшения, регулярно отчитываться о решении выявленных проблем и получать обратную связь для повышения уровня удовлетворенности услугами. Для поддержки инициатив, направленных на клиентов, в системе управления расходами четко указано: сэкономленные маркетинговые бюджеты не считаются прибылью компании и не могут быть перераспределены на другие нужды. Стратегические преобразования, такие как внедрение IPD (интегрированного процесса разработки) и LTC (от лидогенерации до исполнения контракта), нацелены на совершенствование процессов с фокусом на клиента – от первого контакта до конечного результата. Эти инициативы воплощают принципы клиентоориентированного подхода, при котором каждая функция и подразделение компании работает в интересах клиента и способствует его успеху.

3. От «бери все, что работает» к «Уставу Huawei»

В 1990-х годах Huawei быстро росла – ежегодные объемы продаж почти удваивались. Однако система управления в компании оставалась раздробленной и недостаточно развитой. Чтобы выстроить эффективное управление с нуля, мы выбрали практический подход: брали все, что работало, и внедряли полезные методы напрямую. В частности, мы приняли японскую систему контроля качества (QCC)⁷ и продвигали идею «маленькие улучшения – большие награды», стремясь шаг за шагом совершенствовать каждый процесс и каждую процедуру. В компании действовали сотни кругов проверки качества, сотрудники активно работали

⁷ QCC: Quality Control Circle, «круг контроля качества», обозначает небольшую команду, спонтанно сформированную сотрудниками для проведения мозгового штурма и решения проблем на работе с целью повышения качества и эффективности.

и выдвигали множество предложений. Тем не менее, основные проблемы в сферах исследований и разработок, производства, логистики и других ключевых направлениях так и не были решены в корне. В результате поставленная цель – повышение общей эффективности персонала – достигнута не была.

Мы также внедрили американский подход CIMS⁸, чтобы улучшить управление производственными процессами, а затем активно продвигали сертификацию по стандарту ISO 9000 с целью стандартизации бизнес-процессов. Однако при возникновении нестандартных ситуаций в Huawei часто прибегали к созданию так называемой «тропы Хо Ши Мина»⁹ – разового решения, которое позволяло обойти сложный процесс одобрения. Сотрудники быстро приспособились к этим неформальным путям и начали регулярно использовать их для обхода установленных правил. В результате таких «троп» становилось всё больше, это затрудняло внедрение единых стандартов. Мы также попытались внедрить систему MRP II¹⁰ и развить управление ресурсами предприятия, но это не дало ощутимого прироста эффективности в операционной деятельности.

В то время управление Huawei отличалось практичностью и простотой: основными процессами руководили предприниматели, опираясь прежде всего на здравый смысл. Управленческие улучшения происходили не по заранее выстроенному плану, а стихийно – как реакция на текущие проблемы. В основном решали то, что требует немедленного внимания, заимствуя любые полезные методы, независимо от их происхождения. Однако такой фрагментарный и несистемный подход не позволял преодолеть управленческий хаос. Корпоративная культура еще не сложилась, стиль руководства не был четко определен, а уровень профессионализма как у руководителей, так и у сотрудников оставался низким. Хотя персонал был полон энергии, амбиций и уверенности, руководство всерьез беспокоилось о будущем компании. Позже, в 2011 году, Жэнь Чжэнфэй в своей книге «Весенняя река течет на восток» вспоминал об этом этапе так: «Внутри компании царила неразбериха, существовало множество идеологий и „военачальников“, каждый демонстрировал свою силу. Компания не знала, в каком направлении двигаться».

(1) Формирование «Устава Huawei»

Изначально успех Huawei во многом был результатом личных стараний ее основателя. Руководство компании стремилось максимально использовать доступные ресурсы и прилагало усилия, чтобы не упустить открывающиеся возможности. Благодаря самоотверженному труду и смелым решениям сотрудников Huawei смогла вырасти из небольшой команды в крупную компанию. В те годы штат насчитывал всего несколько сотен человек, и Жэнь Чжэнфэй знал всех по имени, был в курсе дел каждого сотрудника и точно понимал, насколько хорошо продается тот или иной продукт. Осознавая необходимость заложить прочную основу для устойчивого роста и долгосрочной жизнеспособности компании, он начал задумываться о переходе Huawei к профессиональной модели управления. Предстояло сделать следующий шаг – обобщить сложный, порой болезненный, но ценный опыт компании, опираясь на лучшие управленческие практики отрасли. Это позволило бы Huawei избежать излишнего прагматизма и хаоса.

⁸ CIMS: Computer Integrated Manufacturing System, компьютеризированная интегрированная система производства.

⁹ Тропа Хо Ши Мина: тропа, использовавшаяся для перевозки войск и оружия в поддержку национального освобождения Вьетнама во время военных действий. В компании Huawei так называют нестандартный процесс реализации задач в сложных условиях.

¹⁰ MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) – система планирования производственных ресурсов, представляющая собой расширение более ранней модели MRP (планирования потребности в материалах). В отличие от MRP, MRP II охватывает не только материалы, но и производственные мощности, рабочую силу, оборудование, финансы и логистику, обеспечивая комплексное управление производственным циклом. В 1990-х годах Huawei пыталась внедрить MRP II, чтобы систематизировать производственные и управленческие процессы, однако из-за незрелой организационной среды и фрагментарного подхода к изменениям эта система не дала ожидаемого эффекта.

тичных решений. Эти размышления и стали отправной точкой для создания «Устава Huawei» в 1995 году.

Любая компания, стремящаяся к долгосрочному развитию и устойчивости, должна в первую очередь дать себе ясный ответ на несколько ключевых вопросов: куда она движется, какой хочет стать, в чем смысл ее существования. Иными словами – определить свою миссию, цели и стратегическое видение. После поездки Дэн Сяопина на юг акции и цены на недвижимость в Шэньчжэне стали расти, из-за чего многие компании решили воспользоваться ситуацией и начали трансформироваться. Однако Жэнь Чжэнфэй придерживался иного курса – он ставил перед собой амбициозную цель создать технологическую компанию. Уже в первой статье «Устава Huawei» было четко сформулировано: «Компания должна сосредоточиться на сфере информационных технологий и стремиться стать мировым лидером и поставщиком оборудования международного уровня».

Основная цель «Устава Huawei» заключалась в том, чтобы ответить на три ключевых вопроса: «Во-первых, почему Huawei успешна?» Фактически, ответ заключается в том, чтобы осмыслить и обобщить накопленный положительный опыт. «Во-вторых, может ли прошлый успех Huawei привести к большему успеху в будущем?» Вопрос в том, может ли прошлый успех стать руководством для будущего. «В-третьих, на что Huawei будет опираться, чтобы достичь большего успеха в будущем?» Эти три вопроса стали своего рода «классическими» для Huawei и остаются актуальными для любой компании, стремящейся осмыслить пройденный путь и определить стратегию на будущее. Сегодня Huawei по-прежнему продолжает искать ответы на них, рассматривая их как часть непрерывного процесса самопознания и развития.

Для того чтобы обеспечить устойчивое развитие, компания должна выстроить основополагающую управленческую логику, гармонизировать внутренние отношения и поддерживать в них здоровое напряжение – не сдерживая рост, а стимулируя его. По сути, речь идет о решении фундаментальной задачи: как добиться высокой управленческой эффективности и создать такую среду, в которой сотрудники будут постоянно приносить ценность. Жэнь Чжэнфэй часто подчеркивал, что у Huawei нет природных ресурсов, на которые можно было бы опереться, – единственное «богатство» компании находится в умах ее сотрудников. Поэтому важно понять, какую культурную модель и систему распределения ценностей нужно сформировать, чтобы привлечь талантливых людей, объединить команду вокруг общей цели, дать каждому ощущение значимости своего труда и при этом обеспечить прибыльность компании. Именно этот вопрос активно обсуждался в процессе создания «Устава Huawei» – и он остается актуальным для любой компании, стремящейся к долгосрочной устойчивости.

Создавая «Устав Huawei», компания привлекла шесть экспертов и ученых и отобрала современные принципы корпоративного управления, а также опыт как китайских, так и зарубежных компаний – таких как Daqing Oilfield, IBM и Ericsson. В процессе работы Жэнь Чжэнфэй настаивал на том, чтобы мы не ограничивались теоретическими рассуждениями, а глубоко погружались в реальные бизнес-процессы Huawei и активно учитывали мнения сотрудников. Только в таком случае документ мог стать по-настоящему жизнеспособным и применимым в долгосрочной перспективе. Спустя два года и восемь месяцев интенсивной работы и восемь редакций, 23 марта 1998 года «Устав Huawei» был официально опубликован.

После первой публикации «Устава Huawei» его последующие обсуждения и пересмотры приобрели особую значимость. В процессе работы над документом руководство компании многократно возвращалось к вопросам ценностей, стратегического направления и целей Huawei, добиваясь консенсуса по ключевым управленческим принципам и формируя общее понимание бизнес-логики. В Праздник Весны 1997 года всех сотрудников попросили взять домой распечатанную копию Устава и прочитать ее своим родителям перед новогодним ужином. Это стало символическим жестом: через диалог с близкими люди могли глубже осмыслить

каждую формулировку. «Устав Huawei» отражал управленческую философию, корпоративную культуру и систему ценностей компании на тот момент. Он стал концентратом управленческой мысли и фундаментом для создания внутренней синергии. Каждый сотрудник должен был принять его как руководство к действию. Как сказал Жэнь Чжэнфэй: «Тот день, когда “Устав Huawei” будет по-настоящему реализован, может стать для меня днем, когда я завершу свою историческую миссию, потому что Устав впитается в кровь каждого сотрудника Huawei».

«Устав Huawei», ставший основой управленческой философии компании, сыграл ключевую роль в формировании общего мышления сотрудников и достижении внутреннего согласия. Однако, несмотря на свое концептуальное значение, он не давал конкретных ориентиров для развития отдельных направлений бизнеса, а управленческие идеи еще не были полноценно встроены в реальные бизнес-процессы. Со временем Huawei выстроила одну из самых передовых систем корпоративного управления в отрасли. Так, в Уставе подчеркивалось, что приоритетом компании является устойчивый рост ценности человеческого капитала, а не просто увеличение финансовой прибыли – и эта идея нашла широкую поддержку внутри организации. Также в документе провозглашались принципы справедливости, равенства и открытости в управлении персоналом, однако конкретных инструментов и механизмов реализации – таких как процессы, структура, система оценки, KPI и прочее – Устав не содержал. В результате, на практике применять его было непросто.

Мы также осознаем, что содержание «Устава Huawei» формировалось под влиянием отраслевых тенденций, этапа развития, на котором находилась компания, и ее управленческой философии. Принять Устав один раз недостаточно – он должен регулярно пересматриваться и адаптироваться в соответствии с ростом и изменениями компании. В первой статье Устава четко указано: «Чтобы стать поставщиком оборудования мирового уровня, Huawei никогда не будет выходить в сферу информационных услуг». Под «услугами» здесь подразумевается телекоммуникационный сервисный бизнес. Жэнь Чжэнфэй последовательно отстаивает эту позицию: Huawei должна сосредоточиться исключительно на поставке оборудования. Если компания попытается одновременно управлять связью совместно с операторами, это приведет к тому, что она будет продавать продукцию самой себе, устранив стимул к конкуренции. Выполняя две противоположные задачи одновременно, компания рискует не преуспеть ни в одной из них.

Предприятия должны постоянно находиться под воздействием внешнего давления, которое побуждает их к развитию и совершенствованию. Именно рыночная конкуренция запускает внутренние механизмы роста и обновления компании. Со временем появилась практика, при которой один из отечественных производителей телекоммуникационного оборудования начал инвестировать в зарубежных операторов связи, а затем продавал им собственную продукцию. Это позволило достичь краткосрочного роста показателей, но в реальности такая модель снижала долгосрочную конкурентоспособность – компания постепенно теряла внутреннюю силу и мотивацию к улучшению. По мере развития телекоммуникационной отрасли сфера услуг продолжала расти: операторы стали всё чаще интегрировать строительство, обслуживание и эксплуатацию сетей. Сегодня Huawei уже не делает прямых заявлений о том, что «не будет входить в сферу информационных услуг», чтобы избежать недопонимания со стороны клиентов. Однако компания по-прежнему верна идее, что конкурентная среда – отличный стимул для собственного развития.

(2) Корпоративная культура и ценности

Жэнь Чжэнфэй на протяжении многих лет использует свое стратегическое видение, чтобы вести компанию вперед даже в самые трудные периоды, придавая ее деятельности глубокий смысл. В октябре 1994 года в городе Пичжоу (провинция Цзянсу) был успешно запущен коммутатор Huawei C&C08 на 10 000 линий. На торжественном мероприятии, посвящен-

ном этому событию, Жэнь Чжэнфэй озвучил смелую цель – завоевать треть мирового рынка. В «Уставе Huawei» эта амбиция была зафиксирована: стремление стать ведущей компанией мирового уровня. Документ лаконично формулирует общее направление для всех сотрудников и отражает видение будущего. Эта цель не только укрепляет доверие клиентов, но и вдохновляет сотрудников, усиливая их мотивацию и практический настрой. Подобно тому как сознание управляет телом человека, Huawei направляет своих людей вперед с помощью четко выстроенной корпоративной культуры и системы ценностей.

В телесериале «Выхватывающий меч» герой Ли Юньлун на экзамене в Военной академии говорит: «У каждого подразделения есть своя традиция. А что такое традиция? Это характер и темперамент, унаследованные от первого командира, который сформировал часть». Подобным образом, корпоративная культура Huawei несет на себе яркий отпечаток личности ее основателя – Жэня Чжэнфэя. Его предпринимательский дух стал источником мощной внутренней сплоченности и энергии, движущей компанию вперед. В первые десять лет существования Huawei он не раз выступал с речами, посвященными культуре, и однажды выразил основную идею так: «Ресурсы истощаются, но культура живет вечно». С развитием компании ее культура обогащалась и укреплялась за счет коллективной мудрости. В результате систематизации и уточнения в нее были встроены ключевые принципы, касающиеся отношения к клиентам, сотрудникам, технологиям, духу компании и интересам бизнеса – всё это стало основой базовых корпоративных ценностей Huawei.

В процессе стремительного роста Huawei глубоко осознала ключевую роль клиентов, провозгласив: «Обслуживание клиентов – единственная причина существования Huawei». С выходом на международный рынок необходимость понятного донесения культурных ценностей компании становилась всё более актуальной. В 2007 году Huawei инициировала пересмотр своих базовых ценностей, собрав мнения сотрудников со всего мира. В результате были сформулированы шесть основных ценностей, которые официально представлены в годовом отчете компании. По мере того как Huawei переходила от статуса догоняющего игрока к позиции лидера отрасли, ее корпоративная культура продолжала анализироваться и эволюционировать. В 2018 году компания уточнила ключевые ценности, выделив «ориентацию на клиента, стремление к успеху и долгосрочную упорную работу», а также включила «неустанную самокритику» – принцип, активно продвигаемый Жэнем Чжэнфэем, – как механизм внутренней самокоррекции. Формирование и развитие корпоративной культуры Huawei – это не просто отражение стратегического мышления основателей и высшего руководства, но и свод ценностей и норм, которые сотрудники приняли как руководство к действию. Эти ценности стали ощутимой, живой частью повседневной работы, проникая в сознание каждого члена коллектива и превращаясь в объединяющую силу, направляющую компанию вперед.

Корпоративная культура и система ценностей – фундамент и движущая сила устойчивого развития компании. В чем заключается исходная мотивация предпринимателей, решивших начать собственное дело? Зачем группа людей объединяется для создания бизнеса? Конечно, речь идет не только о материальных стимулах. Главное – это осознание смысла и ценности своей деятельности через призму общей культуры и ценностей компании. Без ясного видения будущего и без объединяющих убеждений, формирующих корпоративную культуру, организация становится уязвимой: при первых трудностях или недостаточной мотивации сотрудники начнут покидать ее, утратив чувство принадлежности и цели.

В 2019 году США внесли Huawei в санкционный список, а в последующие годы ограничения стали еще жестче. Несмотря на это, компания сумела сохранить стабильность в бизнесе, организационной структуре, управлении и внутреннем порядке. Хотя снаружи Huawei могла казаться уязвимой, внутри она оставалась устойчивой, с энергичными и мотивированными сотрудниками. Многие ветераны компании даже говорили: «Если Huawei позовет – я без раздумий вернусь, чтобы помочь». Мой главный вывод из этой ситуации: предприниматель-

ский дух стал для компании опорой и стабилизирующей силой, а **корпоративная культура и ценности сформировали сплоченность и внутреннее единство**.

II. Расширение масштаба – переход к процессно-ориентированному управлению

1. От одного продукта к нескольким продуктам

В середине и конце 1990-х годов как китайские, так и зарубежные производители телекоммуникационного оборудования рассматривали Китай как крупнейший и наиболее быстро растущий рынок в мире. Борьба за этот рынок была ожесточенной и привела к серьезному перенасыщению сегмента коммутаторов. Иностранные компании, обладая значительными финансовыми ресурсами, удерживали преимущество на большей части китайского рынка и стремительно снижали цены на свою продукцию, чтобы вытеснить отечественных конкурентов. В результате Huawei оказалась перед лицом самой острой и жесткой конкуренции – прямо у себя дома. Чтобы выстоять, компания приложила все усилия для масштабирования, активно инвестируя в разработку новых направлений, таких как сети передачи данных и доступа. Однако рост этих сегментов оказался медленным, а их доходность – ниже ожидаемой. На тот момент новые продукты приносили Huawei лишь около 10 % дохода, что было значительно меньше, чем у западных телекоммуникационных гигантов, для которых доля дохода от новых решений составляла от 25 % до 36 %.

В 1993 году в Китае была запущена первая цифровая мобильная сеть стандарта GSM. Всего за три года количество пользователей мобильных телефонов достигло 10 млн. Мы интуитивно чувствовали, что за беспроводной связью будущее, но не решались сразу инвестировать в это направление – требовались значительные ресурсы, а уверенности в технологической подготовленности не было. Поэтому мы провели серию исследований и аналитических обзоров. К 1996 году уровень проникновения фиксированной телефонии в мире достиг 13 %, а ожидаемый среднегодовой темп роста на ближайшие пять лет составлял всего 6 %, что указывало на замедление этого сегмента. В то же время мобильная связь показывала колоссальный потенциал: при глобальном уровне проникновения всего 2 % прогнозируемый рост достигал 24 % в год. Мы пришли к выводу, что беспроводные технологии станут ключевым трендом, за которым стоит огромный спрос. Без решительных шагов будущего не построить – и мы сделали выбор. Huawei мобилизовала ресурсы и смело инвестировала в новое направление. Переход от фокусировки на одном продукте к более широкому ассортименту стал логичным шагом, продиктованным как рыночными тенденциями, так и растущими потребностями клиентов.

Huawei сумела воспользоваться стремительным развитием телекоммуникационной отрасли в Китае, достигнув быстрого роста благодаря продукту C&C08, и вскоре начала осваивать рынок беспроводной связи. Однако перед компанией встал следующий вопрос: как обеспечить устойчивое развитие, когда бизнес уже достиг миллиардных масштабов? Следует ли по-прежнему полагаться на инициативу отдельных «героев» или выстраивать устойчивые системные механизмы? Это один из первых вопросов, который волнует любого предпринимателя: как перейти от случайного успеха к стабильному и предсказуемому долгосрочному росту. Хотя в Huawei уже существовал Устав, он в большей степени служил идеологической опорой корпоративного управления. Настоящую же устойчивость можно обеспечить только тогда, когда управленческие идеи глубоко внедрены в бизнес-процессы, организационную структуру и ИТ-платформы, формируя единую и стандартизированную систему управления.

2. От самостоятельного поиска к систематическому обучению

(1) Поездка за границу и открытие «окна возможностей»

Переход к профессиональному и стандартизированному управлению стал для Huawei необходимым условием выживания и устойчивого развития. С одной стороны, чтобы успешно конкурировать на международной арене, компания должна была адаптироваться к глобальным бизнес-практикам и соблюдать международные нормы. С другой стороны, рынок телекоммуникаций отличается высокой конкуренцией и лишь крупные игроки могут претендовать на участие в сегментации рынка. Сокращение масштабов означало бы потерю конкурентных позиций, тогда как неэффективное управление при расширении грозило крахом. **На внешние обстоятельства повлиять невозможно, а вот справиться с внутренними управленческими проблемами – в силах самой компании.** Поэтому Huawei приняла стратегическое решение: расти дальше и одновременно выстраивать профессиональную и стандартизированную систему управления – как основу для долгосрочной устойчивости и развития.

В конце 1997 года Жэнь Чжэнфэй вместе с группой топ-менеджеров Huawei отправился в деловую поездку по США, посетив такие компании, как Hughes, IBM, Bell Labs и HP. Эта поездка дала нам новое понимание управления в ведущих международных корпорациях: мы увидели, что у них система управления не только современна и стандартизирована, но при этом остается гибкой и способной к быстрому принятию решений. Поскольку ИТ-индустрия развивалась стремительно и непредсказуемо, компании были вынуждены масштабироваться, чтобы ускорить вывод новых продуктов на рынок. Однако рост нередко приводил к бюрократии и снижению эффективности, что становилось новой проблемой. До этого Huawei действовала методом проб и ошибок – «нащупывая камни при переходе через реку» и порой теряя верное направление. В своей статье «Чему мы можем научиться у американского народа» Жэнь Чжэнфэй писал: «Только перенимая опыт у крупных международных компаний, мы сможем избежать ненужных ошибок и потерь. IBM, например, усвоила свои уроки, заплатив за это миллиарды долларов. Их боль – это ценное наследие для всех нас».

IBM, некогда ведущий гигант в сфере информационных технологий, пережила серьезную трансформацию под руководством Лу Герстнера. Благодаря последовательным реформам компания, оказавшаяся на грани банкротства, сумела выйти из кризиса и обрести второе дыхание. История развития крупнейших мировых корпораций показывает: прежде чем достичь нового уровня успеха, они неизбежно проходили через масштабные бизнес-преобразования. Трансформация – неотъемлемая часть стратегии роста. Только меняясь, компания может оставаться жизнеспособной и конкурентоспособной в условиях постоянно меняющегося рынка.

Один из вице-президентов IBM подарил нам книгу¹¹, изданную Harvard University Press, в которой излагалась методология PACE. IBM взяла за основу этот подход и на его базе разработала свою систему IPD. Позже мы обнаружили, что аналогичные принципы лежат в основе управления НИОКР и в других компаниях, таких как Lucent. Мы были настолько вдохновлены, что закупили сотни экземпляров книги и начали ее активно изучать, рассчитывая использовать как основу для собственных исследований и изменений. Однако спустя несколько месяцев усилий оказалось, что ощутимого результата нет. Стало ясно: Huawei не может «вытянуть себя за волосы из болота». То есть компания не в состоянии самостоятельно преодолеть внутренние

¹¹ Книга *Setting the PACE in Product Development* подробно описывает каждый этап проекта по разработке продукта – от принятия решения о продукте до завершения его жизненного цикла. Идея исходит из метода оптимизации продукта и цикла (PACE, Product and Cycle-time Excellence), впервые предложенного американской компанией PRTM в 1986 году. Этот метод оказал значительное влияние на многие компании, в частности, его приняли IBM, Lucent, Procter & Gamble, DuPont и HP. Теперь он стал общепринятой эталонной моделью для управления разработкой продукта в отрасли.

ограничения и сопротивление – реформы изнутри без внешней поддержки не работают, и это означало, что никаких реальных изменений добиться было невозможно.

(2) Изменения начинаются с планирования

В 1998 году мы приняли решение привлечь консультантов IBM для проведения трансформации. Изначально мы хотели сосредоточиться на реформе R&D, чтобы решить наиболее острые проблемы. Однако специалисты IBM считали, что **для устойчивого успеха бизнесу необходима надежная основа в виде эффективного управления и ИТ-инфраструктуры. По их мнению, без четкого согласия внутри компании относительно целей, стратегии и бизнес-модели любые изменения обречены на неудачу.** Поэтому нам было предложено начать с разработки общей трансформационной стратегии – так появился проект I/TS&P. Несмотря на то, что его название переводится как «Информационные технологии: стратегия и планирование», его фокусом было стратегическое развитие всей компании, включая выработку бизнес-целей и моделей.

В «Уставе Huawei» мы сформулировали стратегическое видение компании – стать ведущим мировым предприятием и поставщиком оборудования международного уровня. Чтобы реализовать эту цель в условиях стремительного развития телекоммуникационного рынка, Huawei необходимо было перейти от модели, ориентированной на изобретения, к модели массового производства. Это означало необходимость создавать продукты быстрее, качественнее и дешевле конкурентов, чтобы сохранить конкурентоспособность. Консультанты IBM подчеркнули, что для этого потребуются перестроить процессы, организационную структуру и ИТ-систему компании по принципу «массового производства», обеспечив тем самым надежное и масштабируемое выполнение бизнес-задач. В результате мы разработали план, включающий восемь проектов по трансформации бизнеса и пять ИТ-инициатив, а также начали поэтапное развитие наших ИТ-возможностей. Этот этап стал отправной точкой для трансформационного пути Huawei на последующие 20 лет. В процессе реализации мы также освоили методы системного планирования изменений. Подробности об этих подходах и инструментах будут изложены в Главе 3.

Проекты трансформации, предложенные IBM, имеют одну общую особенность: в их названиях фигурирует слово «интеграция» – именно это отражает первая буква I в аббревиатурах IPD, ISC, IFS и др. **Этим подчеркивается, что все изменения должны быть интегрированными, охватывающими несколько процессов (кросс-процессными) и функциональных направлений (кросс-функциональными). Только при тесном взаимодействии разных подразделений можно добиться максимальной эффективности.** Ранее каждый отдел выстраивал свои процессы изолированно, по сути работая в собственном «туннеле». Эти «туннели» слабо соединялись между собой, а порой и вовсе не пересекались, что снижало общую эффективность всей компании. Суть трансформации, основанной на интеграции, заключается в создании единого сквозного процесса – общего «туннеля» для всей организации, в котором все элементы бизнес-системы будут связаны. Только при глубокой взаимосвязи процессов, структуры и ИТ-среды можно эффективно поддерживать рост бизнеса и обеспечивать его устойчивость.

Система управления Huawei постоянно эволюционировала, обеспечивая устойчивую поддержку стремительного роста компании на протяжении многих лет. Пройдя путь от догоняющего игрока до лидера рынка, а затем став одним из лидеров всей отрасли, Huawei непрерывно совершенствовала свою бизнес-стратегию. Все преобразования шли в тесной связке со стратегическими целями, а управленческие системы своевременно адаптировались, формируя необходимые организационные ресурсы для достижения стратегического успеха.

(3) Трансформация IPD

С 1994 по 1999 год в Huawei происходил непрерывный и стремительный рост: объем продаж увеличился с 800 млн до 12 млрд юаней. Однако на фоне этого бурного расширения хаотичное управление в области исследований и разработок привело к тому, что общая эффективность компании значительно уступала уровню ведущих мировых конкурентов.

Первый продукт, разработанный Huawei самостоятельно – коммутатор HJD48, – оказался успешным, но следующий, JK1000, не оправдал ожиданий. Позже коммутатор C&C08 стал настоящим прорывом и ключевым продуктом компании. Однако выпущенная в то же время цифровая абонентская станция EAST 8000 полностью провалилась. В шутку говорили, что причина фиаско – в неудачном названии. Так выглядела реальная картина R&D в Huawei до 1999 года: успехи были эпизодическими и во многом случайными. По сути, в тот период эффективность разработок зависела от усилий отдельных энтузиастов. Подобная нестабильность в области исследований и разработок вносила серьезную неопределенность в будущее развитие компании.

По эффективности и качеству разработки продукция Huawei в то время значительно уступала лидерам отрасли. Исследовательский отдел регулярно запрашивал ресурсы – людей и финансирование, – но не мог точно спрогнозировать сроки вывода продукта на рынок. В 1998 году средний цикл разработки в Huawei составлял 22 месяца, из которых около семи уходило на устранение проблем с качеством. Для сравнения: у ведущих мировых компаний разработка занимала от 6 до 12 месяцев, а в IBM этот процесс измерялся неделями и включал даже подготовку к серийному производству после тестирования. Выбор продуктов для разработки в Huawei часто определялся технологическими соображениями: все стремились использовать самые передовые технологии для создания высокотехнологичных решений. **Проекты почти никогда не прекращались заранее по инициативе компании – их закрывали только после явного провала на рынке.**

Среди восьми бизнес-трансформационных проектов, запланированных в рамках I/TS&P, первым по значимости стал проект IPD. Если Huawei хотела сохранить контроль над собственными исследованиями и разработками, трансформация в этой области была необходима. С одной стороны, рынок активно расширялся, а потребности клиентов стремительно росли; с другой – процесс разработки в Huawei по-прежнему в значительной степени опирался на индивидуальные усилия отдельных специалистов. При этом по эффективности и качеству компания значительно уступала ведущим игрокам отрасли. Более того, реализация трансформации, основанной на методологии RACE, оказалась незавершенной. **С точки зрения методов преобразования, реформа исследований и разработок, проведенная в компании Huawei в то время, не только охватывала ключевые проблемные зоны, но и имела хорошую степень подготовки к самой реформе.**

В марте 1999 года Huawei запустила трансформационный проект IPD – первую в истории своего бизнеса по-настоящему масштабную реформу. На начальном этапе консультанты из IBM провели глубокий анализ компании и разработали детальный проект изменений. 17 мая 2000 года, в Международный день телекоммуникаций, был официально запущен пилотный проект PDT под руководством Хоу Цзиньлуна. Спустя почти год, 28 апреля 2001 года, этот проект вывел продукт на рынок с отклонением от плана менее чем на 5 %, что стало серьезным достижением. Пилот стал первым успешным практическим применением процессов и методик IPD в Huawei. В ходе его реализации стало ясно, какие аспекты системы можно еще улучшить, и это открыло возможности для оптимизации в других подразделениях. Вскоре IPD был внедрен в 30 % проектов R&D, а затем охватил их полностью. Спустя четыре года, в 2003 году, Huawei полностью перешла на модель продуктовой разработки, основанную на IPD, и все команды начали работать в рамках этой новой системы управления.

Ключевая идея трансформации IPD заключается в смене фокуса – от технологической ориентации к рыночной, а также в управлении разработкой продуктов

как инвестиционной деятельностью. Во время визита топ-менеджеров Huawei в IBM специалисты компании особо отметили: IPD – это не просто внутренняя инициатива отдела R&D, а подход, при котором разработка продукта должна рассматриваться через призму бизнес-результатов. Жэнь Чжэнфэй также неоднократно подчеркивал, что инженеры Huawei должны мыслить как предприниматели: их разработки должны быть востребованы рынком и приносить прибыль. Вся деятельность компании должна строиться вокруг достижения бизнес-целей, а инвестиции в продукты – основываться не на технологическом энтузиазме, а на реальных потребностях клиентов. Только так можно обеспечить устойчивый коммерческий успех.

Несмотря на свою технологическую ориентированность, Huawei в определенный момент пошла на стратегические уступки в области развития сетей следующего поколения. Успех в области программно-управляемых коммутаторов и привычное мышление укрепили нашу уверенность в том, что интегрированные решения на базе технологии ATM¹² – будущее отрасли, в то время как программные коммутаторы на базе IP казались нам лишь «игрушками» производителей ИТ-оборудования. Мы не только проигнорировали реальные запросы клиента, но и открыто выступили против его решения перейти на IP-решения, что в итоге полностью подорвало его доверие к Huawei. В конце 2001 года, когда China Telecom организовала конкурс между пятью поставщиками, Huawei даже не была включена в список участников – это стало для нас серьезным ударом. Осознав свою ошибку, мы попытались наверстать упущенное, но заказчик отказался предоставить возможность провести тестовую установку. Даже когда мы предложили ограничиться демонстрацией нашей собственной штаб-квартиры в Бантхене (Шэньчжэнь), заказчик ответил отказом. Это была высокая цена, которую мы заплатили за игнорирование потребностей клиента, излишнюю уверенность в своих подходах и чрезмерную привязанность к собственным технологическим представлениям.

С внедрением IPD мы **выстроили процесс разработки и сформировали кросс-функциональные команды, реорганизовав внутренние процессы и создав сквозную систему управления продуктом.** IPD обеспечивает четкую структуру, где на каждом этапе заданы конкретные цели, требования и стандартизированные процедуры. Это делает процесс разработки прозрачным, измеримым и управляемым, значительно снижая вероятность провала. Подход IPD объединяет в единую систему такие критерии, как удобство для клиента, технологичность, ценовую конкурентоспособность и скорость вывода продукта на рынок.

Основой трансформации по модели IPD является достижение полной сквозной интеграции всех процессов. В IBM, обладающей многолетним опытом, функциональные подразделения работают на высоком уровне – их потенциал можно оценить более чем на 90 баллов. Когда процессы выстроены, а зоны ответственности определены, это значительно повышает управленческую эффективность. В то время у Huawei подобных возможностей еще не было. Эффективность различных отделов, участвующих в IPD, зачастую не превышала 50 баллов, а в отдельных случаях – даже 10. Такой разброс в уровне подготовки подразделений делал запуск IPD нестабильным и затруднял его реализацию, что в итоге сильно снижало общую результативность трансформации.

Консультант IBM Лю Кеммел предложил Huawei инициировать проект FE¹³, направленный на усиление ключевых функциональных направлений – таких как исследования и разра-

¹² В конце 1990-х годов появились две стратегии эволюции для разработки сетей связи следующего поколения: одна – это технология ATM, которая представляет собой высоконадежную технологию передачи данных в режиме реального времени, основанную на телекоммуникациях; другая – это технология IP, которая представляет собой простую технологию передачи данных, основанную на Интернете. В 2001–2002 годах обе технологии уже были определены и рынок окончательно остановил свой выбор на IP-технологии. Основная причина, по которой технология ATM была вытеснена с рынка, заключается в ее сложности, что приводит к высоким затратам на внедрение и отсутствию коммерческой конкурентоспособности.

¹³ FE: Functional Excellence, функциональное превосходство; это понятие используется для характеристики высокой способности отдела поддерживать операции IPD.

ботка, продажи, техническая поддержка, закупки, производство и логистика. В рамках каждой области планировалось реализовать от 8 до 10 подпроектов, каждый из которых был конкретным, узко сфокусированным и рассчитан на достижение результатов в течение 2–3 месяцев. Например, в технической службе улучшения касались ремонтпригодности, сбора технической информации, создания тестовых бюро и управления проектами. Этот этап работы продолжался почти два года. Параллельно с реализацией проекта IPD мы шаг за шагом наращивали организационные способности, необходимые для полноценного внедрения новой системы.

Трансформация IPD также охватывает реструктуризацию продуктовой архитектуры, направленную на создание стандартизированных и многократно используемых платформ и компонентов. Это достигается за счет бизнес-стратификации и внедрения модели асинхронной разработки. Huawei уже создала множество базовых технологий, платформ и компонентов, которые можно применять повторно. Когда возникает потребность в новом продукте, мы используем модульный подход: около 60–70 % решения строится на уже готовых элементах, а оставшуюся часть дорабатываем индивидуально. Это значительно сокращает объем работ. Такой подход снижает сложность разработки, минимизирует дублирование усилий, укорачивает сроки вывода продукта на рынок и улучшает его качество. В результате Huawei с самого начала выстроила систему технологического обмена на всех уровнях – от системных решений и платформ до модулей и устройств. Это дало толчок развитию ключевых направлений R&D, включая аппаратное обеспечение, программное обеспечение и микросхемы, и позволило сформировать прочную исследовательскую платформу.

Сотрудники Huawei – молодые, энергичные и способные быстро достигать поставленных целей. Однако в компании наблюдалась типичная проблема: каждый новый руководитель стремился отвергнуть наработки предшественника и внедрить собственные идеи. Это приводило к постоянному появлению новых процессов и методов, но из-за отсутствия системности ошибки повторялись и ни одна инициатива не реализовывалась глубоко и устойчиво. Жэнь Чжэнфэй твердо решил, что Huawei должна учиться у IBM целенаправленно и прагматично. Он выдвинул принцип: «сначала жесткое внедрение, затем оптимизация, потом закрепление» – и последовательно применил его в трансформации IPD. Он сравнивал систему управления IBM с «американской обувью», которую Huawei необходимо было «обуть» безоговорочно, даже если она не совсем подходила. Если обувь жмет – «обрежь ногу». Такой подход был выбран потому, что в то время Huawei серьезно отставала по базовым управленческим навыкам: проектному управлению, планированию продуктов, тестированию, стандартам кода. Попытки изменить практики IBM, не понимая их сути, были бы просто наивными. Жэнь Чжэнфэй требовал, чтобы сотрудники Huawei учились у консультантов IBM, наблюдая в деталях, как они работают и как «носят свою обувь». Только так можно было действительно понять их методы. Спустя 3–5 лет дисциплинированного внедрения Huawei смогла сформировать фундаментальные управленческие компетенции и начать использовать этот подход осознанно. После этого был запущен этап оптимизации – улучшения процессов для повышения их эффективности и адаптации к реальным нуждам компании. Далее следовал этап закрепления: новые практики превращались в повседневные стандарты и шаблоны, которые строго применялись, обеспечивая стабильность – словно слаженный часовой механизм. Этап закрепления оказался ключевым в преобразовании управления – он уплотнял «почву» под системой, слой за слоем фиксируя результаты трансформации. Такой подход был успешно реализован и стал частью управленческой модели Huawei.

В 2003 году, после полного внедрения системы IPD, Huawei добилась серьезного прогресса в ключевых аспектах своей деятельности – от сокращения сроков разработки и повышения качества продукции до снижения затрат, лучшего реагирования на запросы клиентов и усиления общей конкурентоспособности. За пять лет использования IPD средняя продолжительность проектов в сфере R&D сократилась на 36 %, а уровень отказов продукции снизился

с 10,4 % до всего 0,3 %, как показано на рисунке 1.2. Благодаря IPD процесс разработки стал независим от конкретных людей и обрел устойчивую, повторяемую структуру. Команда разработчиков Huawei, насчитывающая десятки тысяч специалистов, смогла выстроить слаженную работу по единому процессу – независимо от сложности проектов или объемов кода, выпуская при этом качественные и конкурентоспособные продукты. Более того, с выходом Huawei на международные рынки IPD стал для компании универсальным «языком» взаимодействия с ведущими мировыми телеком-операторами. Без этой системы мы не смогли бы пройти сертификацию таких гигантов, как British Telecom (BT)¹⁴, Vodafone и других. А без возможности выстраивать эффективную коммуникацию с ключевыми игроками отрасли путь Huawei на мировой рынок был бы невозможен.

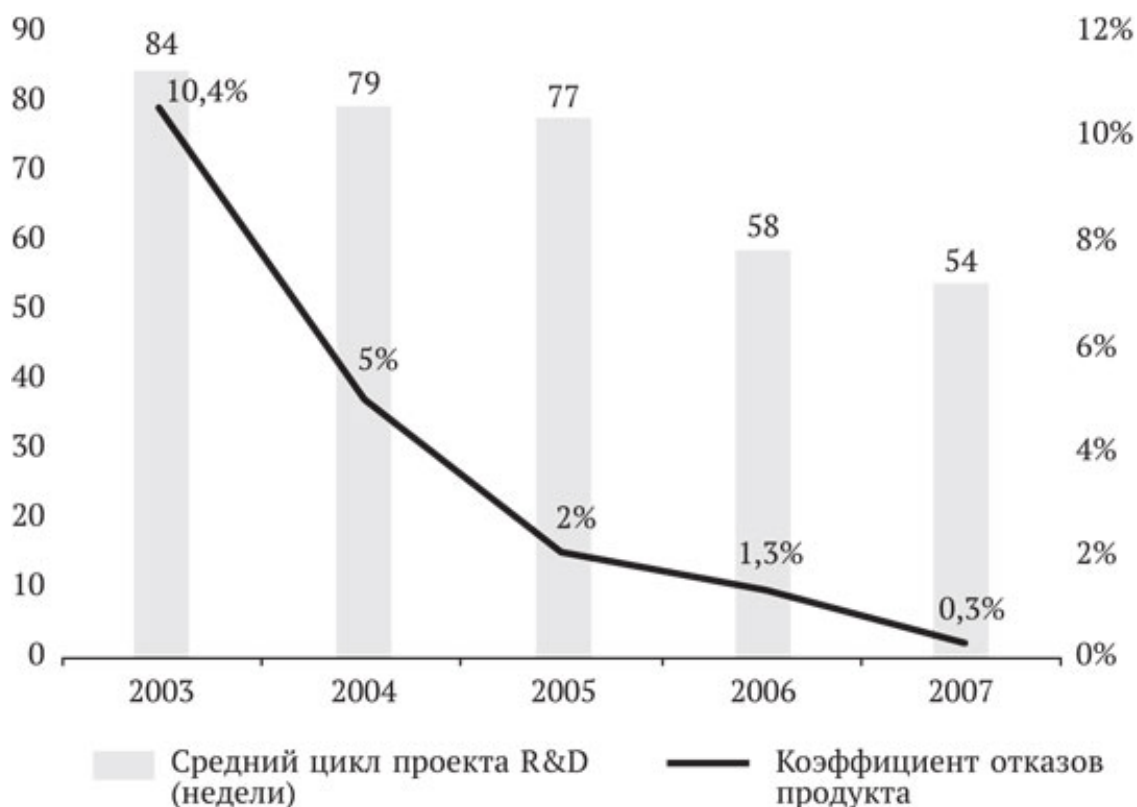


Рис. 1.2. Результаты пятилетней практики трансформации IPD

Внедрение системы IPD позволило Huawei полностью перестроить процесс разработки продукции, избавив его от зависимости от индивидуальных «звезд» внутри компании. Продуктовая стратегия перестала опираться на случайные успехи и перешла к системному выпуску конкурентоспособных решений. Сегодня Huawei занимает лидирующие позиции в телекоммуникационной отрасли, а такие направления, как беспроводная связь, оптические и базовые сети, стабильно удерживают мировое лидерство. Но этот успех стал возможен не благодаря одному выдающемуся человеку, а благодаря слаженной работе целой команды управленцев и специалистов. Как гласит старая поговорка: «О величайших воинах не слагают легенд», – и в

¹⁴ В то время British Telecom был крупнейшим оператором связи в Великобритании, а Vodafone – крупнейшим оператором связи в мире. Они предъявляли строгие требования к поставщикам, и стать их поставщиками могли только производители, прошедшие сертификацию системы. В ноябре 2003 года группа сертификации по закупкам British Telecom впервые обратилась в компанию Huawei за сертификацией. После строгой сертификации компания Huawei стала их предпочтительным поставщиком сетей XXI века. В 2004 году компания Vodafone начала двухгодичный процесс сертификации системы для компании Huawei, после чего подписала глобальное рамочное соглашение с компанией Huawei, сделав компанию Huawei предпочтительным поставщиком коммуникационного оборудования Vodafone.

этом суть: настоящая ценность внедрения IPD заключается в построении устойчивой, работающей системы, где победа – результат коллективных усилий, а не индивидуального подвига.

Запущенный в 1999 году проект трансформации IPD стал для Huawei первым шагом к системному укреплению своих R&D-возможностей. Однако завершение самого проекта не означало окончания работы над развитием организационного потенциала в области исследований и разработок. После внедрения IPD компания на протяжении многих лет последовательно закрепляла достигнутые результаты и продолжала совершенствоваться. С распространением Интернета и ростом облачных технологий Huawei внедрила более гибкие подходы к разработке и постоянно адаптировала свои процессы под разные типы продуктов – от решений и сервисов до потребительских устройств и микросхем. Сегодня компания уже перешла к использованию IPD версии 13.0, продолжая развивать систему в соответствии с новыми задачами и технологическими вызовами.

(4) Внедрение ISC

Быстрый рост рынка обеспечил Huawei коммерческий успех, за которым последовал резкий всплеск объемов поставок. Хотя еще в 1996 году компания внедрила систему MRP II, на тот момент у нее не было ни четко выстроенной системы кодификации материалов, ни стабильно применяемой спецификации компонентов (BOM¹⁵). В результате система работала медленно и не всегда соответствовала требованиям бизнеса. Отделы были вынуждены разрабатывать собственные обходные решения или выполнять задачи вручную, что часто приводило к несогласованности в документации. Поставочный процесс включал множество этапов – от предварительного обследования объекта и составления сметы до комплектации, обработки контрактов, производства, сортировки и упаковки. Малейшая ошибка на любом из этих этапов вела к сбоям в поставках. Дополнительную сложность создавали низкая точность прогнозирования спроса (всего около 50 %) и большое количество срочных заказов, из-за чего внутренние отделы закупок, производства и логистики работали с перегрузкой. В 1997 году доля своевременных и полных поставок по контрактам составляла всего 20 %. Каждый день компания получала десятки жалоб на задержки, ошибки в поставках или несоответствие товаров – ситуация становилась хронической. Эти проблемы вызывали простои на объектах из-за нехватки материалов, нарушали производственные и операционные циклы и негативно сказывались на репутации бренда. Чтобы исправить положение, в 1998 году Huawei создала специальную «Рабочую группу по нормализации поставок», задачей которой было системное устранение этих проблем.

В то время внутри Huawei часто звучало мнение: «Коммуникационная отрасль стремительно развивается, спрос на рынке нестабilen, а сроки поставок слишком жесткие – из-за этого нарушается планирование и в работе неизбежен хаос». Однако в октябре 1999 года мы отправились в Европу с визитами в такие компании, как Nokia, ABB¹⁶ и другие. То, что мы там увидели и услышали, ясно показало: подобные объяснения – не более чем удобные оправдания. Мы впервые в полной мере осознали, насколько велико отставание Huawei от мировых лидеров.

В отчете I/TS&P консультанты IBM предложили два направления для улучшения: модернизацию системы MRP II и выстраивание управления цепочкой поставок. Huawei объединила эти инициативы в единый проект трансформации ISC, запущенный в ноябре 1999 года. С внедрением ISC в компании появилась концепция сквозной и интегрированной цепочки поста-

¹⁵ BOM: Bill of Materials, спецификация материалов. Документ содержит исходный список материалов, сведения о каждом компоненте, количество полуфабрикатов и готовых изделий и т. д. для использования в планировании, закупках, управлении заказами, производстве, доставке, учете затрат и в других подобных задачах.

¹⁶ ABB: Компания была образована в результате слияния шведской ASEA и швейцарской BBC в 1988 году, она работает в таких отраслях, как энергетика и технологии автоматизации.

вок, охватывающей весь процесс – от поставщиков до конечных клиентов – с целью создания целостной системы управления всеми бизнес-потоками. Основой для трансформации стала модель SCOR¹⁷, благодаря которой Huawei впервые построила комплексную систему управления цепочкой поставок, включающую пять ключевых процессов: планирование, закупки, производство, поставки и возвраты (см. Рисунок 1.3). Ранее эти этапы существовали обособленно: каждый отдел работал изолированно, что мешало эффективному взаимодействию и снижало общую производительность. После интеграции процессов стало возможно точно согласовывать спрос и предложение, добиваясь их баланса. Именно тогда Huawei начала формировать устойчивые базовые компетенции в управлении цепочкой поставок.

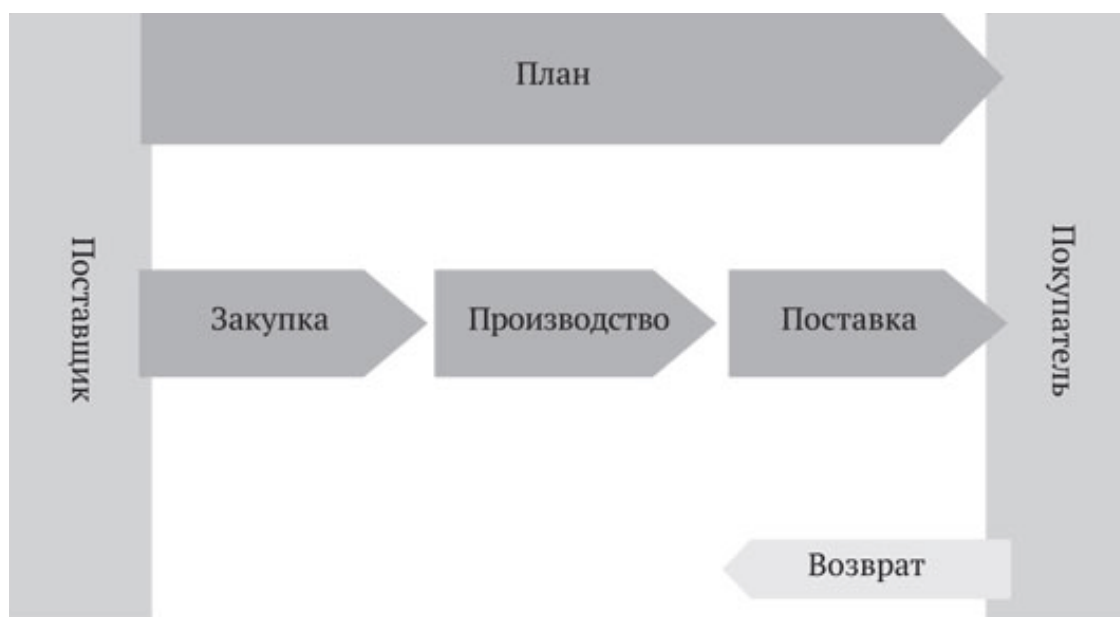


Рис. 1.3. Модель SCOR

В ходе трансформации ISC мы следовали стратегии РЕВТ, объединив несколько разрозненных и локальных систем в единую, сквозную платформу. В ее центре были ERP¹⁸ -система и APS¹⁹ -система, к которым подключались ключевые вспомогательные модули. Это позволило выстроить интегрированную ИТ-структуру и добиться объединения процессов закупок, производства, планирования и исполнения заказов в единую, согласованную систему.

Когда я курировал производственные процессы, все ИТ-решения разрабатывались внутри Huawei собственными силами, с использованием базы данных FoxPro. Система была довольно гибкой, а ее функциональность постоянно расширялась по индивидуальным запросам сотрудников. Однако на том уровне понимания бизнес-логики, который у нас тогда был, мы не могли выстроить по-настоящему комплексную систему. Процессы планирования, складского учета и другие функции существовали изолированно. Позже мы внедрили более зрелые программные решения и обязали всех сотрудников работать по единой логике – это позво-

¹⁷ Модель SCOR: Supply Chain Operations Reference Model («Эталонная модель работы цепочки поставок»). Это первая стандартная эталонная модель процесса цепочки поставок, разработанная Международной ассоциацией управления цепями поставок в 1996 году. Она охватывает все отрасли и является универсальным стандартным языком для эффективной коммуникации в области обеспечения цепочки поставок.

¹⁸ ERP: Enterprise Resource Planning («Корпоративное планирование ресурсов»). Это программный пакет управления корпоративной информацией, который в основном объединяет материальные, финансовые и информационные ресурсы, обеспечивая эффективное производство.

¹⁹ APS: Advanced Planning and Scheduling («Система расширенного планирования и формирования расписания»). Поддерживает прогнозирование и планирование деятельности цепочки поставок.

лило стандартизировать процессы, распределить зоны ответственности и изменить устоявшиеся рабочие привычки. Принцип «обрезать ноги, чтобы влезть в обувь» стал не просто метафорой, а рабочим подходом. В рамках трансформации ISC мы применили стратегию PEBT, которая позволила создать более зрелую и эффективную систему управления цепочкой поставок.

В результате трансформации ISC нам удалось с нуля выстроить клиентоориентированную, экономически эффективную и интегрированную цепочку поставок, которая обеспечила Huawei конкурентное преимущество за счет гибкости и высокой скорости реагирования. Благодаря нескольким годам последовательного внедрения новшеств и постоянного улучшения, уровень своевременного и полного исполнения контрактных поставок вырос с 20 % в 1997 году до 85 % к 2004 году. Одновременно с этим оборот товарных запасов увеличился с 2,8 до 3,9 оборотов в год.

При запуске проекта трансформации ISC изначально планировалось реализовать его в три этапа: на первом (ISC 1.0) – объединить все внутренние звенья цепочки поставок; на втором (ISC 2.0) – интегрировать цепочку поставок с R&D и продажами; и на третьем этапе (ISC 3.0) – выстроить сквозную связь Huawei с клиентами и поставщиками. По правде говоря, на тот момент нам удалось реализовать лишь первый этап: внутренние процессы цепочки поставок были оптимизированы, но полноценной интеграции с разработкой, сбытом, клиентским обслуживанием и внешними партнерами достигнуто не было. Именно это ограничение и стало главной причиной, по которой в 2015 году была инициирована новая волна преобразований – проект ISC+²⁰.

В отличие от проекта IPD, консультантам IBM не хватало глубокой экспертизы в области управления цепочкой поставок (ISC). Когда дело доходило до сложных бизнес-сценариев Huawei, предлагаемые ими решения часто были слишком идеализированными и слабо отражали реальные условия, в которых работала компания. Это стало одним из ключевых факторов, ограничивших глубину трансформации. Вместе с тем мы извлекли из этого важный урок: успех преобразований во многом зависит от зрелости и практического опыта консалтингового партнера. Только выбрав команду с реальной компетенцией в конкретной области, можно обеспечить высокую эффективность изменений – добившись «двойного результата при вдвое меньших усилиях».

(5) Четыре универсальных финансовых принципа

Huawei стремительно развивала бизнес, сосредотачиваясь на двух ключевых направлениях – маркетинге и исследованиях и разработках, однако ей не хватало прозрачного контроля за операционной деятельностью и полноценного финансового управления на региональном уровне. В 1990-х годах подбор финансовых сотрудников в региональных офисах осуществлялся местными директорами, которым они же и подчинялись, что нарушало принцип независимости финансового контроля. Все платежи требовали одобрения регионального управляющего, а это означало фактическое отсутствие фискального надзора. Бывали случаи, когда сотрудники местных офисов исчезали с деньгами, регулярно возникали риски, связанные с сохранностью средств. Из-за отсутствия единых финансовых стандартов и процессов отчетность часто велась вручную, что приводило к неточностям и задержкам в подаче данных. Чтобы улучшить качество финансовой информации, в финансовом отделе было создано внутреннее подразделение аудита, задачей которого стало обеспечение достоверности данных и проверка документации. Также велась целенаправленная работа по поиску и устранению ошибок, основанная на принципе «нулевой терпимости к ошибкам и недопущению их повторения». Тем не

²⁰ ISC+: Integrated Supply Chain Plus. Система, основанная на первоначальной трансформации ISC, реализует интегрированную трансформацию цепочки поставок заново, но уже в цифровом формате.

менее одной лишь ответственности и усердия сотрудников было недостаточно для обеспечения финансовой безопасности и полноценного контроля – требовалась выстроенная система.

В процессе развития системы корпоративного управления именно улучшение финансов становится фундаментом для дальнейшего прогресса. Финансовое управление должно охватывать все сферы деятельности компании. Без единых стандартов и четких принципов нельзя использовать финансовые данные как основу для принятия обоснованных управленческих решений и оценки различных стратегий. Без эффективного финансового контроля компания не сможет уверенно делегировать полномочия другим подразделениям, а те, в свою очередь, не смогут принимать правильные решения на местах. Финансовое управление – это не просто своевременная сдача отчетности; его главная задача – обеспечивать бизнес быстрыми, точными и безопасными данными в едином стандартизированном формате. Только тогда можно создать надежную опору для устойчивого и ускоренного роста компании.

В марте 1999 года, чтобы стандартизировать финансовое управление и повысить общий уровень управляемости, Huawei совместно с консалтинговой компанией KPMG²¹ (KPMG International Limited) запустила проект под названием «Четыре универсальных финансовых принципа». Целью было создание единой системы управления финансами в 33 подразделениях по всему миру, основанной на унифицированных процессах, общей ИТ-системе, централизованном контроле и стандартизированных подходах. Этот проект позволил Huawei наладить эффективный контроль над каждым бизнес-подразделением и значительно повысить прозрачность операций. В результате финансовая модель компании изменилась: вместо прежнего «бухгалтерского учета» Huawei перешла к управленческому подходу, где бизнес-единицы отвечают за результаты, а финансы играют роль инструмента контроля и поддержки.

Принцип «бизнес – руководит, бухгалтерия – контролирует» стал одной из ключевых концепций корпоративного управления Huawei. Что означает «бизнес – руководит»? Это значит, что именно бизнес-подразделения определяют направление, формируют спрос и стремятся извлекать прибыль, эффективно используя рыночные возможности и опережая конкурентов. А что подразумевается под «бухгалтерия – контролирует»? Это означает, что финансовая функция предоставляет бизнесу стандартизированные сервисы, где встроенные регламенты работают как фильтр. Финансовые процессы действуют по принципу сита: все, что не соответствует установленным нормам, автоматически отсеивается, обеспечивая всесторонний контроль. **Такой подход предполагает, что финансовое сопровождение и контроль встроены во все бизнес-процессы. При этом финансовый надзор не должен мешать работе, а наоборот – помогает структурировать и оформлять ее в соответствии с едиными стандартами. Именно в этом заключается суть баланса между управлением бизнесом и финансовым контролем.**

3. От индивидуальной мудрости к коллективному принятию решений

Хотя реформы IPD, ISC и проекта «Четыре универсальных финансовых принципа» уже начали приносить ощутимые результаты, сама организационная структура Huawei оставалась практически неизменной. Чтобы закрепить достижения трансформации и еще больше повысить общую эффективность управления, в 2004 году мы обратились за поддержкой к консалтинговой компании Mercer. Проведя предварительный анализ, консультанты пришли к выводу, что в такой крупной компании, как Huawei, отсутствует централизованный подход к организационному устройству, что для предприятия такого масштаба выглядело совершенно недопустимо.

²¹ Международная аудиторская и консалтинговая корпорация, которая владеет сетью компаний по всему миру. Международная штаб-квартира расположена в Амстелвене (Нидерланды).

По рекомендации консультантов Huawei учредила ЕМТ²² – исполнительную управленческую команду, ставшую высшим органом, отвечающим за общее руководство компанией. В ее компетенцию вошли вопросы стратегического развития, удовлетворенности клиентов, организационных изменений и текущих операций, а также принятие ключевых решений в таких сферах, как кадровая политика и финансы. Создание ЕМТ было направлено на формирование единой и замкнутой системы управления – от выработки стратегии до ее практической реализации.

При формировании управленческой команды господин Жэнь Чжэнфэй отказался от роли председателя ЕМТ, поэтому восемь человек из нашей команды вошли в первый состав этой группы, поочередно исполняя обязанности ее руководителя. Каждый председатель ЕМТ отвечал не только за повседневное управление, но и за разъяснение ключевых управленческих тем, а также за вклад в развитие системы корпоративного управления. Для этого нужно было выйти за рамки узкого мышления – вроде «кто у руля, тот и прав» – и суметь заручиться поддержкой коллег для реализации принятых решений. В процессе работы ЕМТ была внедрена система ротации, которая впоследствии легла в основу практики сменяемости на позициях генерального директора и председателя. Этот механизм ротации, в сочетании с поступательным ростом управленцев, стал важным фактором в непрерывном развитии системы управления Huawei.

В целях эффективного внедрения IPD и ISC консультанты помогли Huawei выстроить целостную организационную архитектуру. В рамках этой работы были созданы четыре ключевые бизнес-системы: система стратегического маркетинга, система управления продуктами и решениями, система продаж и клиентского обслуживания, а также система операционного обеспечения и поставки²³. В то же время они оптимизировали дизайн соответствующих функциональных отделов, таких как финансы, кадры, ИТ-процессы и корпоративное развитие.

«У каждого свое мнение, а из сотни взглядов рождаются важные решения». После перестройки организационной структуры Huawei продолжила развивать систему управления и внедрила два ключевых механизма – ST²⁴ и AT²⁵. Команды ST отвечают за принятие решений по конкретным бизнес-вопросам и обеспечивают платформу для ежедневной координации. В их работе участвуют как топ-менеджеры, так и управленцы разных уровней из других подразделений, что усиливает межфункциональное взаимодействие. Ответственность за окончательное решение несет руководитель ST: выслушав мнения всех сторон, он принимает финальное решение. В свою очередь, AT занимается кадровыми вопросами – это центральный орган по управлению персоналом. AT принимает коллективные решения по подбору, продвижению, оценке и мотивации сотрудников. Все участники AT, включая ее руководителя, имеют равный голос, и решение считается принятым, если за него проголосовало большинство. Такая система голосования обеспечивает максимальную объективность и справедливость в управлении человеческими ресурсами.

²² ЕМТ: Executive Management Team («Команда руководителей высшего звена»). Это высшая команда принятия решений в компании, включающая председателя, генерального директора, финансового директора, руководителей отдела кадров, стратегии и маркетинга, продуктов и решений, продаж и услуг, операций и систем доставки, а также других руководителей высокого уровня (по мере необходимости).

²³ В систему стратегического маркетинга входят глобальный маркетинг, подразделение стратегического планирования и отдел, отвечающий за бренд. Система продуктов и решений охватывает команды, отвечающие за продуктовые линейки, а также подразделения, занимающиеся разработкой платформ и технологий. В систему продаж и обслуживания входят глобальный отдел продаж, подразделение по глобальному маркетингу продуктов, отдел глобальной технической поддержки (GTS), а также отдел, курирующий взаимодействие с клиентами и общественностью. Система эксплуатации и поставок объединяет управление цепочкой поставок, сертификацию и закупки, операционное управление на уровне компании, управление бизнес-процессами, проектирование ИТ-решений и другие связанные функции.

²⁴ ST: Staff Team, команда сотрудников данного подразделения.

²⁵ AT: Administrative Team, команда административного управления.

В 2021 году Huawei продолжила совершенствовать механизмы формирования и работы команды АТ, проведя ее реорганизацию. Обычно руководителем АТ становится глава соответствующего подразделения, а кандидаты в состав команды выдвигаются вышестоящими структурами. Прежде чем получить назначение, каждый кандидат должен публично выступить перед сотрудниками и пройти процедуру голосования, заручившись их поддержкой. Такая система, объединяющая административное выдвижение и признание со стороны коллектива, помогает избежать чрезмерной концентрации власти на верхних уровнях управления. Это также способствует снижению «организационной инертности» и создает условия для появления новых ярких лидеров. Механизм общественного одобрения выполняет скорее сдерживающую, чем стимулирующую функцию: его цель – не просто выбрать лучших, а добиться того, чтобы руководители учитывали мнение коллектива при принятии решений.

В дополнение к созданию условий для эффективного принятия организационных решений, Huawei учредила ряд специализированных комитетов, отвечающих за ключевые направления. Например, за инвестиции в продукты отвечает IRB²⁶/IPMT²⁷, за технические решения – ITMT²⁸, за управление продажами – SDT²⁹, а за интегрированное планирование – специальная комиссия по планированию. Эти структуры работают на базе кросс-функциональных команд и принимают решения, исходя из бизнес-процессов, что позволяет достигать согласованности между подразделениями и обеспечивает максимальную эффективность. В IRB/IPMT решения принимаются большинством голосов – резолюция считается утвержденной, если «за» проголосовало более половины членов. При этом директор комитета обладает правом вето, но не голосует. Такая система помогает одновременно поддерживать эффективность инвестиционных решений в области R&D и достигать коммерческого успеха продуктов.

При разработке продукта, выборе его направления и выведении на рынок ключевую роль играют профильные специалисты. В рамках процесса IPD предусмотрены этапы TR³⁰ и DCP³¹, где техническую экспертизу проводит группа специалистов, а за принятие бизнес-решений отвечает команда IPT. **Такой подход обеспечивает разделение обязанностей: эксперты фокусируются на профессиональной оценке, а управленцы – на бизнес-решениях.** Это стало важным этапом в эволюции системы управления разработками в Huawei и позволило разграничить технические и деловые функции в процессе принятия решений. На уровне всей компании ответственность за финальные бизнес-решения несет ЕМТ, но прежде чем они будут приняты, необходимо получить квалифицированные экспертные заключения. Каждый участник ЕМТ обладает профессиональной экспертизой в своей сфере, поэтому все решения обоснованны.

Благодаря работе указанной управленческой команды в Huawei был внедрен принцип демократического централизма, который позволил создать систему коллективной ответственности и перейти от принятия решений одним человеком к принятию решений командой. Такой подход сочетает демократию с централизованным управлением, используя коллективный интеллект для решения ключевых вопросов и предотвращения рисков, связанных с единоличным руководством. Это улучшение системы управления стало одним из ключевых факторов, позволивших компании избежать серьезных неудач на протяжении многих лет.

²⁶ IRB: Investment Review Board («Совет по рассмотрению инвестиций»).

²⁷ IPMT: Integrated Product Management Team («Интегрированная команда управления продуктом»).

²⁸ ITMT: Integrated Technology Management Team («Интегрированная команда управления технологиями»).

²⁹ SDT: Sales Decision Team («Команда принятия решений по продажам»).

³⁰ TR: Technical Review («Технический контроль»).

³¹ DCP: Decision Check Point («Контрольная точка принятия решения»).

В период с 1998 по 2004 годы Huawei ежегодно выпускала «Десять принципов управления», цель которых – в улучшении управленческих навыков. Все подразделения внимательно изучали и обсуждали каждый принцип, а затем адаптировали их к реальным бизнес-условиям и внедряли на практике. Эти выпуски отражали предпринимательский дух компании и содержали личные взгляды ее основателя на эффективное корпоративное управление. После 2005 года, с внедрением реформ IPD, ISC и «Четырех универсальных финансовых принципов», организационная структура Huawei стала более стандартизированной, с четким распределением ролей и регламентированными процессами. Были сформированы ключевые бизнес-правила и системы управления, и с тех пор ежегодные отчеты по управлению больше не публикуются.

III. На пути к предприятию мирового класса – создание глобальных возможностей управления

1. От внутреннего рынка к глобальному

В отличие от зарубежных компаний, ориентированных на глобальный рынок, китайские предприятия традиционно сосредотачиваются на внутреннем рынке, учитывая его огромный размер и влияние местной культуры. Как говорят в Китае: «Зачем идти далеко, если нужно – рядом?» Многие китайцы мигрировали в Юго-Восточную Азию в поисках «золотой горы» из-за жизненных обстоятельств. Аналогично, выход Huawei на мировой рынок был обусловлен текущими экономическими и политическими условиями. В 1990-х годах Китай начал переговоры о вступлении в ВТО, одновременно проводя реформу телекоммуникационной отрасли и реструктуризацию компаний. К 2001 году в стране сформировался рынок операторов связи, включая China Telecom, China Mobile, China Unicom и China Netcom. В период трансформации отрасли внутренние инвестиции в телекоммуникации замедлились, что побудило Huawei в 1997 году искать новые возможности за пределами страны. В 2000 году компания вышла на международный рынок, начав свое глобальное развитие.

Благодаря напряженной работе нам удалось утвердиться на мировом рынке и продажи начали стремительно расти. После кризиса IT-пузыря глобальная телекоммуникационная отрасль постепенно восстанавливалась, что сопровождалось новым витком инвестиций в развитие сетей операторов по всему миру. За рубежом активно развивался стандарт 3G³², а новые сетевые и брендовые операторы³³ отмечали рост спроса на проекты Huawei, которые делались «под ключ»³⁴. К 2005 году зарубежный бизнес компании охватывал 77 стран и регионов, а доходы от международных продаж впервые превысили внутренние, составив 58 % от общей выручки компании. На рисунке 1.4 представлена история глобального развития Huawei, а также динамика выручки от зарубежных продаж и их доля в общемировой выручке за период с 2000 по 2014 год.

³² 3G: Третье поколение технологий мобильной связи.

³³ Новые операторы, получившие лицензии на сетевую деятельность, располагают лишь финансовыми ресурсами. У них отсутствуют собственные технологии и опытные команды специалистов, и они не имеют знаний о том, как строить и эффективно управлять сетями.

³⁴ Такой подход можно сравнить с покупкой дома «под ключ»: клиенту достаточно внести оплату, а поставщик берет на себя все этапы – от проектирования сети и покупки участка до его установки и ввода в эксплуатацию. В результате клиент получает готовую к полноценной работе коммуникационную сеть.

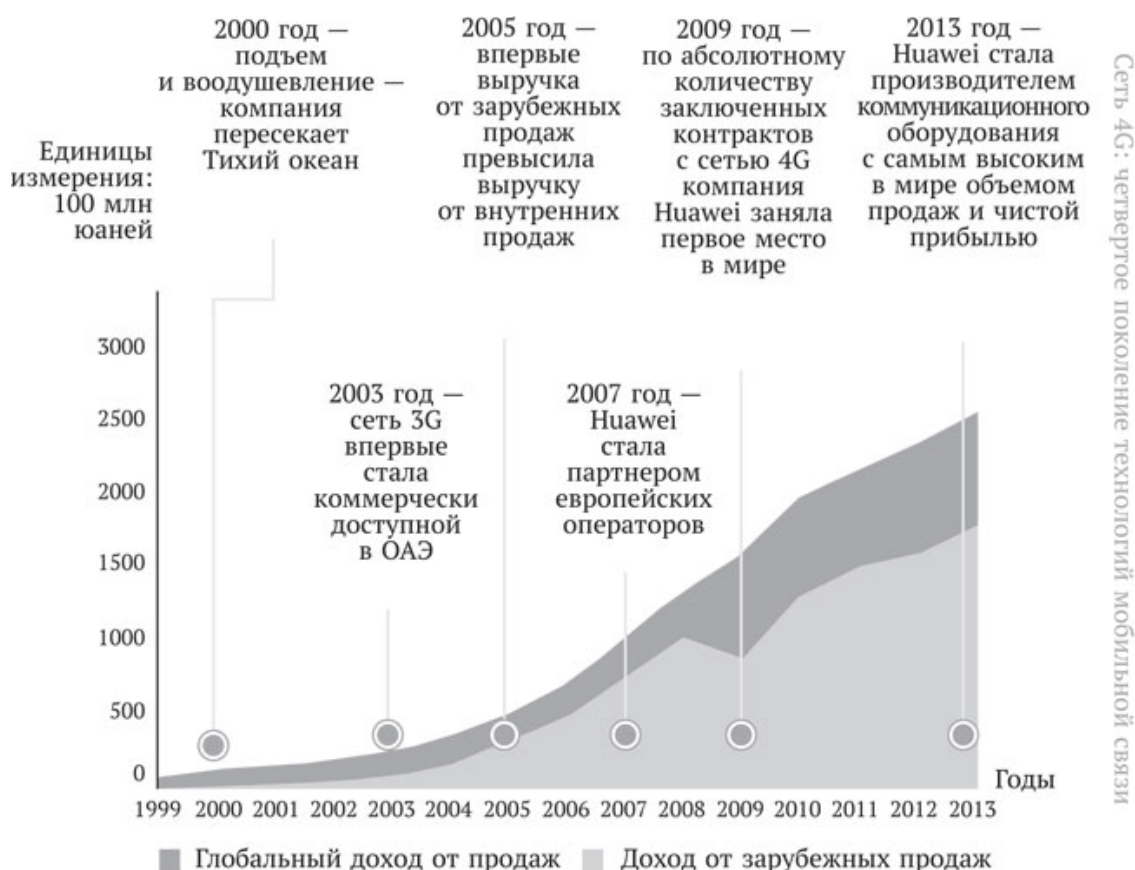


Рис. 1.4. Глобальный процесс развития компании Huawei

Выяснилось, что руководство не справляется с возложенными на него задачами из-за быстрого роста компании на зарубежных рынках. В международной бизнес-среде есть сложности: в каждой стране — свои налоговые, правовые и регуляторные требования, что создает значительные операционные риски. Особенно тревожным было то, что торговые представители переносили привычки, сформированные на внутренних рынках, на зарубежные проекты. В случае проектов «под ключ», требующими сложной координации с крупными клиентами, сотрудники отдела продаж часто недооценивали масштаб и сложность поставок и реализации. Чтобы выиграть контракты и увеличить продажи, они часто поспешно соглашались на требования клиентов и указывали в контрактах нереальные сроки исполнения. В итоге компания сталкивалась с ситуацией, когда контракты подписывались, но не выполнялись. В то время мы каждый день засиживались в «ночных клубах»³⁵ или «тушили пожары». Однажды кто-то пошутил: «Даже если мы найдем руководителя на Луне, он не справится с такими сложными проектами, на которые подписалась Huawei». Задержки в поставках грозили крупными штрафами по контрактам, а масштабные проекты в таких странах, как Египет, Пакистан и Бразилия, могли в любой момент превратиться в серьезные риски для компании.

2. От ориентации на возможности к балансу между расширением и контролем

В начале пути чистая прибыль Huawei составляла примерно в 20 %. Подписание нового контракта означало новую прибыль, из-за чего формировалась культура, ориентированная на продажи. Однако со временем компания осознала, что принцип «масштаб — это прибыль» не

³⁵ «Ночной клуб»: так в компании Huawei в шутку называют встречи, которые проводятся ночью.

работает на зарубежных рынках. Фокус только на масштабировании мог привести к серьезному кризису. Руководители тогда часто мечтали о попадании в список Fortune Global 500, но господин Жэнь Чжэнфэй настоятельно призывал отказаться от этой цели, подчеркивая: «Рост до определенной суммы или место в Fortune никогда не были целью Huawei. Нам нужно искоренить эту идею на всех уровнях». Он поставил четкие задачи – обеспечить положительный денежный поток, прибыль и эффективное развитие человеческих ресурсов. В дальнейшем Huawei должна была перейти от масштабного, экстенсивного роста к устойчивому и эффективному развитию, чтобы сохранить долгосрочную конкурентоспособность и укрепить доверие клиентов.

Что подразумевается под «долгосрочным эффективным ростом»? В краткосрочной перспективе фокус направлен на улучшение финансовых и операционных показателей – таких как выручка, прибыль, денежный поток и операционная эффективность, то есть стремление к прибыльности и избегание убыточных активов. В среднесрочной перспективе расширяются базовые возможности, связанные с этими показателями, при этом продолжается развитие ключевых направлений: исследований и разработок, продаж, поставок и управления. В долгосрочной перспективе для успешной адаптации к изменениям внешней среды необходимо постоянно корректировать структуру компании, систему корпоративного управления, бизнес-модель, бизнес-среду и глобальное позиционирование. Huawei ярко иллюстрирует эту идею с помощью метафоры «рис в миске, рис в амбаре и рис на поле», которая символизирует суть долгосрочного и устойчивого роста.

Компания Huawei не ставит во главу угла краткосрочное обогащение. Вместо этого управление строится на долгосрочном стратегическом видении, с акцентом на максимальный рост при поддержании разумного уровня прибыльности. Рост необходим, но неконтролируемые риски, связанные с расширением, могут привести к серьезным проблемам. Расширение бизнеса должно иметь четкие границы, а возникающие риски – оставаться под контролем. Как найти баланс между ростом и контролем? Суть этого баланса заключается в одновременном достижении эффективности и результативности, что показано на рисунке 1.5. Поддержание этого баланса является ключевым принципом управления. На данном этапе трансформации Huawei основное внимание уделяется развитию глобального бизнеса и нахождению равновесия между расширением и контролем в корпоративном развитии. Решение этой задачи, а также обеспечение эффективности и результативности стали моими главными приоритетами в роли директора комитета по финансам и экономике компании Huawei.



Рис. 1.5. Внутренняя логика расширения и контроля, эффективности и результативности

Эффект от инвестиций в производство часто проявляется с задержкой, поэтому компаниям необходимо продолжать стратегически вкладываться – для создания долгосрочных конкурентных преимуществ. При обнаружении стратегической возможности комитет по финансам должен проявлять смелость, используя все доступные ресурсы – человеческие и прочие, – чтобы сосредоточить усилия на достижении цели, преодолеть преграды, углубить развитие и вырасти. Мы поддерживаем долгосрочные инвестиции в ключевые направления, такие как мобильная связь и передача данных, при этом готовы отказаться от побочных направлений, чтобы сконцентрироваться на основной стратегии. В мобильной сфере мы нацелены на максимальное использование всех возможностей, чтобы стать лидерами в области связи, интерфейсов и обзавестись критическими преимуществами. В корпоративном сегменте мы продолжаем интенсивно инвестировать в перспективные области, такие как передача и хранение данных. Для более неопределенных направлений инвестируем поэтапно и многоуровнево, сохраняя гибкость. **Для Huawei получение стратегического преимущества оправдывает любые затраты, поскольку упущенная возможность может оказаться фатальной.** Комитет по финансам принимает решения в условиях неопределенности и ограниченных ресурсов, обеспечивая тем самым долгосрочную конкурентоспособность компании.

Бизнес-модель Huawei ориентирована на долгосрочный устойчивый рост, а не на быстрое обогащение. Это означает отказ от неоправданного сокращения затрат или зависимости от отдельных активов. Комитет по финансам рассматривает структуру затрат и активов с организационной точки зрения, определяет направление развития, устанавливает границы и правила, а также вносит необходимые коррективы в среднесрочной перспективе. С одной стороны, мы увеличиваем инвестиции в будущее и укрепляем ключевые конкурентные преимущества. С другой – максимально эффективно используем внутренние ресурсы и снижаем операционные расходы. Huawei поддерживает ежегодный уровень инвестиций в R&D выше 12 %, при этом не допускает произвольного сокращения затрат на взаимодействие с клиентами и не рассматривает сокращение расходов как самоцель. Компания избегает инвестиций, ориентированных лишь на прибыль в производстве, вместо этого все вложения направлены не на диверсификацию, а на укрепление конкурентоспособности в основном бизнесе.

Что касается краткосрочных операций, финансовый комитет регулярно анализирует потенциальные операционные риски с позиции всей компании, выявляет общие проблемы и инициирует улучшение системы управления. В процессе выхода на международные рынки комитет обнаружил значительные объемы безнадежной дебиторской задолженности, что потребовало усиления контроля за сбором платежей, управлением денежными потоками, четкого распределения обязанностей, а также улучшения бюджетирования, оценки и мотивации. Несмотря на быстрый рост зарубежных представительств в Индии, Мексике, Бразилии и других странах, они приносили серьезные убытки. Было ясно, что проблема не только в работе и управлении этими офисами, но и в том, что изначально компания ставила приоритет на расширение, а не на эффективность. Для решения этой ситуации мы ограничили ресурсы убыточных представительств и одновременно настояли на усилении управления, повышении операционной эффективности и максимизации отдачи при фиксированных затратах. В ответ на убытки от крупных проектов финансовый комитет потребовал сделать проекты минимальными операционными единицами и создать систему управления проектами, обеспечивающую переход от функционального к проектно-ориентированному управлению.

(1) Преобразования в сфере продаж и услуг

В начале выхода на зарубежные рынки объем продаж и услуг Huawei значительно уступал показателям в Китае. Из-за ограниченных ресурсов компания пыталась использовать каждую

возможность – подать любую заявку. Такой подход с широким охватом и пассивным участием в тендерах приводил к низкому уровню успешных сделок. Во многих случаях операторы требовали от Huawei снижать цены, чтобы оказывать давление на конкурентов. Отдел продаж был сосредоточен на заключении контрактов, но управление рисками по ним оставалось нерегулярным и неупорядоченным: доля изменений в контрактах достигала 56 %, в то время как на внутреннем рынке этот показатель был всего 9,5 %. Координация послепродажного обслуживания была слабой, что часто приводило к проблемам из-за завышенных обязательств по поставкам. Проблемы с качеством зарубежных контрактов создавали серьезные риски для всей деятельности компании.

К 2006 году Huawei сотрудничала с большинством крупнейших мировых операторов связи, глубоко разобравшись в их потребностях и рыночной ситуации. Компания осознала, что для эффективного управления рисками, возникающими при международной экспансии, необходимо как можно быстрее внедрить глобальную систему управления продажами, выявить источники контрактных рисков и обеспечить своевременную поставку продукции.

Отдел продаж и обслуживания нуждался в глубокой системной перестройке. Многие бизнес-проблемы можно было эффективно решить уже на ранних этапах продаж. В связи с этим компания инициировала трансформацию CRM, создав комплексную систему управления продажами, которая охватывает несколько ключевых аспектов: управление отделом продаж, управление клиентами, управление рынками и формирование эффективной структуры продаж на передовой линии взаимодействия с клиентами. Главной и самой значимой инициативой стал проект трансформации LTC.

Подобно тому как IPD является ключевым процессом в разработке продуктов, LTC³⁶ служит основным процессом для продаж и взаимодействия с клиентами. LTC дополняет базовые этапы продаж, включая выявление перспектив и развитие лидов. Сотрудники отдела продаж обнаруживают проблемы клиентов, усиливают этап поиска и подготовки лидов, расширяют сеть контактов, своевременно обнаруживают возможности и дают рекомендации до начала торгов, тем самым увеличивая шансы на успешное заключение сделок по единой ставке. Поскольку около 70 % проблем с поставками связаны с качеством контрактов, процесс LTC охватывает также доставку и выставление счетов. В рамках трансформации LTC был разработан комплексный механизм управления качеством контрактов, введены стандарты качества и управление рисками, а также включены специалисты из доставки, снабжения, финансов и других областей для оценки выполнимости контрактов на этапе продаж. Был создан четкий механизм авторизации и исполнения, что значительно повысило качество контрактов благодаря эффективному управлению рисками и контролю прибыли³⁷. Для надежного обеспечения процесса LTC была сформирована клиентоориентированная операционная команда – CC3³⁸. CC3 всегда фокусируется на клиентах, прислушивается к их мнению, разрушает барьеры между функциональными отделами и берет на себя ответственность за весь процесс: от поиска лидов до сбора платежей, обеспечивая эффективную и высококачественную работу процесса LTC.

³⁶ LTC: Lead to Cash («От лида до оплаты»). Это – основной процесс продаж и взаимодействия с клиентами, который включает в себя все этапы от выявления потенциальных клиентов (лидов) до получения оплаты. LTC обеспечивает качественное управление контрактами, снижает риски поставок и включает сквозную ответственность за весь процесс продаж, включая поддержку, доставку и выставление счетов.

³⁷ Механизм авторизации и исполнения охватывает три вида авторизации (архитектурное решение, модельная цена и управление рисками), четыре вида оценок (по решениям, предоставлению услуг, коммерческому праву и финансам), а также включает комплексный обзор. Принятие решений по продажам происходит на трех уровнях – представительства, региональные подразделения и бизнес-единицы – и проходит через пять ключевых контрольных этапов: инициирование проекта, участие в торгах, подписание контракта, внесение изменений и закрытие контракта.

³⁸ CC3: Customer Centric Thriple Play («Тройной подход к клиентоориентированности»). Включает в себя лицо, ответственное за клиента (Account Responsible), лицо, ответственное за принятие решения (Solution Responsible), и лицо, ответственное за выполнение поставки (Fulfillment Responsible).

В процессе трансформации LTC отдел продаж Huawei обобщил и улучшил проверенные методы работы, постепенно спроектировав такие методологии, как «Пять наблюдений и три определения», «Пять колец и четырнадцать ходов» и «Девять стратегий победы». Эти подходы основаны на успешном опыте компании – интеграции лучших отраслевых практик и рекомендаций для реализации долгосрочного сотрудничества, увеличения продаж и повышения их эффективности.

Изменения в области продаж являются одной из самых сложных задач для любой компании, поскольку даже небольшие ошибки могут негативно сказаться на производительности бизнеса, и Huawei не стала исключением. Сложность трансформации LTC превзошла все наши ожидания. В проекте участвовали четыре старших спонсора, три менеджера проектов и сотни сотрудников. После восьми лет внедрения и совершенствования программа LTC была успешно реализована во всех представительствах, а доля успешных крупных проектов выросла с менее чем 5 % в 2001 году до более 50 % в 2009 году. Зарубежный бизнес Huawei перешел от стремительного, но неустойчивого расширения к стабильному и качественному росту, сочетая прибыльность с увеличением масштабов деятельности.

Помимо проблем в продажах, Huawei сталкивалась с серьезными трудностями в области поставок и исполнения контрактов. Частыми были задержки проектов и проблемы с качеством, вызванные недостаточным управлением и нехваткой ресурсов. Внутри страны своевременно выполнялось около 65 % поставок и установок оборудования, тогда как на зарубежных рынках этот показатель был лишь 29 %. Зарубежные проекты отличались высокой сложностью: крупные поставки охватывали тысячи площадок и вовлекали тысячи сотрудников, ответственных за планирование сети, субподрядные закупки, логистику, установку, пуско-наладку, приемку и выставление счетов. Однако информация и процессы между этими этапами были разобщены, что требовало срочного повышения эффективности. Под давлением требований клиентов по сокращению сроков и строительству сетей, бюджеты в некоторых регионах значительно превышались, а затраты на доставку одного объекта иногда многократно превосходили стоимость оборудования. Несмотря на большие инвестиции, клиенты оставались недовольны: им не хватало ясности в распределении ответственности и единого контактного лица, отвечающего за весь процесс исполнения контракта. Особенно остро эта проблема проявилась в 2010 году в инциденте с малайзийской телекоммуникационной компанией³⁹, когда жалобы клиентов были адресованы напрямую высшему руководству Huawei. Улучшение своевременности поставок стало одним из ключевых факторов конкурентоспособности Huawei, что помогло компании расширить присутствие на международных рынках и значительно повысить общую прибыльность и удовлетворенность клиентов.

Крупные международные проекты по поставкам отличаются высокой сложностью, и на их стоимость и качество влияет множество факторов – от удобства обслуживания продукции и качества контрактов до закупок и логистики. Внедрение системы ISD⁴⁰ охватывает не только отдел поставок, но и объединяет работу таких подразделений, как исследования и разработки, продажи, закупки, снабжение и логистика, создавая интегрированный процесс поставок и обеспечивая слаженное взаимодействие на всех этапах. Инцидент в Малайзии **стал стимулом для пересмотра нашего подхода: мы сосредоточились на оптимизации внутренних процессов и распространили это мышление на совместную оптимизацию процессов с учетом интересов клиентов, самой Huawei и ее партнеров. В результате мы разрабо-**

³⁹ Инцидент в Малайзии: в 2010 году Huawei внедряла многофункциональное сетевое решение для одного из малайзийских телекоммуникационных операторов. Однако во время эксплуатации часто возникали проблемы с интернет-сервисом. Генеральный директор клиента направил жалобу председателю Huawei Сунь Яфану, обвиняя компанию в невнимательном отношении и непрофессиональном подходе к решению проблем клиентов. В ответ Huawei инициировала всестороннее исследование данной ситуации.

⁴⁰ ISD: Integrated Service Delivery («Интегрированное предоставление услуг»).

тали комплексное трехстороннее понимание бизнес-процессов и внедрили систему ISDP⁴¹ для эффективной реализации проектов.

Для успешного выполнения проекта требуется значительное количество ресурсов, которые после завершения работ могут оставаться неиспользованными. Чтобы справиться с цикличностью спроса на ресурсы, вызванной колебаниями бизнеса, и обеспечить своевременную поддержку проектных команд, отдел обслуживания создал трехуровневую систему ресурсных центров – глобальных, региональных и национальных. Это позволило повысить доступность ресурсов и эффективность их использования через механизм купли-продажи ресурсов. Для каждого проекта назначается менеджер, отвечающий за его реализацию и управление. При возникновении проблем в ходе исполнения контракта именно менеджер проекта становится первым контактным лицом для клиента. Работая в рамках бюджета, он мобилизует ресурсы по всему миру и руководит командой, обеспечивая своевременное выполнение проекта, качество, оптимизацию затрат и удовлетворенность клиентов.

Несмотря на быстрый рост Huawei на мировом рынке, доля доходов от наиболее ценных клиентов оставалась сравнительно невысокой. Значительная часть выручки поступала из относительно удаленных регионов, а присутствие клиентов в более привлекательных и прибыльных областях было ограничено. В 2011 году выручка от 50 крупнейших операторов мира составляла лишь 38 % от общего дохода операторского бизнеса Huawei, тогда как у ведущих игроков отрасли этот показатель достигал 70 %. Регионы с высокой ценностью, где клиентские инвестиции могут превышать 50 %, обычно характеризуются плотной и сложной сетевой инфраструктурой. Проникновение на такие рынки требует больших усилий, но успех в них обеспечивает стабильный рост и конкурентное преимущество, создавая надежный «амбар» и глубокий «ров», отделяющий компанию от конкурентов.

По мере того как возможности Huawei расширялись, компания смещала фокус с периферийных рынков в более ценные регионы, создавая новую конкурентную среду.

В этот период мы запустили трансформацию MTL⁴²: с одной стороны, мы сегментировали рынок, выделив клиентов с высокой экономической ценностью и соответствующих стратегическим целям компании как ключевых клиентов Huawei, предоставив им приоритетные ресурсы для поддержки; с другой стороны, мы непрерывно развивали маркетинговые возможности, ориентируясь на рынок и потребности клиентов.

Мы занимались планированием производства, управляли клиентским спросом и открывали новые возможности для роста через маркетинговые активности: выставки, саммиты и стратегические форумы. Процесс формирования рынка – долг, тогда как сотрудники отдела продаж обычно больше сосредоточены на достижении краткосрочных целей. Поэтому мы пересмотрели систему мотивации, **уделив внимание не только «сбору урожая» в текущем периоде, но и «плодородию почвы» – для долгосрочной устойчивой конкурентоспособности.**

Мы оставались «клиентоориентированными» и продолжали сегментировать рынок, управляя маркетингом, что в итоге дало плоды: наша рыночная доля выросла, а стратегическое положение укрепилось. Доля Huawei среди высокодоходных клиентов, продуктов и регионов постоянно увеличивалась. К 2007 году Huawei стала партнером всех ведущих европейских операторов. В 2011 году доход от 50 крупнейших мировых операторов составил 38 % выручки Huawei в операторском сегменте, а к 2016 году эта цифра выросла до 65 %, как показано на рисунке 1.6. Таким образом, структура доходов компании стала сопоставимой с лидерами отрасли.

⁴¹ ISDP: Integrated Service Delivery Platform («Интегрированная платформа предоставления услуг»). Платформа, открытая для сотрудников и партнеров компании Huawei и являющаяся операционной платформой для предоставления услуг.

⁴² MTL: Market to Lead («От рынка к потенциальным клиентам»).

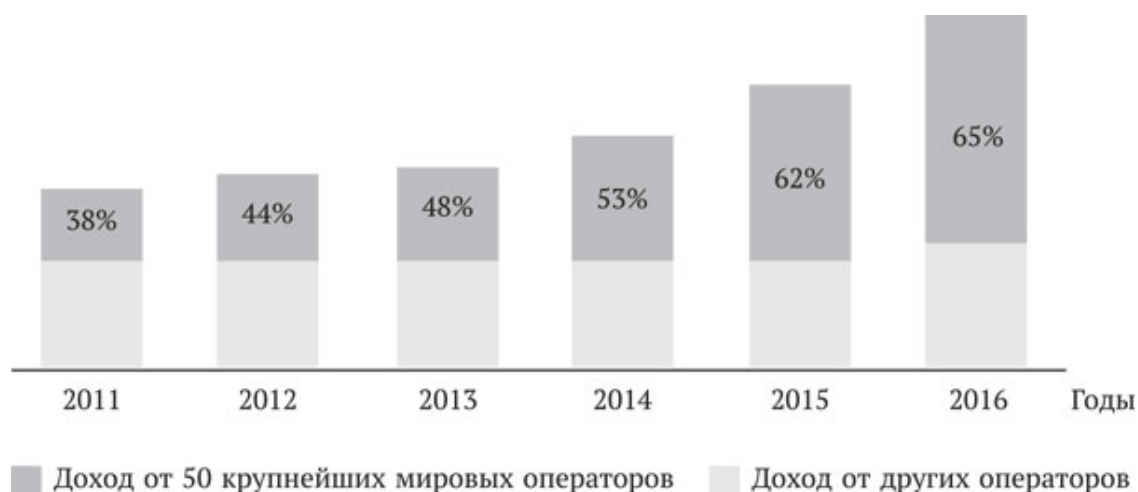


Рис. 1.6. Изменения в доле доходов компании Huawei в операторском бизнесе.

(2) Внедрение GSC/GSN⁴³

С глобальным расширением Huawei зарубежные клиенты стали требовать оперативного строительства и запуска сетей связи, предъявляя при этом строгие требования к полному циклу поставок. Трансформация ISC, завершенная в 2003 году, изначально была ориентирована на модель «одного завода и внутреннего рынка». Однако выход на мировой уровень потребовал разработки нового подхода к организации цепочки поставок с учетом особенностей глобального рынка.

Проекты, реализуемые «под ключ», включают не только телекоммуникационное оборудование, но и продукцию, которую Huawei не производит, например вышки и генераторы. Ранее компания часто сталкивалась с их неэффективностью: вышки закупались в Европе, доставлялись в Китай, а затем из-за сжатых сроков возвращались обратно в Европу, что сопровождалось значительными затратами. Huawei приходилось тратить большие суммы на авиаперевозки всех товаров, включая вышки, до площадок клиентов в Европе. Модель поставок с концентрацией производства в Шэньчжэне приводила к задержкам и высоким транспортным расходам. В 2006 году авиаперевозки составляли 85 % от всех транспортных затрат Huawei в мире, а стоимость перевозки вышек даже превышала их цену. К тому же малейшая ошибка на любом этапе доставки сказывалась на общем ходе поставки. В 2004 году показатель своевременных и полных поставок по зарубежным контрактам не превышал 40 %, что явно не соответствовало требованиям крупных клиентов по срокам строительства сетей. Для обеспечения качественных, эффективных и экономичных поставок и поддержки глобального роста, Huawei внедрила систему GSC/GSN на базе фреймворка ISC, направленную на трансформацию и глобализацию интегрированной цепочки поставок с возможностью доставки товаров из Китая по всему миру.

Когда китайские компании приходят на зарубежные рынки, они стараются максимально ускорить этот процесс. Строительство собственных заводов обеспечивает жесткий контроль и качество продукции, но требует больших инвестиций и умения работать в сложных политических и деловых условиях, что не всегда подходит для компаний, только начинающих международную экспансию. На первом этапе Huawei выбрала стратегию с минимальными активами – без создания зарубежных фабрик она «пересекла океан на большом корабле», внедрив EMS⁴⁴ и LSP⁴⁵ с высокими возможностями и узнаваемостью. Важным аспектом стало

⁴³ GSC: Global Supply Chain («Глобальная цепочка поставок»). GSN: Global Supply Network («Глобальная сеть поставок»).

⁴⁴ EMS: Electronic Manufacturing Services («Услуги по производству электроники»). Ряд услуг, связанных с производством

и научное управление сетью поставок для обеспечения быстрой доставки и оптимизации затрат. Huawei выстроила единую глобальную структуру и создала трехуровневую сеть поставок для клиентов, включающую шесть глобальных центров, семь региональных узлов и несколько национальных центральных складов⁴⁶, что стало надежной основой для международного расширения. Компания также перешла от модели с одним центром поставок к мульти-центральной системе. Интеграция множества IT-систем в единую платформу «ERP+APS» позволила объединить планирование логистики, выполнение заказов и производство, значительно повысив эффективность реализации зарубежных проектов.

Создав глобальную систему поставок, Huawei смогла повысить качество поставок и оптимизировать затраты, значительно улучшив гибкость и скорость отклика на запросы клиентов. Такая глобальная сеть поставок обеспечивает возможность эффективно использовать ресурсы в периоды пикового спроса и сокращает избыточные запасы в периоды спада. Уровень своевременных и полных поставок по зарубежным контрактам вырос с 40 % в 2004 году до 90 % к 2010 году.

Внедряя EMS, Huawei стремилась сочетать аутсорсинг с собственным производством, при этом не теряя контроля над ключевыми производственными мощностями. Собственные производства сосредоточены главным образом на разработке новых продуктов, изготовлении важных компонентов, а также на мелкосерийном и многономенклатурном производстве, что позволяет обеспечивать высокий уровень качества продукции. В случае непредвиденных ситуаций на производстве Huawei быстро привлекает сторонних производителей, чтобы гарантировать бесперебойное производство. Такой гибридный подход позволил компании оперативно заменить компоненты и сохранить стабильность и качество продукции, несмотря на серьезное давление со стороны США.

(3) Трансформация IFS

Зарубежный рынок активно развивался, однако контроль компании над международными операциями оставался слабым. Отсутствовали эффективные методы управления, которые обеспечивали бы предсказуемость и надежность процессов. Многие зарубежные проекты сначала фиксировали убытки в десятки миллионов, а затем внезапно показывали прибыль, при этом финансовая отчетность была ненадежной. Представительства компании сообщали о результатах своей деятельности, в то время как штаб-квартира не имела полной картины реального положения дел. Обсуждения по показателям эффективности часто превращались в споры, где решающее слово принадлежало наиболее громким. Иногда ответственность за окончательные операционные данные приходилось определять голосованием. Эти проблемы оставались нерешенными до тех пор, пока внедрение трансформации IFS⁴⁷ не обеспечило прозрачность данных, запретив представительствам создавать собственные отчеты и внедрив единую автоматизированную систему финансовой отчетности.

Столкнувшись с острой необходимостью улучшить финансовое управление, в конце 2006 года господин Жэнь Чжэнфэй направил письмо генеральному директору IBM, выразив благодарность за помощь в реализации трансформаций IPD и ISC и пригласив направить экспертов для содействия в финансовой трансформации Huawei, а именно – внедрении системы

и предоставляемых владельцам брендов электронной продукции. По сравнению с традиционными OEM и ODM, которые предоставляют только услуги аутсорсинга, EMS также предоставляет услуги по закупкам, проектированию, логистике, обслуживанию продукции и другим направлениям.

⁴⁵ LSP: Logistics Service Provider («Поставщик логистических услуг»). Термин относится к поставщику, который предоставляет предприятиям услуги по транспортировке, таможенному оформлению, складированию и другим логистическим услугам.

⁴⁶ Компания Huawei открыла центры поставок в Европе, Бразилии, Мексике, Индии, а также узлы поставок в Дубае, Нидерландах и Китае.

⁴⁷ IFC: Integrated Financial System («Интегрированная финансовая система»).

IFS. Реформа IFS в компании рассматривалась не просто как изменение финансовой системы, а как реорганизация бизнес-процессов в целом. Ее целью было найти баланс между расширением и контролем, используя четкие правила для снижения непредсказуемости результатов. Это позволило обеспечить долгосрочный эффективный рост и повысить устойчивость компании. В начале 2007 года IBM направила команду специалистов для совместной работы с Huawei над завершением плана трансформации IFS. Проект был разделен на две стадии: Wave 1 («Волна 1») – обеспечение точности данных, Wave 2 («Волна 2») – эффективное управление бизнесом, включающие 21 подпроект. Внедрение IFS стартовало в июне 2007 года. Я выступал спонсором проекта, господин Мэн Ваньчжоу был директором проектной группы, а господин Су Баохуа – менеджером проекта.

Первый этап трансформации IFS был направлен на установление тесной связи между бизнес-процессами и финансовыми операциями. Этот проект интегрировал бизнес и финансы на всех этапах – от возникновения возможностей до проведения платежей, от закупок до оплаты, обеспечивая эффективное взаимодействие исполнения контрактов с финансовыми процессами. Была реализована система сбора платежей, учета доходов и бюджетирования проектов по клиентским контрактам. Для более надежного выполнения контрактов и предоставления точной информации подразделениям Huawei была создана организация CSO⁴⁸, основанная на опыте компании IBM. Эта структура, выступающая центром исполнения контрактов, отвечает за анализ и регистрацию контрактов, выставление счетов по факту поставки и другие связанные с финансами задачи. К 2013 году время цикла выставления счетов сократилось с 28 дней в 2009 году до 2,2 дней, а точность выставления счетов выросла с 76 % до 97 %, точность учета доходов – с 53 % до 90 %. Эти улучшения свидетельствуют о значительном успехе интеграции бизнес- и финансовых процессов.

Мы разработали полноценную систему управления проектами в рамках долгосрочного сотрудничества. Изначально лишь половина проектов имела утвержденные бюджеты. После внедрения реформы IFS все проекты стали проходить процедуру «Четырех проектных расчетов». Учет и итоговая отчетность проектов стали согласованы с их бюджетами, что обеспечило строгое соблюдение финансовых рамок. Проведение «Четырех проектных расчетов» входит в обязанности сотрудников, занимающихся проектным финансированием, а опыт работы в этой области считается необходимым условием для профессионального роста финансового персонала. Новые сотрудники начинают карьеру именно с проектного финансирования, где получают глубокое понимание бизнес-процессов и финансов. Только после успешного освоения управления отдельным проектом их переводят в области клиентского финансирования, финансов представительств, региональных отделов и других подразделений. Сегодня большинство финансовых директоров на всех уровнях компании начинали свой путь с должностей в проектном финансировании.

Второй этап трансформации IFS был направлен на развитие специализированных финансовых возможностей компании, включая управление финансами, налогообложением, затратами и запасами, а также отчетность, анализ, планирование и бюджетное прогнозирование. В области управления фондами – благодаря перестройке бизнес-структуры и организационной схемы – удалось достичь централизованного и унифицированного планирования 94 % глобальных фондов, что обеспечило оперативное удовлетворение потребностей бизнеса и сохранность средств. Платформа для отчетности и анализа интегрирует разнообразные бизнес- и финансовые данные, давая полное и единое представление об операционной деятельности. Более 80 % ежедневных операционных отчетов теперь формируются автоматически в системе, и руководители получают доступ к ним по запросу, что значительно повышает эффективность и качество управления операциями.

⁴⁸ CSO: Contract Support Office («Отдел управления контрактами и поддержки их выполнения»).

Нам потребовалось восемь лет, чтобы завершить запуск, проектирование, пилотирование и реализацию 21 подпроекта, построить систему финансового управления компании и расширить финансовые возможности, а также добиться фундаментального прогресса в точной фиксации доходов, ускорении притока денежных средств, обеспечении видимости прибылей и убытков проектов и контроле операционных рисков. Возможности операционного управления на уровне проекта и на уровне центра ответственности были систематически улучшены. Только путем интеграции новых бизнес-процессов мы научились эффективно контролировать операционное управление в процессе развития бизнеса.

(4) Внутренний контроль и управление рисками

Чем стремительнее растет бизнес, тем сложнее обеспечивать эффективное управление и тем больше ошибок и нарушений. Если не контролировать риски, это приведет к серьезным последствиям для компании. Когда я общаюсь с коллегами из отрасли, многие отмечают: «Учитывая конкурентоспособность и боевой дух Huawei, никому не под силу ее превзойти. Главная угроза для Huawei исходит изнутри». И правда, внутренние проблемы – коррупция, злоупотребление властью и мошенничество – способны привести к упадку компании. В ходе проверки выяснилось, что миллионы долларов могли быть переведены с зарубежного счета компании всего лишь по одобрению высшего руководства. В конце 2003 года во время аудита и сертификации поставщиков British Telecom прямо указала на серьезные пробелы в управлении рисками Huawei, отметив, что ситуация была «похожа на ребенка, спотыкающегося на рельсах».

Мы опираемся на принципы Института внутренних аудиторов и опыт компании IBM при разработке трехуровневой модели внутреннего контроля и управления рисками в Huawei.

Первый уровень контроля составляют руководители предприятий и владельцы процессов, кто несет основную ответственность за внутренний контроль. Риски всегда связаны с бизнесом, поэтому 95 % рисков должно находиться в самом бизнесе, что делает первую линию защиты наиболее важной. Концепция глобальной ответственности за процессы является фундаментом внутреннего контроля в компании Huawei. Хорошо построенный процесс включает соответствующие внутренние контрольные механизмы. Когда бизнес осуществляется согласно процессу, он автоматически соответствует требованиям внутреннего контроля и управления рисками, обеспечивая эффект «бесшумного увлажнения»⁴⁹. Помимо построения системы процессов, необходимо создать систему ответственности. Без четкой ответственности сложно добиться соблюдения процесса. Владелец процесса внедряет требования внутреннего контроля при проектировании и оценке процесса, выполняет функции первичного ответственного за внутренний контроль и гарантирует, что соответствие процессам, производительность и стандарты наказаний являются измеримыми и понятными.

Второй уровень контроля обеспечивает отдел внутреннего контроля и управления рисками. Финансовый директор группы отвечает за общее руководство внутренним контролем, выполнение соответствующих требований и мониторинг процессов и бизнес-единиц по вопросам внутреннего контроля и управления рисками. Этот отдел разрабатывает и совершенствует методологию внутреннего контроля⁵⁰

⁴⁹ «Бесшумное увлажнение» – строка из стихотворения «Счастливый дождь весенней ночью» поэта Ду Фу династии Тан. Хороший дождь знает свое время года, и он случается весной. Он пробирается в ночь вместе с ветром, бесшумно увлажняя все вокруг.

⁵⁰ Инструменты внутреннего контроля включают тестирование на соответствие (CT, Compliance Testing), проактивный контроль (PR, Proactive Review) и полугодовую контрольную оценку (SACA, Semi-Annual Control Assessment). В 2017 году компания Huawei достигла базовой удовлетворенности внутренним контролем (60 %) (и оценка SACA была изменена на ежегодную).

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.