

Хэ Минцзэ

студент

Московский педагогический государственный университет

КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ HUAWEI И МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

Аннотация: в данной статье выделяются восемь этапов эволюция конкурентной стратегии китайской компании Huawei с 1987 по 2026 г. Отмечается, что компания претерпела значительные изменения, и первоначальная модель больше не существует. Делается вывод, что использование многообразных маркетинговых инструментов позволило компании адаптироваться к новой архитектуре глобального рынка и сохранить стратегическую автономию.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентная стратегия, маркетинговая стратегия, диверсификация, глобализация, интернационализация, экосистема.

He Mingze

Student

Moscow State Pedagogical University

HUAWEI'S COMPETITIVE STRATEGY AND MARKETING TOOLS FOR ITS IMPLEMENTATION

Abstract: This article identifies eight stages in the evolution of Huawei's competitive strategy from 1987 to 2026. It notes that the company has undergone significant changes, and the original model no longer exists. It concludes that the use of diverse marketing tools has enabled the company to adapt to the new global market architecture and maintain strategic autonomy.

Keywords: competition, competitive strategy, marketing strategy, diversification, globalization, internationalization, ecosystem.

Как крупнейший в мире поставщик телекоммуникационного оборудования, Huawei добилась выдающихся результатов как на внутреннем, так и на международном рынках. В условиях ускоряющейся экономической глобализации, все более жесткой глобальной конкуренции и вялого телекоммуникационного рынка, для сохранения конкурентоспособности Huawei необходимо постоянно расти и расширяться. Это требует как использования своих сильных сторон для укрепления существующих рынков, так и признания и адаптации к своим преимуществам для обеспечения непрерывного развития.

Подход Huawei был последовательно последовательным и прагматичным: первоначально низкие цены демонстрировали пользователям превосходство продукции, а затем компания сосредоточилась на своих технологических преимуществах для конкуренции на зарубежных рынках. Эта стратегия привела к значительному успеху Huawei в международной деятельности.

С момента своего основания и до настоящего времени группа компаний Huawei прошла восемь этапов развития: этап развития стратегии бренда, этап развития стратегии диверсификации, этап развития стратегии интернационализации и этап развития стратегии глобализации бренда. В 2012 году группа компаний Huawei начала свой пятый этап развития: этап сетевой стратегии. После 2015 года перешла к этапу диверсификации и потребительской глобализации. С 2019 года по настоящее время находится на этапе технологической суверенизации и экосистемной трансформации в условиях внешнего давления. Таким образом, компания претерпела значительные изменения, и первоначальная модель больше не существует.

По мере того, как Huawei превращалась в крупнейшего в Китае производителя телекоммуникационного оборудования и начинала расширяться на международный рынок, ее ассортимент продукции становился все более обширным, охватывая все: от

телекоммуникационного оборудования до продуктов для передачи данных, от устройств передачи данных до мобильных терминалов. Однако полагаться исключительно на собственные каналы сбыта, бренд и понимание глобального рынка было недостаточно для всеобъемлющей стратегии. В 2001 году Huawei предложила стратегию альянсов, направленную на «изменение конкурентной среды на глобальном рынке посредством кооперативных альянсов и других средств».

Хотя стратегия альянсов 2001 года заложила основу для интернационализации Huawei, в период с 2001 по 2026 год компания постоянно развивала свою конкурентную стратегию в ответ на технологические циклы, изменения в законодательстве и сегментацию мирового рынка. Ниже представлено структурное резюме этой стратегической эволюции по ключевым этапам, основанное на публичных отчетах Huawei, планах развития и рыночной деятельности.

2005–2010 гг.: глобальная экспансия и стратегия ценового преимущества

Ценовое преимущество + качество: Huawei вышла на европейский рынок через развивающиеся рынки (Азия, Африка, Латинская Америка) с конкурентоспособными ценами, сохраняя при этом стандарты качества.

Технологические альянсы: Huawei создала совместные предприятия и партнерства с западными компаниями (Huawei-3Com, Siemens Mobile, Motorola) для обмена интеллектуальной собственностью, обеспечения каналов сбыта и снижения рисков.

Использование стандартизации в качестве стратегического рычага: Активное участие в 3GPP, ITU и IEEE. Патенты использовались не только как средство защиты, но и как инструмент взаимного лицензирования и усиления переговорной силы.

Глобализация НИОКР: центры НИОКР были созданы в Европе, Индии и США; доля инвестиций в НИОКР стабилизировалась на уровне 10–12% от продаж.

2011–2018 гг.: диверсификация, премиализация и лидерство в 5G.

Модель двойного бренда: бренд Honor был запущен для массового рынка (2013 г.), при этом сохранялся премиальный бренд Huawei. Это позволило гибко реагировать на изменения в законодательстве.

Стратегические альянсы: были установлены партнерские отношения с Leica (2016 г.) и Porsche Design для повышения узнаваемости качества и дифференциации на насыщенных рынках.

Вертикальная интеграция: были разработаны чипы Kirin, модемы, базовые станции и облачная платформа (Huawei Cloud, 2017 г.). Была принята стратегия «Облако-Устройство-Чип».

Лидерство в 5G: Huawei вложила значительные средства в стандарты, патенты и пилотные проекты. К 2018 году Huawei укрепила свои позиции в качестве мирового лидера в поставках телекоммуникационного оборудования.

Расширение B2B: Huawei предоставляла решения для умных городов, предприятий, финтех-компаний и энергетики; компания укрепила свои позиции в качестве поставщика цифровой инфраструктуры и оборудования.

2019–2021 гг.: реагирование на санкции и обеспечение технологического суверенитета.

Управление цепочками поставок в условиях кризиса: Обеспечение запасов компонентов, ускорение локализации и поиск альтернативных поставщиков.

Реструктуризация: Продажа Honor (ноябрь 2020 г.) для сохранения доступа к западным технологиям и снижения давления санкций на материнскую компанию.

Создание альтернативной экосистемы:

HarmonyOS (мобильная версия запущена в 2021 году) и Huawei Mobile Services (HMS), альтернативная операционная система Android/GMS.

Пожертвование OpenHarmony фонду OpenAtom (2020) на создание платформы с открытым исходным кодом и привлечение внешних разработчиков.

Выход на рынок B2B и новые рыночные ниши: ускоренное развитие облачных решений Huawei, решений для автомобильного сектора (HiCar, интеллектуальное вождение), промышленного интернета и интеллектуальной энергетики.

2022–2026 гг.: стратегия экосистемы, ИИ и новая глобальная архитектура.

HarmonyOS, ядро стратегии: переход от модели «только для смартфонов» к модели «1+8+N» (устройства, автомобили, IoT, промышленное оборудование). OpenHarmony служит основой для индивидуальной разработки для промышленных партнеров.

ИИ и вычислительная инфраструктура:

Чипы Ascend (ускорители ИИ) и Kunpeng (серверные процессоры).

Фреймворк MindSpore, крупномасштабные модели Pangu (промышленный, государственный, медицинский и метеорологический секторы).

Укрепление позиций в качестве поставщика вычислительных мощностей для цифровой экономики. Автомобильная стратегия: переход от автомобильного производства к модели «поставщика интеллектуальных решений» (партнерство с Seres/AITO, Chery/Luxeed, BAIC/Stelato и др.).

5.5G/6G и промышленная цифровизация: коммерциализация 5.5G (2024 г.) с акцентом на сети с низкой задержкой для заводов, портов и электросетей; участие в ранних исследованиях 6G.

Географическая диверсификация: укрепление присутствия в Китае, Юго-Восточной Азии, на Ближнем Востоке, в Африке и Латинской Америке; постепенное возвращение на определенные ниши рынка B2B в Европе в соответствии с местными нормативными требованиями. Технологическое восстановление потребительского сектора: запуск серий Mate 60 (2023 г.) и Pura 70 (2024 г.), оснащенных чипами отечественного производства, расширение доли рынка в Китае и возобновление экспорта в благоприятные юрисдикции (см. таблицу 1)

Таблица 1 – Сквозные элементы стратегии 2001–2026 гг.

Элемент	Эволюция стратегий
Альянсы	От «альянсов доступа» (совместные продажи, лицензирование) к «альянсам экосистемы» (open-source, совместные R&D-лаборатории, отраслевые консорциумы)
НИОКР	Стабильно 10–24% выручки; смещение фокуса с адаптации на фундаментальные исследования (материалы, архитектуры чипов, ИИ-модели, стандарты связи)
Глобализация	От единого глобального стандарта к «мультилокальной» модели: локализация критических цепочек + открытость в нечувствительных сегментах
Бизнес-модель	От продажи оборудования → продажа решений → подписка на облачные/ИИ-сервисы + экосистемные комиссии

Таким образом, за 2001–2026 гг. Huawei трансформировала конкурентную стратегию от экспансии через ценовое преимущество и транзакционные альянсы к комплексной экосистемной модели с фокусом на технологический суверенитет, вертикальную интеграцию и ИИ-инфраструктуру. Несмотря на внешние ограничения, компания сохранила лидерство в телеком-оборудовании, нарастила облачные и вычислительные компетенции и создала альтернативную мобильно-IoT экосистему, что позволило ей адаптироваться к новой архитектуре глобального рынка и сохранить стратегическую автономию.

Использованные источники:

1. Горнштейн, М. Ю. Современный маркетинг: монография / М. Ю. Горнштейн. – 4-е изд. — Москва: Дашков и К, 2022. – 404 с.
2. Frans Sudirjo. Marketing Strategy in Improving Product Competitiveness in the Global Market // Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 2023. Vol 1, Issue 2, August. Page 63-69. URL: <https://journal.literasisainsnusantara.com/index.php/adman/article/download/24/39/123> (дата обращения: 22.04.2026).
3. Huawei Investment & Holding Co., Ltd. 2025 Annual Report. URL: <https://www.huawei.com/en/annual-report/2025> (дата обращения: 22.04.2026).
4. Jingxuan Chang. From Reality to Virtuality- An Analysis of Huawei's Evolving Brand Communication Strategy and Its Effects // Advances in Economics Management and Political Sciences, 2024. № 82 (1). P. 209-218.
5. Low B. Huawei Technologies Corporation: from local dominance to global challenge? // Journal of Business & Industrial Marketing. 2007. Vol. 22 (2). P. 138–144.