

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

## **Эту книгу хорошо дополняют**

### **Взлом стратегии**

Ричард Румельт

### **Движущая сила организации**

Тянь Тао и Чэнь Вэй

### **Стратегия процветания**

Рон Аднер

### **Больше чем руководитель**

Скотт Джеффри Миллер

### **Взаимная лояльность**

Фред Райхельд, Дарси Дарнелл  
и Морин Бернс

*Бизнес-Азия. Флагманские практики*

Ся Чжунъи

# Ценности Huawei:

клиенты для бизнеса — прежде всего

Перевод с китайского Кирилла Батыгина

Москва  
МИФ  
2024

# Оглавление

Предисловие .....	9
Вступление .....	11

## ЧАСТЬ I КЛИЕНТЫ — ЦЕНТР ВСЕГО

Глава 1. Работа ради клиентов — единственная причина существования Huawei .....	20
Глава 2. Ценностное предложение Huawei .....	36
Глава 3. Концепция развития Huawei .....	60
Глава 4. Удовлетворенность клиентов — главное мерило во всех начинаниях .....	105
Подводим итоги .....	110
Темы для обсуждения .....	113

## ЧАСТЬ II ОРИЕНТИР В РАЗВИТИИ ПРОДУКЦИИ — ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ

Глава 5. Запросы клиентов — руководство к действию .....	118
Глава 6. Глубоко сознавайте потребности клиентов .....	143
Глава 7. Руководящие принципы развития по Huawei .....	159
Глава 8. Критерий оценки развития предприятия — определенный рост нормы прибыли .....	235
Подводим итоги .....	241
Темы для обсуждения .....	244

ЧАСТЬ III  
ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ —  
СОЗДАНИЕ ПОТОКОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 9. В будущем мы станем конкурировать в сфере менеджмента .....	251
Глава 10. Строим систему менеджмента, где клиенты — центр всего, а выживание — базисная линия .....	261
Глава 11. Бесперебойная работа от начала до конца. Обеспечивайте непрерывный поток самыми простыми и действенными мерами .....	316
Глава 12. Создавайте потоковую организацию, которая может удовлетворять потребности клиентов .....	331
Глава 13. Последовательная оптимизация и совершенствование .....	345
Глава 14. Показатель прогресса в менеджменте — усиление ключевых конкурентных преимуществ .....	366
Подводим итоги .....	374
Темы для обсуждения .....	378
Пояснения к сокращениям .....	381

# Предисловие

С момента своего выхода в свет в июле 2016 года книга «Клиенты — центр всего: основы менеджмента в Huawei» была удостоена всеобщего внимания. Издание представляет собой собрание внутренних документов и интервью с высшим руководством компании. Однако стоит отметить, что книга охватывает слишком обширный временной отрезок и не очень удачно структурирована с точки зрения хронологии событий. Многие читатели отмечали, что им было сложно подступиться к ней, и надеялись, что когда-нибудь выйдет более лаконичная и легкая для понимания книга. «Ценности Huawei: клиенты для бизнеса — прежде всего» — результат наших усилий в этом направлении.

Настоящее издание раскрывает причины, почему Huawei обозначает в качестве ведущей ценности философию «клиенты — центр всего», а также представляет сформированные и внедренные на ее базе концепции, курсы развития, образы мыслей и принципы управления. Это не нарезка служебных документов, а логичное, четкое руководство, написанное понятным языком и применимое на практике. Мы надеемся, что знакомство с изданием станет открытием для наших читателей, в особенности — для руководителей и менеджеров компаний.

Прошлые успехи не всегда сулят светлое будущее, однако «работа ради клиентов — единственная причина существования Huawei» есть максима, истинность которой не увядает

Ценности Huawei

с течением времени. Для Huawei клиенты были и всегда будут центром всего. Мы неизменно стремимся строить умный мир интернета в интересах наших клиентов.



*Сюй Чжицзюнь,  
действующий председатель правления  
инвестиционной холдинговой компании  
с ограниченной ответственностью Huawei,  
11 февраля 2022 года*

# Вступление

Настоящая книга, призванная ответить на вопрос, почему Huawei взяла за первооснову философию «клиенты — центр всего» и выработала на ее основе многолетнюю практику ведения бизнеса, — детище действующего председателя правления Huawei господина Сюй Чжицзюня. Он лично руководил процессом ее создания, утверждал текст, выбирал название и писал к ней предисловие. Эта книга зародилась в 2019 году, я тогда как раз закончил работу над изданием «От случайности к неизбежности: практика инвестиций и управления НИОКР в Huawei». Господин Сюй обратился ко мне с просьбой составить книгу на основе материалов учебных семинаров для топ-менеджмента Huawei. Один из сборников рекомендаций для менеджеров Huawei назывался «Концепция управления бизнесом: клиенты — центр всего». Причем господин Сюй попросил отказаться от формата бесед с высшим руководством компании и подготовить простое и общедоступное издание, понятное читателям и внутри, и за пределами Huawei.

В марте 1998 года компания выступила с «Основным законом Huawei», в котором подробно описаны ценности и бизнес-концепции корпорации. Фактически это было некое подведение итогов первых десяти лет существования, напутствие на дальнейший переход компании к следующему витку развития и выход на международный уровень. Этот программный документ предусматривал принципы обеспечения устойчивого развития Huawei. В 2010 году вновь была



подготовлена ретроспектива последних двадцати с лишним лет деятельности компании с учетом всех вынесенных за это время уроков и пережитых неудач. Были выявлены ключевые факторы, способные обеспечить долгосрочный успех Huawei, а также потенциальные риски, которые могли привести компанию к краху. В результате сформировалась комплексная программа для поддержания долговременной стабильности Huawei. «Концепция управления бизнесом: клиенты — центр всего» была подготовлена под непосредственным руководством Сюй Чжицзюня. Документ получил высокую оценку внутри компании. С 2012 года концепцию включили в курсы подготовки менеджеров Huawei. Более 2800 управленцев среднего и высшего звена изучали ее. Я был рад стать ответственным редактором документов, раскрывающих бизнес-концепцию Huawei. В этом качестве я придумывал логику построения материала, форматы представления информации, а также собирал данные. Параллельно отвечал за оптимизацию и редактирование учебных материалов для семинаров Huawei. В 2016 году согласился стать членом редколлегии и ответственным редактором книги «Клиенты — центр всего», главным редактором которой выступил профессор Китайского народного университета, старший советник при Huawei Хуан Вэйвэй. Этот опыт позволил мне углубить познания о концепции управления Huawei. Моя книга основана на логических выводах и материале семинаров для менеджеров Huawei и обобщает практику развития компании за последние десять лет. Мы постарались максимально сохранить корпоративный стиль Huawei, чтобы материал оставался достоверным и аутентичным. Каждый большой раздел книги сопровождается краткими выводами и вопросами для дискуссии, которые также взяты из учебных материалов Huawei. Иллюстрации к изданию почерпнуты из составленных нами учебных тетрадей. Надеемся, что они помогут читателям лучше сориентироваться в материале, усвоить его и применить обозначенные рекомендации.

Председатель Сюй Чжицзюнь активно участвовал в процессе составления настоящего издания. Несмотря на большую занятость, он всегда находил время для того, чтобы досконально ознакомиться с текстом и удостовериться, что содержание книги полно и точно отражает корпоративную философию Huawei. Кроме того, господин Сюй переделал и включил в книгу написанную им еще в 2013 году известную статью «Немного о связи бизнеса, регламентов, ИТ, качества и хозяйственной деятельности», которая до сих пор не утратила своей актуальности. Этот материал впервые представлен официально на суд широкой публики. Мы выражаем искреннюю благодарность и почтение господину Сюй Чжицзюню за неоценимый вклад в создание данной книги.

После многократных выступлений на тему концепции ведения бизнеса в Huawei я полагаю, что раскрытие этих категорий именно в философском ключе поможет читателям легче воспринять ключевые мысли книги и более успешно применять их на практике.

Всем известно, что философия — представления о мире и методологии действия в нем, прошедшие должную теоретизацию и систематизацию. Наше мировоззрение охватывает наши взгляды и точку зрения как на сам мир, так и на отношения человека с миром. Методология же — те принципы и средства, которыми мы, исходя из своей точки зрения, оцениваем и разрешаем противоречия и проблемы на нашем пути. А в ходе управления предприятием приходится взаимодействовать с самыми разными противоречиями и проблемами. Как раз столкновение с последними приводит к формированию самобытной системы ценностей и бизнес-концепции — философии управления отдельным предприятием. В настоящей книге раскрыта основополагающая система ценностей Huawei, сконцентрированная вокруг мысли о том, что клиенты — центр всего. В равной мере мы постараемся представить философию и принципы управления при решении конкретных задач оперативной деятельности.

Наиболее важный вопрос, который стоит перед представителями любой компании, связан с источником ее жизненных сил: как выстраивать отношения с клиентами? Huawei исходит из четкой установки, что только клиенты приносят компании деньги, а потому работа ради клиентов — единственная причина существования Huawei. Уже на протяжении тридцати с лишним лет Huawei неизменно отстаивает эту позицию. Компания служит клиентам — вот главная из всех ценностей Huawei. И многие успешные международные компании работают по схожему принципу. В частности, Amazon давно выступила с заявлением о намерении стать самой клиентоориентированной компанией мира. Однако немногие предприятия оказываются способны довести эту идею до некоторой конечной точки, а уж тем более составить на ее основе практически реализуемые концепции управления.

Если бы нас попросили дать краткую рецензию на настоящую книгу, то все ее содержание можно было бы свести к одному лейтмотиву и двум основным требованиям. Лейтмотив здесь — «клиенты — центр всего», а два основных требования — «одновременно развивайтесь и управляйте». Максима «клиенты — центр всего» предопределила, что во всех своих действиях Huawei должна служить клиентам и создавать для них выгодные предложения. Что касается двух основных пунктов, здесь мы можем обратиться к макро-бизнес-модели, которую еще в 2003 году выдвинул основатель и CEO Huawei Жэнь Чжэнфэй. Ориентир в развитии продукции — потребности клиентов, цель управления предприятием — создание потоковой организации. Направление развития продукции определяет и сферы развития бизнеса предприятия. Основной показатель в развитии продукции — запросы клиентов, благодаря которым Huawei всегда может двигаться в верном направлении и не сбиваться с пути. Самое важное для управления предприятием — это система менеджмента. Только формирование процессов, которые отвечают потребностям клиентов, установление потоковой организации

и обеспечение ее эффективного функционирования позволяют Huawei во всех начинаниях всегда действовать исходя из ожиданий клиентов. Именно реализация указанных трех направлений работы исключает ситуацию, когда лозунг «клиенты — центр всего» превращается в пустой звук. Это не просто слоган, это практика. И тот факт, что в последние тридцать с лишним лет Huawei вступила в ряды ведущих мировых компаний, в полной мере свидетельствует о том, что избранная бизнес-концепция правильна и эффективна.

В настоящей книге будут последовательно раскрыты отмеченные три направления работы. Во всех главах в формате ответов на вопросы — «Что? Как? Почему? В какой степени?» — будут обозначены базовые подходы и принципы оперативного управления Huawei.

В части I «Клиенты — центр всего» в первую очередь осмысляются основы существования Huawei. Кроме того, здесь анализируется система ценностей Huawei и концепция развития компании. Наконец, мы рассмотрим, смогла ли Huawei сформировать критерии соответствия компании своей миссии.

В части II «Ориентир в развитии продукции — потребности клиентов» описываются связи между потребностями клиентов и технологиями и отмечается, что Huawei должна обеспечивать свое будущее за счет двух механизмов: удовлетворения потребностей клиентов и реализации технологических инноваций. Здесь же рассматривается основной курс продвижения Huawei: открытость, взаимодействие и инновации; подбор рынков исходя из преимуществ компании; умение не упустить возможности; отказ от некоторых действий во имя сохранения возможностей; устойчивое долгосрочное наращивание инвестиций в большие платформы; реализация прорывов по ключевым позициям; направление ежегодно свыше 10% доходов на НИОКР; освоение ключевых технологий; обеспечение технологического первенства. Наконец, мы рассмотрим критерии оценки уровня развития компании.

В части III «Цель управления предприятием — создание потоковой организации» подчеркивается важность менеджмента и необходимость формирования системы менеджмента, где клиенты — центр всего, выживание — базисная линия, а личность предпринимателя не является определяющей. Причем система менеджмента должна быть простой, практичной и сбалансированной. Направление и методика управления в Huawei как раз заключаются в формировании серии процессов и оформлении потоковой организации, которая способна в полной мере удовлетворять потребности клиентов. Процессы должны быть сквозными, прозрачными, бесперебойными и высокоэффективными, а организация — базироваться на процессах, которые способствуют распределению ответственности, полномочий и ресурсов. Только в этом случае можно будет обеспечить максимально эффективное функционирование компании и избежать чрезмерно громоздких структур. Система менеджмента также должна последовательно оптимизироваться и совершенствоваться. Наконец, мы обозначим, что критерии наличия/отсутствия прогресса в управлении следует искать в непрерывном наращивании ключевых конкурентных преимуществ компании.

Создание книги на основе бизнес-концепции Huawei — большой вызов и испытание. Я явственно ощущаю ограниченность моих возможностей на этом поприще. Так что мы будем очень благодарны читателям за критические замечания по содержанию книги, если наши выводы покажутся ошибочными или неуместными.

Ся Чжунъи,  
20 января 2022 года,  
Huawei