

Составитель книги
ХУАН ВЭЙВЭЙ



HUANG WEIWEI



Customer centricity:
the Huawei
philosophy of business
management

the modern
entrepreneur's
handbook



ХУАН ВЭЙВЭЙ



Философия управления бизнесом Huawei

настольная книга
современного
предпринимателя



Издательство АСТ
Москва

Составитель книги
ХУАН ВЭЙВЭЙ



HUANG WEIWEI



Customer centricity:
the Huawei
philosophy of business
management

the modern
entrepreneur's
handbook



ХУАН ВЭЙВЭЙ



Философия управления бизнесом Huawei

настольная книга
современного
предпринимателя



Издательство АСТ
Москва

УДК 331.1
ББК 65.29
В97

Huang Weiwei
Customer centricity: the huawei philosophy of business management
Copyright © Huang Weiwei 2016
Печатается с разрешения издательства CITIC Press Corporation
и литературных агентств Youbook Agency, China и Nova Littera SIA.

Хуан Вэйвэй.

В97 Философия управления бизнесом HUAWEI / Хуан Вэйвэй ; [перевод с китайского Г.А. Аршавского]. — Москва : Издательство АСТ, 2024. — 384 с.

ISBN 978-5-17-117012-7

Автор книги, Хуан Вэйвэй, собрал воедино речи, протоколы заседаний, конференций и публичных выступлений, записи с рабочих встреч и труды, написанные лично Жэнь Чжэнфем. В этой «антологии бизнеса» изложены принципы эффективного построения международной компании.

Руководство Huawei и все сотрудники неуклонно следуют общему видению, что дает компании преимущество перед остальным конкурентным рынком. Их безоглядная преданность клиентам, ориентация на высокое качество и умеренную прибыль, забота о сотрудниках компании, интерес к инновациям и цифровизации не раз позволяли Huawei держать удар и масштабироваться.

В процессе чтения вы почерпнете то, что чаще всего неуловимо — ход мыслей основателя международной корпорации, его характерный подход к построению бизнес-процессов, отличный от тактик других холдингов.

Эта книга, полная китайской мудрости, станет настоящим шифу для современного предпринимателя!

**УДК 331.1
ББК 65.29**

ISBN 978-5-17-117012-7

© Г. А. Аршавский, перевод
© ООО «Издательство АСТ», 2024

| Часть 1

Клиенто-

ориентированность

С точки зрения основ выживания бизнеса предприятию необходима прибыль, но прибыль может поступать только от клиентов. Само существование «Хуавэй» зависит от удовлетворения потребностей клиентов, предоставления им необходимых продуктов и услуг, а также от получения адекватного вознаграждения, являющегося поддержкой; сотрудникам нужно платить заработную плату, акционерам необходим возврат вложенных инвестиций, в этом мире единственный, кто дает «Хуавэй» деньги — это клиенты. Если мы не служим клиентам, тогда кому мы можем служить? Клиенты — единственная причина нашего существования.

«Базовые ценности компании “Хуавэй”»,
переиздание 2007 года.

Глава 1

Служение клиентам — это единственная причина существования «Хуавэй»

Рассуждая об операционном менеджменте предприятия, сперва следует уточнить, кому он необходим, только таким образом можно определить его цели и направления, только так можно прояснить его суть, только так можно коренным образом исключить различные факторы, создающие помехи операционному менеджменту предприятия на долгосрочном горизонте. И ответ на вопрос, кому необходим операционный менеджмент, совсем не так прост, как кажется на первый взгляд: в действительности он касается главного вопроса — для кого существует предприятие.

Для кого же существует предприятие? В западной микроэкономике и теории предприятия существуют две противоположные точки зрения. Одна из них гласит, что предприятие, точнее говоря, компания, существует для максимизации ценностей акционеров (shareholder). Причина этого очень проста — предприятие создается благодаря инвестициям акционеров, инвестор стремится к максимизации капиталаотдачи и если предприятие не может обеспечить акционерам максимально высокую доходность от инвестиций, то они могут либо сменить управляющих, либо вывести средства и инвестировать их в другое предприятие. В США, Великобритании и других странах с развитыми рынками капитала эта точка зрения является мейнстримом в теории предприятия. Другая точка зрения говорит о том, что предприятие существует для максимизации ценностей заинтересованных лиц (stakeholder). Понятие заинтересованного лица включает в себя клиентов, сотрудников, акционеров, поставщиков, деловых партнеров, сообщества и другие группы, имеющие отношение к интересам предприятия. Аргументы в пользу этого подхода так же сильны — если не клиенты, сотрудники, сообщества, то кто обеспечит акционерам возврат их инвестиций? Откуда появится прибыль акционеров? Данная точка зрения отражает взгляды многих европейских и японских предприятий, а также пользуется соответствующей региональной и государственной юридической поддержкой.

Позиция «Хуавэй» несколько отличается от двух типичных вышеприведенных подходов. «Хуавэй» считает, что служение клиентам — это

единственная причина существования «Хуавэй». Почему клиентов следует поместить на первое место? Почему необходимо сделать акцент на том, что это единственная причина? В данной главе этому дается объяснение. На самом деле внутренний смысл очень прост: довольный клиент является основой существования предприятия, поскольку оно способно функционировать в течение долго времени не за счет того, что добилось благожелательности акционеров, а за счет того, что клиент, чувствуя удовлетворение от продукции и услуг, платит деньги, и только в этом случае предприятие продолжает существовать. Поэтому среди всех руководителей и сотрудников предприятия утверждается концепция служения клиентам, чтобы все операции и управление предприятием вращались вокруг них.

В данной главе развернуто излагается заявленный тезис о важности служения клиентам, а также рассматриваются корпоративная культура, движущие силы развития предприятия, цели командообразования, основы выживания предприятия и способы достижения коммерческого успеха.

1.1. Успех «Хуавэй» — это неизменное уделение внимания выгоде клиента

1.1.1 В этом мире только клиенты дают деньги «Хуавэй»

В целом мире клиенты относятся к нам лучше всех, давая нам деньги, так почему же нам не относиться к ним чуть лучше? Служение клиентам — это единственная причина существования «Хуавэй», а также и единственная основа ее выживания.

Кто в этом мире относится к нам лучше всех? Клиенты, только они дают нам деньги, позволяя пережить холода¹. Поэтому мы должны хорошо относиться к клиентам, лишь такой подход является правильным. Наш прошлый успех в том, что мы не обращали внимание на себя, а неизменно уделяли внимание максимизации выгоды клиентов, уделяли внимание максимизации выгоды поставщиков услуг, всеми правдами и неправдами мы добились этого.

У компании существует единственный путь выживания — максимизация ценностей клиентов. Некоторые компании служат акционерам и максимизации их выгоды, но на самом деле это ошибочно, посмотрите на США — крах множества компаний свидетельствует о том, что такой подход едва ли оправдан; также есть люди, выступающие за максимизацию вы-

¹ Здесь и далее: под «холодами» подразумеваются трудные времена, тяжелые периоды (*прим. переводчика*)

годы для сотрудников, но на сегодняшний день в японских компаниях уже много лет отсутствует рост заработной платы. Поэтому нам нужно стремиться к максимизации выгоды клиентов, если качество и сервис хорошие, а цены низкие, то это и есть максимизация их выгоды, когда выгода клиентов большая, то они, имея больше денег, снова приобретут оборудование компании, вот так мы и выживем. Наша организационная структура, система процессов, сервисные модели, технология работы непременно должны быть подчинены этой главной цели и основательно меняться, чтобы соответствовать развитию текущей эпохи.

Служение клиентам — это единственная причина существования «Хуавэй», это должно идти из глубины души всех сотрудников и воплощаться в действиях, а не просто быть лозунгом.

Когда основателя компании спрашивают: «Какая у вас бизнес-стратегия?», он отвечает: «У нас нет бизнес-стратегий, а есть служение клиентам».

1.1.2 Необходимо относиться к клиентам с религиозной преданностью

Не имеет значения, в Китае или за рубежом, но клиенты дали нам возможность занять несколько сегодняшних рынков. Мы не должны забывать наше прошлое, следует до скончания веков относиться к клиентам с религиозной преданностью. Это и есть важная часть культуры нашей упорной работы.

У нас нет, как у международных компаний, нажитых за несколько десятилетий статуса на рынке, связей и торговых марок, нет ничего, на что мы могли бы опереться, у нас лишь есть немного больше стремлений, чем у других, мы просто усердно работаем, в то время как другие пьют кофе и отдыхают, у нас есть лишь более преданное отношение к клиентам, иначе как бы мы могли получать заказы?

Неважно, насколько мы станем сильны в будущем, мы будем скромными по отношению к клиентам, поставщикам, конкурентам, обществу, включая нас самих, это никогда не должно измениться.

1.2 Клиенты всегда будут душой «Хуавэй»

1.2.1 Клиенты будут существовать всегда. Если клиенты важнее всего, то и душа «Хуавэй» вечна

В полной мере поняв и по-настоящему приняв идею того, что «служение клиентам — это единственная причина существования компании», необходимо установить ответственность на всех уровнях организации и во всех процессах, изнутри наружу, от начала до конца, сверху донизу, этим

критерием следует руководствоваться при построении и упорядочивании организационной структуры. Это и отправная точка, и конечная цель всей нашей работы, это — душа «Хуавэй», клиенты будут существовать всегда, и душа «Хуавэй» будет всегда существовать вместе с ними.

В управлении недеянием¹ необходимо наличие души. Душа «Хуавэй» — это клиенты, клиенты будут существовать всегда, мы должны размышлять над тем, чего они хотят, какой продукт нам произвести и продать им, каким образом добиться максимизации их выгоды. Мы, ежедневно вращаясь вокруг клиентов, будем бурлить, подобно водам реки Янцзы, текущей бесконечно и устремляющейся к океану. Все вращается вокруг клиентов, а о руководителе после долгой работы забывают.

Мы должны выстроить систему управления, где клиенты превыше всего, а в основе лежит выживание, и не зависеть от единоличных решений владельца предприятия. При стандартизации работы такой системы управления, владелец уже больше не будет являться душой предприятия, его душой станут потребности клиентов. Следует крепко запомнить, что клиенты навсегда останутся душой предприятия.

Без поддержки клиентов, их доверия и давления, для «Хуавэй» не было бы сегодняшнего дня.

Мы по сей день глубоко благодарны тем людям, которые были снисходительны к нашей неопытности, приняв наши недостатки и позволив нам выйти из детства и вырасти до сегодняшнего дня. Когда пьешь воду, нельзя забывать о том, кто выкопал колодец, никогда не следует забывать, что потребности клиентов — это душа нашего развития.

1.2.2 Необходимо опасаться того, что, окрепнув, предприятие станет эгоцентричным

Те люди, что винят в своих бедах всех и вся, жалуясь, в том числе и на идею служения клиентам, неправы. Мы не можем найти причину извне, так как не в состоянии держать клиентов под контролем, поэтому единственный способ — это найти причину внутри. Обвиняющие других и жалующиеся люди бесполезны, мы можем лишь изменить себя.

Маркетинг проводит исследования степени удовлетворенности клиентов, результаты этих исследований должны быть полностью открыты, ведь мы потратили так много денег, у клиентов есть критика, так почему же не

¹ Недеяние, или у-вэй, одна из основных идей философии даосизма, заключающаяся в пассивной созерцательности, отрицании целенаправленной деятельности, иными словами, это деятельность, основанная на естественном ходе миропорядка. Управление недеянием — управление без каких-либо мероприятий, при котором деятельность руководителя сводится к самому минимуму (*прим. переводчика*)

сделать эти результаты публичными? Их закрытость означает невозможность содействия нашему совершенствованию, какая же от этого польза? Конкуренты узнают об этом, так что с того? Мы что, боимся их атак? Главное, это то, что мы сами улучшили, то и хорошо. Что называется необоснованными требованиями? Кроме ситуации, когда клиент просит предоставить ему оборудование, но при этом говорит, что не заплатит ни копейки, все остальное не является необоснованными требованиями, это уже наше собственное высокомерие. И когда мы вырастем до определенного уровня, то мы уже будем считать самих себя превыше всего.

Присутствуя во всем мире, повсеместно сталкиваясь с инцидентами и проблемами, касающимися качества, не стали ли все мы менее серьезно относиться к клиентам? Может, это некоторые руководители, разбогатев, попросту обленились? Сама по себе проблема нестрашна, ключевым моментом является наша позиция по отношению к ней. У нас должен быть правильный подход, мы должны найти правильное решение этой проблемы, только тогда проблем будет становиться меньше и меньше, только так мы сможем вернуть доверие клиентов.

Прошлые успехи, возможно, заставят нас раздуться от самоуверенности. Эта раздутость не соответствует нашей реальной ситуации и потребностям. Мы пока не имеем представления о том, как будет выглядеть информационное общество в будущем, откуда же нам знать, что мы сможем быть лидерами? «Обернув белым тюрбаном головы, мы вышли с полей»¹, но не прошло и нескольких десятков лет, как стало ясно, что глобализация — это вопрос ближайших считанных лет. Мы должны отчетливо понимать, что нам еще не по силам бремя мирового лидера, эта ноша тяжела, а путь далек!

1.3 Потребности клиентов в движущих силах развития «Хуавэй»

1.3.1 Устойчивое развитие компании в конечном счете есть удовлетворение потребностей клиентов

Устойчивое развитие компании в конце концов есть удовлетворение потребностей клиентов.

¹ Здесь имеется исторический контекст: белый тюрбан был атрибутом крестьян северных регионов Китая. Поле — это любое поле, где растет рис, гаолян, ячмень и т.п. Смысл данного выражения в том, что с тех пор, как Китай стал создавать предприятия (обернул белым тюрбаном голову) до выхода на зарубежные рынки (выйти с полей) прошло менее двадцати лет (*прим. переводчика*)

Занимаясь любым делом, необходимо меняться в соответствии с условиями времени и места, нельзя быть приверженцем догматов, ключевым является удовлетворение потребностей клиентов.

Возможно, что за короткий промежуток времени мы не найдем истину, но лишь осознав потребности клиентов, мы постепенно сможем ее найти.

Мы считаем, что следует изучать новые технологии, но нельзя полагаться только на них, надо изучать потребности клиентов и в соответствии с ними производить продукцию, технология — это всего лишь инструмент.

Лишь удовлетворив потребности клиентов, у нас будет возможность выживания. Хорошо, что отдел маркетинга во всем мире вырыл столько ям, теперь мы должны безотлагательно посадить в них деревья. Потребности рынка, все-таки, должны быть удовлетворены, трудности в конечном итоге преодолены, департамент НИОКР не может сказать, что наши деревья не выросли, департамент маркетинга тоже не может сказать, что мы даем бой только после того, как выучим наших бойцов. Если сотрудники говорят, что сейчас мы еще молоды и неопытны, и дадим бой, когда повзрослеем — это никуда не годится. Рынок не верит слезам, только схватившись насмерть, мы сможем прорваться вперед.

Лишь неуклонно придерживаясь ориентации на потребности клиентов, мы вероятнее всего адаптируемся к нормам и законам, будем соответствовать рынку и продолжим долговременное и здоровое развитие.

Мы считаем, что рынок важнее всего, и лишь адаптируясь к потребностям клиентов, мы будем успешны. Если нет ресурсов и рынка, как бы хорошо ты ни рассуждал, это все бесполезно.

Служение клиентам — это единственная причина существования «Хуавэй», а потребности клиентов — это движущая сила «Хуавэй».

1.3.2 Повернуться лицом к клиентам — это основа, смотреть в будущее — это направление

Некоторые из наших продуктов очень сложны в изучении, проектировании, испытаниях, но все они сделаны очень красиво, а есть какие-то простые и элементарные вопросы, которые не могут быть решены в течение длительного времени, здесь не хватает проявления рыночного сознания. Повернуться лицом к клиентам — это основа, смотреть в будущее — это направление. Если отсутствует основа, откуда взяться направлению? Сперва утрамбовывается один слой земли, затем насыпается новый слой, который опять утрамбовывается, и именно подобным образом существенно увеличивается доля продукта на рынке.

Повернуться лицом к клиентам — это основа, смотреть в будущее — это направление. Если не повернуться лицом к клиентам, то у нас не будет