

HUAWEI

В И Н С Е Н Т Д Ю К Р Е

HUAWEI

КАК МАЛЕНЬКАЯ КИТАЙСКАЯ КОМПАНИЯ
ЗАВОЕВАЛА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2024

УДК 658
ББК 65.29
Д95

Original French title: Un succès nommé Huawei
by Vincent Ducrey, Hub Institute
© 2019 Éditions Eyrolles, Paris, France

Дюкре, Винсент.
Д95 HUAWEI. Как маленькая китайская компания завоевала международный рынок / Винсент Дюкре ; [перевод с французского Н. Ткачевой]. – Москва : Эксмо, 2024. – 272 с. – (Культ бренда. Как продукты и идеи становятся популярными).

ISBN 978-5-04-114048-9

Винсент Дюкре – президент Института HUB. Был консультантом французского правительства по цифровым технологиям и преподавателем бизнес-школы HEC. Он делится своими аналитическими разработками с широким кругом СМИ и регулярно выступает на международных конференциях и бизнес-семинарах.

В 2018 году Huawei вытеснила Apple со 2-го места в мире по продажам смартфонов*.

Как так вышло? Почему когда-то небольшая китайская компания за три десятилетия смогла завоевать и подчинить себе мировой рынок и совершить цифровую революцию?

Интересные факты:

- В настоящее время Huawei – единственная в мире крупная компания, которая практически полностью принадлежит своим сотрудникам (только 1,14% принадлежит основателю).
- Именно разработки Huawei внесли самый большой вклад в развитие 4G и 5G: компания владеет 20% и 15% мировых патентов соответственно.
- По состоянию на 2019 год у бренда было более 188 000 сотрудников по всему миру.
- Продукция Huawei представлена в 170 странах, а сама компания занимает 68-е место в мировом рейтинге брендов.

Эта книга – источник вдохновения для всех компаний и предпринимателей. Вы узнаете, кто стоит за стремительным ростом Huawei, какие факторы привели к ее успеху и в чем руководители видят свою миссию.

*Информация из книги

УДК 658
ББК 65.29

ISBN 978-5-04-114048-9

© Н. Ткачева, перевод на русский язык, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

«В культуре Huawei есть два ключевых элемента. Во-первых, участие сотрудников в акционерном капитале: это создает уникальную предпринимательскую динамику. Во-вторых, взаимодополняемость китайского и международного рынков. Карьерный путь китайского сотрудника в группе — это постоянное движение между Китаем и другими регионами мира».

*Мартин Перонне,
генеральный директор Monaco Telecom*

«Даже при высокой доле некитайцев в компании сохранился дух первых дней. Вероятно, именно кооперативный характер компании делает сотрудников дружелюбными и трудолюбивыми. Очень важной остается опекающая фигура основателя, можно сказать, это китайский Стив Джобс, пользующийся большим уважением внутри компании!»

*Меруан Дебба,
директор лаборатории математических
и алгоритмических наук, Huawei France*

«Китай вышел из роли мастерской мира, что проявлялось в дешевом производстве и культуре копирования и подражания. Такие компании, как Huawei, JD.com и Alibaba, продемонстрировали, что Китай намерен формировать цифровую эпоху, в которой мы живем».

*Оливер Кальтнер,
бывший генеральный директор компании Leica Camera AG*

Понимание успеха компании Huawei через ее историю и стратегию развития. Вдохновение от китайского гиганта для реализации конкретных действий в вашей организации. Выявление ключевых факторов китайского успеха.

С появлением 5G, интернета вещей и облачных вычислений понимание цифровой революции становится жизненно необходимым, если мы хорошо знаем тех, кто за ней стоит. После американской Кремниевой долины Китай стал центром наиболее прогрессивных инноваций. Эта книга, созданная как источник вдохновения для больших компаний и предпринимателей, посвящена уникальному и блистательному пути компании Huawei, которая спустя всего три десятилетия своего существования готова завоевать весь мир. В ней раскрываются личности руководителей компании, их ценности и видение будущего, выявляются факторы успеха, которые сделали Huawei мировым лидером в области телекоммуникаций. Обогащенная комментариями, примерами из практики и оригинальными свидетельствами экспертов (руководителей и сотрудников Huawei, европейских партнеров и клиентов), книга дает вдохновляющие и действенные ключи к пониманию для руководителей и лиц, ответственных за принятие решений.

Винсент Дюкре, президент Института HUB, удостоенный ряда наград, автор книг Le guide de l'influence и Le guide de la transformation digitale, Винсент Дюкре был консультантом французского правительства по цифровым технологиям и преподавателем бизнес-школы HEC. Через основанный им «цифровой мозговой центр» – Институт HUB – он объединяет 30 000 французских и международных руководителей, ответственных за принятие решений, вокруг трех бизнес-экосистем: цифрового бизнеса, «умного города» и индустрии будущего. Он делится своими аналитическими разработками с широким кругом СМИ и регулярно выступает на международных конференциях и бизнес-семинарах.

«У Huawei свой китайский метод, оригинальные отношения со временем — она умеет переходить от короткого времени к длинному, — к которым можно добавить стратегию обхода: если не можешь добраться прямо, иди через окраины».

*Тьерри Бономм
бывший генеральный директор Orange Business Services*

ОГЛАВЛЕНИЕ



БЛАГОДАРНОСТИ.....	II
ВВЕДЕНИЕ.....	12

8 ЭТАПОВ В ИСТОРИИ HUAWEI

1937–1984 Жэнь Чжэнфэй, дорога, проложенная историей Китая.....	17
1987–1992 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: СНАЧАЛА ВЫЖИТЬ, ПОТОМ РАЗВИВАТЬСЯ.....	28
1993–1999 ОТ СОИСКАТЕЛЯ ДО ЛИДЕРА КИТАЙСКОЙ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ.....	37
2000–2003 ПЕРЕД ЛИЦОМ КРИЗИСОВ, УСТОЙЧИВАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА.....	52
2004–2008 КОНСОЛИДАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ГРУППЫ.....	62
2009–2014 ИННОВАЦИОННАЯ И ДИВЕРСИФИЦИРОВАННАЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ.....	65
2015–2019 НОВЫЙ РУБЕЖ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ: К ЭПОХЕ СЕТЕВОГО ИНТЕЛЛЕКТА.....	75
2020–... ВЫХОДЯ ЗА РАМКИ УСТОЯВШИХСЯ МОДЕЛЕЙ. КОМПАНИЯ, СОЗДАЮЩАЯ СОБСТВЕННОЕ ГЛОБАЛЬНОЕ ВИДЕНИЕ: АППАРАТНОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	82
КОМПАНИЯ HUAWEI СЕГОДНЯ.....	87

Оглавление

HUAWEI И 8 КЛЮЧЕВЫХ СТРАТЕГИЙ

Фокус на человека — стратегическое преимущество номер один . . .	93
ПРЕВРАЩЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК В КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ЭВОЛЮЦИИ	118
Гибкое управление для обеспечения общего руководства	131
Мыслить, как клиент — основа всех действий компании	146
Сосредоточить все усилия на укреплении доверия клиентов	162
Общение в интересах бизнеса и расширения влияния	171
Постоянный мониторинг операционной эффективности	179
Создание и развитие экосистемы для обеспечения устойчивости	183

8 ВЗГЛЯДОВ НА HUAWEI

Как Huawei может вдохновить вас?	238
Глоссарий	240
Примечания	255
Источники	260
Книги	260
Статьи	261

БЛАГОДАРНОСТИ



Особую благодарность я хотел бы выразить Сандрин Матисар, без которой эта книга не могла бы стать такой структурной и понятной. Благодарю ее за участие в этом проекте и работе в полевых условиях рядом со мной, ее команду по редактированию, мониторингу и анализу, а также за вклад Эрвеля Дени, который помог улучшить эту книгу.

Конечно, я благодарю своих партнеров, Перле Баго и Эммануэля Вивье, за их поддержку.

Я также хотел бы поблагодарить Кена Ху, Ши Вэйяна и профессора Тянь Тао за их готовность отвечать на мои вопросы и неоценимую помощь, а также экспертов Джудит Ачиди, Тьерри Бономма, Меруана Дебба, Сунь Хайбина, Оливера Кальтнера, Чжан Юна и Дэвида Цзэна.

И благодарю команду *Huawei France* за их фотоисследования, которые позволили мне живо и оригинально проиллюстрировать освещенные темы.

ВВЕДЕНИЕ



Здравствуйтесь! 你好 (Нǐ hǎo)!

Меня, как предпринимателя в сфере цифровых технологий и в прошлом работника государственных структур с 2000-х годов, всегда вдохновляли управленческая культура и предпринимательский дух *Кремневой долины*. С тех пор мир стал многополярным, и моя работа в правительстве, а затем в аналитическом центре водила меня по всем пяти континентам, позволила соприкоснуться с глобальными инновациями.

В частности, я сосредоточился на Китае, отметив три вещи: реальную открытость миру со стороны нового поколения китайцев, бум качества товаров и услуг *Made in China* и, прежде всего, массовое появление реальных инновационных продуктов. Не одна, а целый поток инноваций, особенно из региона Шэньчжэнь на юге Китая на границе с Гонконгом.

Опираясь на свой опыт понимания новых методов управления или цифровой трансформации в моих предыдущих книгах (*Guide de l'influence, Guide de la transformation digitale*), я решил, что пришло время открыть новую коллекцию. Цель серии *Business Stories* — поделиться тем, чему я научился, работая с этими новыми глобальными компаниями. Первая часть называется *HUAWEI. Как маленькая китайская компания завоевала международный рынок (Un succès nommé Huawei)*.

В течение трех лет я ездил в Шэньчжэнь, Дунгуань и Шанхай, чтобы встретиться с командами, партнерами и клиентами *Huawei*, посетить заводы, исследовательские центры и центры кибербезопасности. Я взял на себя инициативу напрямую взаимодействовать с некоторыми клиентами и партнерами в Монако, Хельсинки, Мюнхене или на международных выставках, таких как выставка потребительской электроники (*Consumer Electronics Show, CES*) в Лас-Вегасе, *Mobile World Congress* в Барселоне, промышленная ярмарка в Ганновере или *Vivatech* в Париже.

Я написал эту книгу, чтобы читатели задумались над такой идеей: что если завтрашние успехи французских, да и в целом международных компаний, которые постоянно стремятся к конкурентоспособности, опираются на некоторые особенности китайской инновационной модели? Для китайского предпринимательства характерны три фактора: амбиции, размер рынка и стремительный рост. Эти же три фактора обычно приписывают Соединенным Штатам, но Китай пишет их собственную интерпретацию, основанную на огромных возможностях ускорения, коллективном духе и государстве, структурирующем промышленность.

Эта книга не о политике, она не посвящена анализу геополитических конфликтов между Китаем и США, которые до сих пор актуальны и широко освещаются в СМИ.

Закрыв книгу, читатель — будь то руководитель компании, бизнес-менеджер, предприниматель, студент, исследователь или любой человек, увлеченный этой темой, — получит новое дыхание идей и конкретных действий, применимых в бизнесе. И в более широком смысле каждый читатель, кем бы он ни был, также найдет источник размышлений и понимания грядущего мира.

Некоторые воспринимают китайские компании как угрозу, а не как возможность научиться новому. Потому и не тратят

HUAWEI. Как маленькая китайская компания завоевала
международный рынок

время, чтобы понять, как они работают. Я же предлагаю извлечь уроки из их эволюции, чтобы добиться собственного роста и конкурентоспособности своего бизнеса. Знание и понимание *Huawei* – отличная отправная точка для этого шага.

Приятного чтения! 好读 (*Hǎo dú*)!

8 ЭТАПОВ
В ИСТОРИИ
HUAWEI