

# Глава 1

## Работа ради клиентов — единственная причина существования Huawei

Прежде чем задумываться о пути развития любой отдельно взятой компании, сначала нужно научиться выживать. Вот почему Huawei обозначает самосохранение в качестве своей программы-минимума. Для того чтобы выжить, нужно получать прибыль, а прибыль создают исключительно клиенты. Только они готовы приносить деньги. Соответственно, единственная причина существования Huawei — работа ради клиентов. Запросы и потребности клиентов — основная движущая сила развития компании. Успех наших клиентов — это и успех Huawei. Для нас клиент всегда на первом месте. Мы стараемся действовать осмотрительно и исходя из наших текущих возможностей. Мы однозначно выступаем против управления в стиле «я — начальник, ты — дурак».

### 1.1. Программа-минимум — выжить, конечная цель — преуспеть

Цели существования любой компании предельно очевидны: обеспечить собственную конкурентоспособность, заручиться доверием и поддержкой клиентов и суметь удержаться на рынке.

### 1.1.1. Программа-минимум — выжить

Компании — коммерческие организации. В их жизненном цикле действуют несколько иные законы, чем те, которые царят в жизни обычных «физиков». Не бывает такого, чтобы компания существовала вечно и все наращивала обороты. Если самый заурядный человек вполне способен прожить 60–70 лет без каких-либо затруднений, то компания, напроць лишённая какой-либо изюминки, может сгинуть за несколько дней. Выживать — вот извечный принцип для всех компаний.

Что касается самой Huawei, то главный вопрос — как именно нам предстоит выживать. Поиск подходящего ответа требует продолжительных исследований и глубоких размышлений, а также предполагает активное осмысление оснований и оценку сути нашей деятельности.

Выживание (или гибель) компании всегда зависит от нее самой, а не от кого-то постороннего. Закрытие предприятия никогда не связано с тем, что кто-то препятствует его деятельности. Печальный исход событий всегда свидетельствует, что предприятие изначально не было способно выжить. При этом важно подчеркнуть, что под выживанием мы вовсе не подразумеваем жалкое существование или функционирование из последних сил.

Выживание — далеко не самое простое дело. Тем более сложно жить и спокойно развиваться. Обязательное условие существования любой компании — наличие рынка и клиентов. Всем предприятиям приходится ежечасно сталкиваться с крайне изменчивой внешней средой и ожесточенной конкуренцией на рынке, а также превратностями выстраивания взаимоотношений между людьми и организациями. Выжить можно только в том случае, если ты развиваешься и совершенствуешься. Основа выживания — постоянное наращивание конкурентоспособности по ключевым позициям. Этот фактор естественным образом способствует устойчивому росту компании.

Как можно рассуждать о служении клиентам, если компания не способна обеспечить собственное благосостояние? Вот почему план-минимум Huawei — выжить. Выживая, мы можем стабильно и еще более качественно работать на благо наших клиентов. Не стоит забывать, что мы несем ответственность за наше самосохранение в первую очередь именно перед ними. Через выживание мы обеспечиваем сохранность вложений клиентов в нас (а это особенно важно в секторе телекоммуникаций!).

### **1.1.2. Программа-максимум Huawei — приносить пользу обществу**

Выживание — базовая цель любой компании, но она реализуется именно во имя самой компании. Нельзя стать великой корпорацией, руководствуясь лишь идеей выживания. Каждая компания должна делать некий вклад в развитие человечества и приносить пользу обществу. В прошлом Huawei нацеливалась на оптимизацию возможностей коммуникации и улучшение качества жизни. В ближайшие 20–30 лет человечество совершит переход к умному обществу. На пороге новой эпохи Huawei должна прилагать все усилия, чтобы каждый человек, каждая семья, каждая организация были приобщены к цифровой вселенной. Важно целенаправленно формировать умный мир «интернета всего». В этом и заключается видение будущего, за которое будут неустанно бороться все представители системы Huawei. Наш священный долг — всеми силами способствовать приближению этого будущего.

Приобщение каждого человека к цифровой вселенной — само по себе работа во имя клиентов. И она приносит большую пользу всему обществу. Huawei должна за счет передовых технологий превратить цифровую вселенную в реальность для всех людей. Благодаря последним инновациям мы сможем исполнять запросы клиентов и отвечать их ожиданиям, а также стимулировать новые потребности и желания клиентов.

В оценке успешности предприятия существует только один критерий — реализация коммерческих целей. Все остальное за пределами этого не относится к сфере целеполагания Huawei. Только коммерческий успех будет полноценным успехом — вот четкое направление и мерило всей деятельности Huawei.

## **1.2. Работа ради клиентов — единственная причина существования Huawei. Запросы клиентов — движущая сила развития Huawei**

### **1.2.1. Работа ради клиентов — единственная причина существования Huawei**

Если уж предприятие вознамерилось выжить, то, естественно, оно должно получать от своего существования прибыль. Причем прибыль можно получить только от клиентов.

Кто или что подразумевается под клиентами? Клиенты — те структуры, организации или люди, которые покупают нашу продукцию и услуги или пользуются ими. В своем существовании Huawei может опираться исключительно на удовлетворение потребностей клиентов, то есть на предоставление клиентам необходимых им товаров и услуг и получение за это разумного вознаграждения. Сотрудники должны получать зарплаты, а акционеры — дивиденды. И только клиенты приносят Huawei деньги. Кому будет Huawei служить, если не клиентам? А уж поскольку именно клиенты решают, что ждет предприятие — жизнь или гибель, и именно клиенты определяют ценность существования предприятия, то последнее обязано служить именно клиентам.

Работа ради и во имя клиентов — единственная причина существования Huawei. К этой фразе сводятся основополагающие представления Huawei о взаимосвязях между

предприятием и клиентами. На этом строятся все бизнес-концепции Huawei в рамках философии «клиенты — центр всего». Это же утверждение составляет ведущий принцип и метод разрешения всех оперативных вопросов, построения взаимоотношений с клиентами и определения распорядка деятельности предприятия. Служить клиентам, приносить им пользу — это не просто пустые слова, это путеводная звезда, за которой следуют все сотрудники Huawei и которая находит отражение в каждом действии компании.

Huawei удалось добиться успехов в прошлом как раз потому, что компания никогда не концентрировала чрезмерно много внимания на самой себе, а в течение продолжительного времени нацеливалась на максимизацию выгоды для клиентов, операторов и поставщиков услуг. Компания добивалась этого всеми возможными способами. И в будущем Huawei должна отстаивать простую истину: работа ради и во имя клиентов — единственная причина существования компании. Именно в этом направлении Huawei должна постоянно развиваться.

Установка на клиентов — первооснова, ориентация на будущее — общий вектор развития. При отсутствии ориентации на клиентов компания утрачивает основы существования. Без устремления в будущее мы лишаемся мотивации для движения вперед и обрекаем себя на топтание на месте и отставание.

### **1.2.2. Запросы клиентов — движущая сила развития Huawei**

Клиенты будут покупать продукцию Huawei только тогда, когда компания, реагируя на разные потребности клиентов, будет предлагать надлежащие решения, производить на основе этих решений продукцию оптимального качества, гарантировать отличное постпродажное обслуживание и постоянно повышать удовлетворенность клиентов. И соответственно,

только тогда у Huawei будет достаточно стимулов для устойчивого развития.

Огромный прогресс, которого человечество добилось в области развития интернета и производства микросхем, поспособствовал сдвигам и во взглядах людей на жизнь. Новые знания и технологии сильно расширили действительные потребности человечества. В прошлом многие компании ставили во главу угла одни технологии и в итоге заканчивали банкротством. Статистика ясно свидетельствует, что почти в 100% случаев такие компании приходили к плачевному концу вовсе не потому, что предлагали посредственные или отсталые технологии. Многие технологии, которые находятся в авангарде мировых трендов, могут, подобно талантливым бегунам, возглавлять гонку в продолжительном забеге, но во все не обязательно окажутся среди победителей соревнований. Даже на основе передовых технологий может получиться продукция, которая не будет удовлетворять потребности клиентов и приносить им какую-либо пользу. В итоге товары не купят и, соответственно, компания не будет иметь от всего проекта какую-либо коммерческую выгоду. Технологии — лишь одно из средств претворения в жизнь потребностей клиентов.

На каком этапе технологии наиболее эффективны и действенны? Это зависит от потребностей наших клиентов. То, в чем нуждаются клиенты, — вот чем незамедлительно будет заниматься Huawei. Вещи, которые продаются, или товары, которые немного опережают рыночные тренды, — вот что должно создаваться на основе технологий. Технологии, которые слишком далеко ушли вперед, — это, конечно, бесценное достояние человечества, однако для их реализации фактически приходится приносить в жертву самих себя.

Отдельно взятому деятелю науки, возможно, все нипочем, он вполне может всю жизнь исследовать один волосок на лапке паучка и будет довольствоваться этим. Однако предприятие лишь одной лапкой паучка не прокормится.

Компания — это коммерческая организация, и она не может заниматься вещами, которые не предусмотрены корпоративной стратегией, или товарами, которые не будут коммерчески ценными для клиентов и самой компании.

Ценность любых передовых технологий, товаров и решений сводится исключительно к тому, могут ли они удовлетворить потребности клиентов или трансформироваться в коммерческий успех, который может быть представлен клиентам. Новые технологии обязательно должны отличаться хорошим качеством, приятным сервисом и низкой себестоимостью. В противном случае их коммерческая ценность стремится к нулю.

Инновации — неисчерпаемый источник обновления предприятия, запросы клиентов — движущая сила развития Huawei.

Только благодаря верному распознаванию и четкому следованию потребностям клиентов можно выявлять закономерности и адаптироваться под рынок, а соответственно, обеспечивать устойчивое и здоровое развитие компании.

### 1.3. Работа ради клиентов обозначает основные направления организационного строительства. Успех клиентов — это и успех Huawei

#### 1.3.1. Все существование компании должно быть посвящено служению клиентам

Huawei — коммерческая организация, все действия которой заточены на достижение определенного коммерческого интереса. Компания придерживается культуры служения. Только услуги могут быть обращены в коммерческий интерес. Само слово «услуги» включает в себя весьма широкий набор коннотаций. Сюда входит не только постпродажное

обслуживание, но и R&D, оптимизация и совершенствование товаров до истечения их жизненного цикла и даже образ мышления, семейная и социальная жизнь сотрудников компании. Таким образом, Huawei исходит в процессе формирования и оформления организации и команды из цели служения клиентам. Только превосходным сервисом можно добиться доверия клиентов и снискать их расположение. Если когда-нибудь настанет день и Huawei вдруг прекратит служить клиентам, то прямо в этот день можно будет закрыть двери и объявлять банкротство.

С субъективной точки зрения все устремления Huawei связаны с самой компанией, а объективно они завязаны на служении государству и народу. Де-факто же единство этих двух аспектов — субъективного и объективного — обеспечивается за счет как раз служения клиентам. При отсутствии такого целеполагания оба фактора оказываются пустым звуком.

Люди, которые не видят в клиентах центра всего и которые слишком много пекутся о собственном профессиональном продвижении, не смогут достичь успеха в Huawei. Только те сотрудники, которые всеми силами борются за то, чтобы служить клиентам, с наибольшей вероятностью смогут найти себя в компании и будут представлять для нее ценность.

Huawei неизменно перенимает прогрессивные концепции управления и продвигает сознание служения. Формулирование общего плана работы, основанного на принципе служения клиентам, предполагает, что все подразделения компании будут оценивать эффективность собственной деятельности, исходя из степени удовлетворенности клиентов. Причем как прямые, так и косвенные проявления удовлетворенности клиентов стимулируют совершенствование Huawei и способствуют ему. В даунстриме мы имеем апстрим-клиентов. Во всех делах и в любой момент важно контролировать результаты работы исходя из показателей удовлетворенности клиентов.



Необходимо постоянно укреплять оценочную систему, базирующуюся на представлениях об ответственности за результаты, и оптимальные механизмы стимулирования, чтобы во всех начинаниях Huawei исходила из запросов клиентов в качестве руководства к действию, обеспечивая удовлетворение потребностей клиентов за счет единой серии потоковых организационных структур и стандартизированных операционных регламентов. Все это способствует формированию высокоэффективной корпоративной культуры, где во всех аспектах — даже статичных и завуалированных — проявляется миссия служения клиентам.

Важно постоянно помнить, что клиенты есть центр всего, формировать процессы и структуры, которые будут обеспечивать комплексный подход к обслуживанию клиентов, преворять в жизнь сознание служения и внедрять его на всех стадиях работы.

### 1.3.2. Успех клиентов — это и успех Huawei

Интересы клиентов — это и интересы Huawei. Компания стремится не к оптимизации соотношения качества продукции к цене, а к балансу между общей эффективностью продукции и затратами. Для достижения этой цели Huawei предпочитает наращивать вложения на этапе разработки продукции. Только помогая клиентам реализовать их насущные интересы, Huawei сможет обнаружить свое место в цепочке интересов.

Исключительно через полноценное понимание потребностей, сложностей, тягостей и вызовов, с которыми сталкиваются клиенты, и предложение им услуг, которые будут повышать конкурентоспособность клиентов и одновременно удовлетворять их запросы, Huawei может рассчитывать на долгосрочное сотрудничество и совместный рост с клиентами. И тогда компания сможет продержаться на арене как можно дольше.

После тридцати с лишним лет развития Huawei в полной мере осознала и приняла в качестве ориентира потребности

клиентов, а продукцию и решения — в качестве средства реализации этих потребностей. Компания всеми силами удовлетворяет запросы клиентов на высококачественные услуги с высокой добавленной стоимостью, способствует тому, чтобы клиенты извлекали из услуг максимальную выгоду. Клиенты будут покупать нашу продукцию, только если они будут обретать некоторую пользу от взаимодействия с Huawei.

## 1.4. Клиенты — центр всего, борьба как основа всего, долгосрочная упорная борьба

Мы осознали этот принцип — точное выражение всей культуры Huawei — более двадцати лет назад. Вся наша деятельность направлена на то, чтобы в конечном счете предоставить клиентам своевременные, таргетированные, высококачественные услуги с низкой себестоимостью. «Клиенты — центр всего, борьба как основа всего, долгосрочная упорная борьба» — вот залог нашего триумфа.

*Жэнь Чжэнфэй*

### 1.4.1. Борьба как основа всего, долгосрочная упорная борьба — тоже ради клиентов

Сомнительно, что предприятия, которые не готовы к упорной борьбе, смогут долго просуществовать. Huawei полагается на неизменные инновации и упорную борьбу для успешного продвижения в сфере ИКТ (информационных и коммуникационных технологий), которой свойственна постоянная смена технологий, стремительные отраслевые изменения и ожесточенная конкуренция.

Что в данном случае следует понимать под борьбой? Малейшее действие, которое способно приносить клиентам

пользу, и любое усилие, направленное на самосовершенствование в рамках подготовки к работе, будет борьбой. При этом метафорическое отбеливание угля и прочие крупные прожекты, которые вообще не приносят выгоды клиентам, борьбой не являются.

По сути, «борьба как основа всего» — это один из аспектов той же максимы «клиенты — центр всего». Сотрудники Huawei, которые добиваются наибольших успехов в служении клиентам, попадают в авангард корпорации и участвуют в распределении общей прибыли. Тем самым обеспечивается наращивание корпоративного контингента по работе с клиентами.

«Долгосрочная упорная борьба» — также одна из сторон философии «клиенты — центр всего». Все затраты, на которые идет компания, в конечном счете обеспечиваются за счет клиентов. Бессмысленные затраты лишь повышают издержки, а потому недопустимы для клиентов. Если вы не воспринимаете клиентов как центр всего, то они не будут готовы понять и признать вас, а это усложнит вам жизнь. Конечно же, долгосрочная упорная борьба в данном случае скорее умозрительная, а не материальная категория. Здесь предполагается, с одной стороны, создание возможностей для того, чтобы сотрудники могли разбогатеть за счет отличной работы и вклада в общее дело, а с другой — предупреждение лени и расхлябанности, которые могут появиться после того, как люди хорошо заработали. Нельзя руководствоваться исключительно рекомендациями основоположника легизма Шан Яна и проповедовать усиленную концентрацию капитала и принуждение сотрудников к работе, держа их на хлебе и воде. Мощь, которую можно сформировать таким образом, оказывается недолговечной.

«Клиенты — центр всего» — ориентир и цель упорной борьбы, а «долгосрочная упорная борьба» — средство и путь к реализации философии «клиенты — центр всего» на практике. Huawei должна отстаивать обе позиции, но на одном девизе «борьба как основа всего» далеко не уедешь. Как бы

усердно ни трудился «борец» и как бы он ни старался из последних сил, все усилия будут тщетны, если они не приносят пользы клиентам.

«Клиенты — центр всего» и «борьба как основа всего» — единство противоположностей, которое обеспечивает баланс на предприятии. Такая система оказывается испытанием для всех корпоративных менеджеров, которое проверяет их умение действовать полумерами и компромиссами.

#### **1.4.2. Остерегайтесь эгоцентризма после того, как предприятие достигло определенной точки развития**

Беды и несчастья ведут к жизни, а веселье и комфорт сулят погибель, говорит древнекитайская мудрость. Когда предприятие достигает известного предела в своем развитии, важно сделать все, чтобы не впасть в эгоцентризм, когда центром всего становится само предприятие, а не клиенты. Компания начинает невнимательно относиться к клиентам, не отслеживает их потребности, уверяется в своей извечной правоте, проявляет высокомерие, снижает качество услуг и в конечном счете утрачивает клиентов, а отсутствие клиентов есть гибель для компании. Huawei не имеет права успокаиваться на достигнутом или почитать на лаврах. Необходимо всегда рефлексировать и подвергать себя критике.

Практика постоянной борьбы привела Huawei к осознанию того, насколько важна для развития отдельно взятой компании самокритика. Никакой Huawei сегодня бы не было, если бы не способность к самоанализу. Без самокритики Huawei не придерживалась бы сдержанного, прагматичного стиля работы, удовлетворилась бы имеющимися результатами и попадала бы в каждую ямку и западню на дороге поступательного развития. Если бы сотрудники не умели критиковать себя, то они не были бы готовы говорить друг другу правду, прислушиваться к замечаниям и рекомендациям коллег и клиентов и, соответственно, не были бы уверены, что

избирают правильный порядок действий и надлежащим образом реализуют его. При отсутствии способности к самокритике Huawei не обращала бы должного внимания на запросы клиентов, не отслеживала и не изучала бы преимущества конкурентов, а преисполнилась бы самодовольства. Именно это в итоге и послужило бы причиной ее вытеснения с рынка вследствие его стремительных изменений и ожесточенной конкуренции. Таким образом, для Huawei самокритика — эффективное средство преодоления эгоцентризма, а также механизм корректировки ошибочных трендов.

Любая мысль, которая ведет к недовольству окружением и жалобам на клиентов, — дурная, от подобного себя следует отучать. Все требования клиентов, за исключением отказа от оплаты или желания уплатить цену меньше реальной стоимости товара или услуги, — это вполне обоснованные запросы, и отказываться от их удовлетворения — проявление высокомерия.

### **1.4.3. Ты не только начальник, а я совсем не дурак**

Действовать в личных интересах — естественно для человека, поэтому особое внимание подчиненных к тому, что говорит и как действует начальство, — объективная реальность. Проблема заключается в том, что в таких ситуациях мы прекращаем работать исходя из максимы «клиенты — центр всего», а начинаем мыслить в категориях того, одобрит ли то или иное решение начальство, и действуем исключительно по его желанию. Даже если руководитель дает нам очевидно ошибочную рекомендацию, все равно отвечать за ошибку в конечном счете будет начальство. Сотрудник же ни за что не несет ответственности. Это обстоятельство — большая проблема для любого предприятия. И в Huawei бывают случаи, когда всем начинает заправлять отдельный начальник и возникают сложности с точки зрения достижения результатов, их оценки и извлечения выгоды. Вот почему важна позиция

«ты не только начальник, а я совсем не дурак». Если же всегда работать в рамках парадигмы «я — начальник, ты — дурак», то компания будет отклоняться от потребностей клиентов, не будет воспринимать их как центр всего, зачахнет и умрет.

Для сотрудников важно не переусердствовать, всматриваясь в лицо начальника и пытаясь угадать, что ему нравится, а что нет. Сотрудники должны во все глаза смотреть на клиентов. Если ты им нравишься, то, как говорит руководитель Жэнь Чжэнфэй, в любое время можешь ломиться к руководителю в офис и высказывать ему все, что накопилось на душе. Но вот если ты каждый день печешься только о начальнике, а не о клиентах, то, сколько бы ты ни сдувал с него пылинки, ты лишаешь компанию и клиентов выгоды. Важно четко осознавать, как руководители и подчиненные взаимодействуют друг с другом, а также с клиентами. Все представители Huawei, вне зависимости от занимаемой должности, должны как можно чаще прислушиваться к разным точкам зрения. Худшее для компании — неготовность обратить внимание на возражения или даже монополизация права на единоличное решение. Если начальники и рядовые сотрудники не прислушиваются к возражениям, в том числе к рекомендациям клиентов, а полагаются на необоснованный оптимизм насчет своих перспектив, то первая неудача обернется для всех крахом, после которого они уже не смогут подняться.

Игнорирование замечаний клиентов и работа по начальственному распоряжению также могут приводить к тому, что продукция компании начинает отдаляться от потребностей клиентов. В результате инвестиции не окупаются, а товары и услуги не продаются. За свою историю Huawei пришлось миновать не одну окольную дорогу, каждый раз уплачивая за неверный поворот немалые деньги.

Клиенты и их запросы — вот главное. Никогда не надо бояться того, что начальник будет недоволен, и уж тем более

не стоит идти наперекор интересам клиентов и компании только потому, что на тебя может рассердиться руководитель.

В Huawei именно клиенты — центр всего. Если же центром всего вдруг станет руководство, то во всей компании, сверху донизу, сразу расцветут буйным цветом подхалимство, лесть и фальшь. Руководитель, который вечно продвигает себя и вынуждает сотрудников постоянно улаживать его, долго в Huawei не продержится. Работа не может скатываться в раболепство. День, когда высший менеджмент Huawei будет готов прислушиваться только ко лжи и забудет об истинных потребностях клиентов, станет последним днем Huawei. Вот почему важно помнить: ты не только начальник, а я совсем не дурак.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

