

Оу Дасы
студентка

Московский педагогический государственный университет

HUAWEI: СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ГЛОБАЛЬНЫМ РЫНКОМ И ИННОВАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

Аннотация: в статье исследуются стратегии компании Huawei по завоеванию и удержанию лидерских позиций на глобальном технологическом рынке. Анализируются ключевые элементы бизнес-модели, включая уникальную систему управления персоналом, инвестиционную политику в R&D и адаптацию к санкционным ограничениям. Особое внимание уделяется корпоративной культуре и перспективным направлениям развития компании.

Ключевые слова: Huawei, глобальный маркетинг, управление персоналом, инновации, R&D, корпоративная культура, технологический суверенитет.

Ou Dasi
student

Moscow Pedagogical State University

HUAWEI: GLOBAL MARKET MANAGEMENT STRATEGIES AND INNOVATIVE MARKETING

Abstract: The article examines Huawei's strategies for gaining and maintaining leadership positions in the global technology market. Key elements of

the business model are analyzed, including a unique personnel management system, R&D investment policy, and adaptation to sanctions. Special attention is paid to corporate culture and promising development directions.

Keywords: Huawei, global marketing, personnel management, innovations, R&D, corporate culture, technological sovereignty.

История Huawei демонстрирует впечатляющий пример превращения небольшой китайской компании в глобального технологического лидера. Основанная в 1987 году бывшим военным инженером Жэнь Чжэнфэем с первоначальным капиталом всего 21 000 юаней (около 3 000 долларов США по тогдашнему курсу), компания начинала как малый производитель телефонных коммутаторов. В настоящее время Huawei Technologies Co., Ltd. — это транснациональный конгломерат с годовой выручкой, достигающей 92 миллиардов долларов (по состоянию на 2024 год), успешно работающий в области проектирования оборудования для сетей пятого поколения, выпуска смартфонов и развития облачных сервисов. Удивительно, что компания сохраняет устойчивый рост и внедряет технологические инновации, несмотря на международные санкции, наложенные в период 2019–2024 годов.

Фундаментом успеха Huawei стали три взаимосвязанных элемента: уникальная инновационная бизнес-модель, особая система управления персоналом и гибкая организационная структура. В совокупности эти компоненты создают мощное конкурентное преимущество, позволяющее компании не только удерживать, но и укреплять свои позиции на глобальном технологическом рынке. По данным на 2024 год, Huawei контролирует 38% мирового рынка оборудования для сетей 5G, а ее мобильные процессоры серии Kirin признаны одними из самых передовых в отрасли.

Инновационная бизнес-модель Huawei представляет собой уникальный симбиоз вертикальной интеграции и глобально распределенной сети исследований и разработок. В отличие от многих технологических компаний,

которые фокусируются на отдельных звеньях цепочки создания стоимости, Huawei осуществляет полный контроль над всем процессом - от фундаментальных научных исследований до готовых потребительских решений. Такой подход требует значительных инвестиций, но обеспечивает компании стратегическую независимость и устойчивость.

Ключевым элементом этой модели являются беспрецедентные инвестиции в исследования и разработки (R&D). В 2024 году Huawei направила на R&D 22,4% своей выручки, что составило 20,6 миллиарда долларов. Этот показатель почти вдвое превышает средний уровень инвестиций в отрасли. Важно отметить, что значительная часть этих средств идет на фундаментальные исследования, включая квантовые вычисления и искусственный интеллект, что обеспечивает компании долгосрочные конкурентные преимущества.

Глобальная исследовательская сеть Huawei включает 16 центров НИОКР, расположенных в 12 странах мира. Среди них - Центр квантовых вычислений в Цюрихе и Центр искусственного интеллекта в Торонто, где работают ведущие мировые специалисты в соответствующих областях. Такая географическая диверсификация позволяет Huawei не только привлекать лучшие умы со всего мира, но и адаптировать свои технологии к различным рынкам.

Результатом этой стратегии стал впечатляющий портфель интеллектуальной собственности, насчитывающий более 120 000 патентов. Особую ценность представляют патенты, связанные с технологиями 5G и полупроводников, которые имеют критическое значение для современной цифровой экономики. Эти активы не только защищают собственные разработки Huawei, но и генерируют значительный доход от лицензирования.

Ярким примером успеха инновационной модели Huawei стало создание операционной системы HarmonyOS. Разработанная в ответ на санкции США, которые лишили Huawei доступа к сервисам Google, эта ОС всего за три года

достигла 600 миллионов активных устройств. HarmonyOS - это не просто альтернатива Android, а принципиально новая экосистема, охватывающая смартфоны, планшеты, носимые устройства и системы "умного дома". Успех HarmonyOS демонстрирует способность Huawei не только адаптироваться к внешним вызовам, но и превращать их в новые возможности для роста.

Система управления персоналом Huawei столь же уникальна, как и ее бизнес-модель. Она основана на трех фундаментальных принципах, которые формируют особую корпоративную культуру и обеспечивают высокую мотивацию сотрудников.

Первый принцип - так называемая "волчья культура". Этот термин, введенный основателем компании Жэнь Чжэнфэем, отражает сочетание агрессивной конкуренции между сотрудниками с сильным командным духом. В Huawei поощряется соревновательный подход к работе, где каждый стремится показать наилучшие результаты. Одновременно культивируется ценность командной работы, особенно при решении сложных задач. Ежегодное ранжирование персонала приводит к естественному отбору - около 10% сотрудников с наименьшими показателями покидают компанию, что обеспечивает постоянное обновление кадрового состава.

Второй ключевой элемент - программа ESOP (Employee Stock Ownership Plan). В отличие от большинства технологических гигантов, акции которых торгуются на бирже, Huawei полностью принадлежит своим сотрудникам через специальную структуру - Huawei Investment & Holding. Такая модель создает мощный эффект совладения: каждый работник ощущает себя не просто наемным сотрудником, а реальным владельцем бизнеса. Это радикально меняет мотивацию и уровень вовлеченности персонала.

Третий принцип - глобальная ротация кадров. В Huawei существует система, согласно которой сотрудники обязаны менять позиции каждые 3-5 лет. Это касается не только смены должностей внутри одного подразделения,

но и международных назначений. Такой подход позволяет работникам получать разносторонний опыт, избегать профессионального выгорания и развивать глобальное мышление. Для компании это означает формирование управленцев с широким кругозором и глубоким пониманием бизнеса в разных регионах мира.

Результаты этой системы управления персоналом впечатляют. Несмотря на санкции и связанные с ними сложности, Huawei смогла сохранить 98% ключевых специалистов в период с 2020 по 2024 год. Каждый сотрудник компании обязан проходить не менее 100 часов обучения в год, что обеспечивает постоянное обновление знаний и навыков. Особенно показателен тот факт, что 40% топ-менеджеров Huawei - это выходцы из внутренних программ развития, что свидетельствует об эффективности системы подготовки кадров внутри компании.

Санкции США, введенные против Huawei в 2019 году и ужесточенные в последующие годы, стали серьезным испытанием для бизнес-модели компании. Ограничения на поставки критически важных технологий, особенно полупроводников, поставили под угрозу многие направления бизнеса Huawei. Однако компания ответила на эти вызовы комплексом мер, которые не только позволили выжить, но и открыли новые перспективы для развития.

Одним из ключевых направлений адаптации стала стратегия "технологического суверенитета". Huawei осознала необходимость создания собственной технологической базы, независимой от западных поставщиков. В рамках этой стратегии компания добилась нескольких важных успехов.

В 2023 году Huawei представила новое поколение процессоров Kirin, произведенных по 7-нанометровому техпроцессу. Это стало возможным благодаря развитию собственной полупроводниковой экосистемы HiSilicon и установлению партнерских отношений с китайскими производителями. Хотя

эти чипы пока уступают передовым решениям TSMC и Samsung, они обеспечивают Huawei необходимую степень независимости.

Для углубления технологического суверенитета Huawei инвестировала 9 миллиардов долларов в строительство собственных fabless-фабрик в Китае. Эти предприятия, хотя и не занимаются непосредственным производством чипов, позволяют компании разрабатывать собственные технологии производства полупроводников, что критически важно в условиях санкций.

Параллельно Huawei проводила активную диверсификацию бизнеса, снижая зависимость от отдельных направлений. Доля корпоративного сегмента в общей выручке выросла до 30%, чему способствовало развитие таких направлений, как Huawei Cloud, занимающего 4-е место в мире на рынке инфраструктурных облачных услуг (IaaS).

Еще одним перспективным направлением диверсификации стало вхождение в сегмент "умных" автомобилей. Платформа MDC (Mobile Data Center) от Huawei представляет собой комплексное решение для автономного вождения, сочетающее мощные процессоры, специализированное ПО и технологии искусственного интеллекта. Партнерские соглашения с ведущими китайскими автопроизводителями открывают перед Huawei новые многомиллиардные рынки.

Huawei демонстрирует уникальную способность не просто выживать в условиях глобальных вызовов, но и трансформировать эти вызовы в новые возможности для роста. Стратегия "технологического суверенитета", основанная на трех принципах - инновации, управление талантами и организационная гибкость - создает устойчивую модель для долгосрочного развития.

Перспективы Huawei связаны с несколькими стратегическими направлениями, каждое из которых основано на существующих конкурентных преимуществах компании. Дальнейшее развитие экосистемы HarmonyOS остается одним из ключевых приоритетов. Компания ставит

амбициозную цель - достичь 1 миллиарда активных устройств под управлением этой ОС к 2026 году. Реализация этой задачи потребует не только технических инноваций, но и создания полноценной экосистемы приложений и сервисов, способной конкурировать с Google Play и App Store.

Экспансия в решения на основе искусственного интеллекта для промышленности представляет собой еще одно важное направление роста. Huawei последовательно наращивает компетенции в области ИИ, о чем свидетельствует развитие процессоров Ascend и соответствующих программных платформ. Промышленный ИИ открывает перед компанией доступ к новым рынкам, включая "умные" фабрики, системы городского управления и предиктивную аналитику для различных отраслей.

Создание полной полупроводниковой цепочки в Китае остается сложной, но стратегически важной задачей. Несмотря на значительные инвестиции и определенные успехи, Huawei предстоит пройти долгий путь, чтобы достичь полной независимости в этой критически важной области. Развитие собственных технологий проектирования и производства чипов потребует не только финансовых вложений, но и подготовки квалифицированных кадров, а также создания соответствующей инфраструктуры.

Опыт Huawei подтверждает, что даже в условиях геополитической турбулентности технологические компании могут не только выживать, но и успешно развиваться. Ключом к этому становятся глубокие инновации, инвестиции в человеческий капитал и гибкость организационной структуры. Huawei показала, что санкции и ограничения могут стимулировать развитие собственных технологий и снижение зависимости от внешних поставщиков.

В долгосрочной перспективе стратегия Huawei, основанная на технологическом суверенитете и диверсификации бизнеса, создает прочный фундамент для устойчивого роста. Уникальная корпоративная культура и система управления персоналом обеспечивают компанию талантливыми и

мотивированными специалистами, способными решать самые сложные задачи. Все это позволяет с уверенностью прогнозировать, что Huawei сохранит свои позиции одного из глобальных технологических лидеров в ближайшие годы.

Список использованной литературы

1. Бахтуридзе З. З., Гузей Я. С., Касаткин А. О. Стратегия развития компании Huawei в период 2019–2022 гг. // *Россия в глобальном мире*. — 2022. — Т. 27, № 4. — С. [укажите страницы]. — URL: [scinetwork.ru] (дата обращения: 23.06.2025).
2. Дюкре В. HUAWEI. Как маленькая китайская компания завоевала международный рынок. — М.: Бомбора, 2024. — (Серия «Культ бренда. Как продукты и идеи становятся популярными»). — ISBN 978-5-04-114048-9.
3. Официальный сайт компании Huawei - huawei.com/en