



# Hewlett-Packard:

## 70 лет на пике прогресса, 40 лет — в России

**В этом году исполняется 40 лет с момента начала работы компании Hewlett-Packard в России. Сегодня транснациональная корпорация с ежегодными объемами продаж, исчисляемыми в десятках миллиардов долларов, является не только задающим тенденции игроком в индустрии высоких технологий, но и ведущим мировым разработчиком оборудования для широкоформатной печати наружной и интерьерной рекламы. Путь компании, пройденный за прошедшие десятилетия, а также особые принципы руководства предприятием, обеспечившие успех деятельности HP, — ключевая тема очередной статьи в нашей постоянной рубрике.**

### Первые годы

Официальной датой основания компании Hewlett-Packard считается 1 января 1939 года. В этот день Уильям Хьюлетт и Дэвид Паккард подписали договор о партнерстве, в рамках которого друзьям, окончившим Стэнфордский университет четырьмя годами прежде, предстояло сосредоточиться на выпуске электротехнических приборов. В тот день, чтобы определить, чья фамилия будет идти первой в названии компании, молодые инженеры бросили монетку. Так было рождено имя будущей корпорации — Hewlett-Packard.

В детстве и Билл, и Дэйв отличались любознательностью, с большим интересом пытались вникнуть в работу различных механизмов и устройств, самостоятельно собирали радиоприемники и устраивали опыты со взрывчаткой собственного изготовления... В университете Хьюлетт и Паккард неоднократно посещали вместе лекции по физике и математике, но подружились только на выпускном курсе. Эта дружба продлилась целые десятилетия и легла в основу создания всемирно известной сегодня компании.

Немаловажным детским воспоминанием для Дэвида Паккарда стал и совет мистера Портера из Пуэбло,



данный Дэйву во время школьных занятий спортом: «В двух командах, сражающихся за чемпионство, зачастую выступают одинаково хорошие игроки; в этом случае очень важной становится командная работа, особенно когда важна каждая доля секунды. Если же в обеих командах отличные игроки и отлаженная командная работа, победят те, кто больше

этого хочет». На основе этих слов Паккард впоследствии сформулировал один из ключевых принципов управления компанией HP: «Находить лучших людей, подчеркивать важность командной работы и настраивать их на победу».

Ценный опыт Дэвид получил и уже после окончания Стэнфордского университета, во время работы в

компании General Electric. Получив задание от руководства выяснить, почему последняя партия из 20 ртутных газоразрядных ламп выпрямителей для управления точечной и линейной сваркой отказала, Паккард решил лично проверить все этапы производства и испытаний этих устройств. Он обнаружил, что инструкции инженерного отдела для фабричных рабочих не давали возможность должным образом проводить тестирование готовых ламп. Вместе с рабочими Дэвид разработал серию новых тестов, и в итоге новая партия устройств успешно прошла все испытания. Тогда и зародилась методика MBWA, до сих пор практикуемая в компании HP: «Management by Walking Around», то есть — «управление вне офиса посредством личных посещений производственных участков»...

Мастерская партнерства Hewlett-Packard расположилась в гараже позади здания по адресу Эдисон Авеню, 367 в Пало-Альто в штате Калифорния. Сегодня этот гараж стал одной из достопримечательностей города и считается местом рождения «Силиконовой долины». Первоначальный капитал компании, которая спустя полвека выйдет на миллиардные обороты, составлял тогда всего 538 долларов...

Первой успешной в финансовом выражении разработкой Hewlett-Packard стал высокоточный генератор звуковых частот HP200A. Инновационным в этой модели являлось решение, предполагающее использование маленькой лампы накаливания в качестве температурно зависимого резистора в ключевой части электрической цепи. Это давало компании возможность продавать HP200A по цене в 54 доллара США в то время, когда менее надежные генераторы конкурентов стоили более 200 долларов. Название для модели призвано было создавать впечатление, что компания-разработчик не первый год выпускает подобную продукцию. Как потом, спустя многие годы вспоминал Дэвид Паккард, панели для первых генераторов основатели делали самостоятельно: «Мы вырезали их из алюминия и проделывали отверстия дрелью, затем красили их распылителем и подсушивали краску в кухонной плите»...

К концу первого года в бизнесе партнерам удалось достичь объемов продаж в 5 369 долларов, а чистая прибыль составила 1 563 доллара. С

тех пор доходы компании увеличивались с каждым годом. Тогда и Уильяму Хьюлетту, и Дэвиду Паккарду приходилось делать все самостоятельно: изобретать и изготавливать приборы, формировать цены, упаковывать и транспортировать готовые изделия, работать с клиентами и торговыми представителями, сводить балансы, сочинять рекламные листовки и т.д. Необходимость в решении многих возникавших тогда задач стала бесценным опытом для основателей HP. Так, к примеру, выяснилось, что в розницу требуемые для сборки приборов детали продавались в десять раз дороже заводской цены, и при этом можно было найти посредников, предлагавших изделия по цене производителя...

Уже через год начинающее предприятие вышло на объемы продаж в 34 тыс. долларов и переместило производство из гаража в здание на углу Пейдж-Милл-Роуд и Эль Камино Реаль.

### На пути к созданию корпорации

В годы Второй Мировой войны Уильям Хьюлетт был призван на действительную службу. Руководство и развитие компании полностью легло на Дэвида Паккарда. Несмотря на то, что HP не выступала в роли прямого подрядчика по разработке и изготовлению оборудования для вооруженных сил США, многие устройства компании оказались востребованы оборонной промышленностью и армией. За счет этого за военные годы предприятие быстро росло. Чтобы удовлетворять спрос, компании пришлось работать в две смены. Была преодолена планка в ежегодный объем продаж свыше 1 млн. долларов, а в 1945 в штате Hewlett-Packard числилось уже двести человек. В то же время была введена стимулирующая система оплаты труда для всех работников: каждый сотрудник получал премию в виде определенного процента от базового оклада, если производительность труда оказывалась выше оговоренного изначально уровня. До сих пор в HP поддерживается практика участия работников в прибыли компании и проводится программа поощрения специалистов за командную работу, подчеркивающая связь между усилиями сотрудников и успехом корпорации в целом.



### Оуэн Кемп, вице-президент и генеральный директор компании «HP Россия»:

«В IV финансовом квартале 2008 года HP обеспечила 68% дохода за пределами США, причем в регионе EMEA продажи выросли за год на 22% и составили 42% оборота. Но быстрее всего наш бизнес рос в странах БРИК (Бразилии, России, Индии и Китае). К настоящему времени их доля в обороте HP составляет 9%. Вот почему HP уделяет повышенное внимание развитию своей деятельности в этих странах и прежде всего в России, где наблюдается значительный и стабильный рост бизнеса компании в течение последних пяти лет.

Что касается наших планов на 2009 год, основной целью компании станет поддержка партнеров в продвижении решений HP в сложной экономической ситуации. Мы продолжим развитие канала продаж и обеспечим дополнительные виды поддержки партнеров всех уровней за счет специальных цен и финансовых мер, маркетинга, обучения партнеров и их специализации. В частности, HP намерена использовать гибкие схемы финансовых платежей, включая лизинговые схемы HP Financial Services, и предложить прямым партнерам в начале 2009 года в качестве альтернативы приобретать продукцию HP за рубли с отгрузкой на территорию России (DDP), что даст партнерам определенные конкурентные преимущества и позволит им преодолеть кризисные явления».





**Пять фундаментальных бизнес-принципов Hewlett-Packard:**

1. Компания HP существует, чтобы создавать новые технологии, и должна использовать только возможности, соответствующие с этой целью.
2. Компания Hewlett-Packard требует от себя и сотрудников работать по высшему разряду: рост прибылей — одновременно метод достижения и мера длительного успеха.
3. Лучшие результаты достигаются, когда вы нанимаете нужных людей, доверяете им, даете им свободу в поиске оптимальных способов добиться целей и отдаете им заслуженную долю доходов, полученных компанией в результате их работы.
4. Компания Hewlett-Packard обязана непосредственно способствовать поддержанию благополучия общества, в котором работает.
5. Честность.

Во время войны в ассортименте Hewlett-Packard появилось несколько новых разработок, в частности, волновой анализатор, анализаторы искажений и высокомогущный генератор звуковых сигналов. Эти устройства пользовались повышенным спросом среди производителей дистанционных взрывателей для армии и явились результатом проведения стратегии HP в те годы: сконцентрироваться на выпуске взаимодополняющих товаров, а не работать на нескольких, не связанных между собой сегментах рынка. Как вспоминал Дэвид Паккард, «Я чувствовал, что нужно браться только за то, с чем мы на самом деле можем справиться, и создавать солидный фундамент для компании, занимаясь тем, что у нас выходит лучше всего, — разработкой и производством высококачественных приборов»... В 1945 году Уильям Хьюлетт возвращается к работе в компании с полезным опытом, приобретенным во время службы офицером войск связи, в частности, участием в целом ряде научных и инженерных проектов и контактами со многими техническими специалистами, некоторые

из которых позже были приглашены в штат HP. После спада деловой активности в США, связанного с возвращением страны к режиму жизни в мирных условиях, в 1947 году Hewlett-Packard была официально зарегистрирована как корпорация. Объем продаж за тот год достиг 679 тыс. долларов. Затем компания стала вновь быстро набирать обороты роста, что было обусловлено войной в Корее. Так, за 1951 год объем продаж HP превысил 5,5 млн. долларов. В 1954 году компания ввела Высшую кооперативную образовательную программу, в рамках которой квалифицированные инженеры из HP могли получать ученые звания в Стэнфордском университете. Это дало возможность компании нанимать лучших выпускников со всей страны с условием, что при работе в Hewlett-Packard они смогут учиться в аспирантуре (обучение сначала частично, а затем полностью оплачивала компания), продолжая получать при этом оклад в полном объеме. Спустя три года в компании числилось уже 1 268 сотрудников. В но-

ябре 1957 года акции Hewlett-Packard впервые были выставлены на публичные торги. К слову, еще в 1930-х годах Дэвид Паккард, помогая отцу просматривать записи об обанкротившихся компаниях, сделал вывод, что его предприятие не должно будет брать никаких долгосрочных займов. Поэтому Hewlett-Packard управлялась из принципа «жизнь по средствам», а ее рост финансировался за счет собственной прибыли, а не заемных средств. План продажи акций сотрудникам по льготной цене в виде части заработной платы, внедренный в 1959 году, предоставил компании наличные средства в значительном объеме для финансирования роста.

Тогда же предприятие приступило к экспансии своей деятельности в Европе. В конце 1950-х открывается европейская штаб-квартира HP в Женеве (Швейцария), торговое представительство и небольшой сборочный цех в Германии. А в 1959 году Дэвид Паккард впервые посещает Советский Союз, что в дальнейшем послужит активному развитию бизнеса HP в нашей стране.

**Дальнейший рост**

Одним из наиболее важных вкладов в развитие технологий, по убеждению Дэвида Паккарда, является разработка светоизлучающих диодов в начале 1960-х годов, которому предшествовало более шести лет исследований и разработок. Долгие годы эти источники света не находили применения в приборах компании, и только в 1972 году, с появлением первого карманного калькулятора HP Model 35 светодиодная технология стала основной для подсветки дисплеев самых различных электронных и электротехнических устройств.

В непростые времена руководство компании находило оптимальные выходы из положения. К примеру, в 1970 году из-за спада в экономике США объемы поступающих заказов на продукцию HP сократились настолько, что стали ниже производственных мощностей корпорации. Перед топ-менеджментом компании встала необходимость в 10%-ном сокращении рабочей силы. Однако вместо увольнения сотрудников руководство Hewlett-Packard избрало другой вариант: перевод работников на режим работы «девять дней из десяти» с соответствующим уменьшением заработной платы. По прошествии полугода портфель поступающих

## Путь HP в России

**1959** Дэвид Паккард впервые посещает СССР и отмечает огромный интерес жителей нашей страны к технологиям и науке.

**1969** Вступает в силу Акт об экспортном администрировании, расширяющий возможности торговли между США и СССР. Компания Hewlett-Packard начинает активную деятельность в России, включая участие в выставках, сотрудничество с учеными и заказчиками из госструктур и переговоры о создании совместного предприятия с Министерством технологий. Достигается договоренность об обучении компанией HP советских инженеров в области медицинских технологий и оказании СССР поддержке продвижению разработок HP на территории Советского Союза.

**1973** HP становится одной из шести американских компаний, официально сотрудничающих с властями СССР. Открывается временный офис Hewlett-Packard в московской гостинице «Будапешт».

**1975** Компания получает помещение для офиса в Москве на Покровском бульваре.

**1980-1989** Несмотря на введение США запрета на экспорт компьютерного оборудования в коммунистические страны, HP сохраняет бизнес в СССР и поставляет медицинское и измерительное оборудование в больницы, лаборатории и университеты.

**1993** В России открывается «Учебный центр HP» для обучения специалистов компаний-партнеров и заказчиков.

**1995** Hewlett-Packard открывает офис в Санкт-Петербурге.

**1997** Создается отдел потребительских товаров компании HP для продвижения на российском рынке продукции массового спроса и прямой поддержки розничных продаж. Отдел специализируется на продвижении и поддержке персональных лазерных и струйных принтеров, сканеров, цифровых фотоаппаратов, карманных компьютеров, калькуляторов и расходных материалов.

**1998** Заключаются дистрибьюторские соглашения с рядом партнеров о прямых поставках персональных компьютеров HP в Россию. Сформирован отдел продаж программного обеспечения HP в нашей стране.

**1999** Открывается первый демонстрационный центр продукции HP, в котором можно протестировать и оценить работу широкий ассортимент разработок Hewlett-Packard.

**2003** Формируется отдел развития бизнеса для создания, расширения и укрепления структуры региональных представителей HP по всей России.

**2004** В Туле открывается учебный технологический центр Hewlett-Packard. Компания удостоивается премий «Народная марка» и «Брэнд года».



**2005** В Екатеринбурге, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре и Уфе открываются региональные офисы HP. Создан «Центр высоких технологий HP», в задачи которого входят разработка, тестирование и демонстрация комплексных решений для внедрения в IT-инфраструктуру компаний. Заключается крупный контракт по аутсорсингу приложений с компанией «РУСАЛ».

**2006** Открывается офис компании HP в Казани. Параллельно развивается сервисное направление в регионах, включая открытие региональных складов в различных городах России для более оперативной поддержки локальных клиентов.

**2007** В Санкт-Петербурге открывается научно-исследовательская лаборатория HP, которая специализируется на фундаментальной проблеме «информационного взрыва».

**2008** Открыт офис в Хабаровске. Штат сотрудников HP в России превысил 1 тыс. человек. Начато строительство завода по производству персональных компьютеров в Санкт-Петербурге в рамках совместного проекта компаний HP и Foxconn. В российских образовательных учреждениях функционируют уже 42 компьютерных класса, безвозмездно оборудованных компанией HP. Запущена программа «Российский институт технологий HP», которая предусматривает создание учебно-научных центров технологий Hewlett-Packard в ведущих ВУЗах России. В программе участвуют 11 университетов. Реализован проект «Арт-тур», в рамках которого более 50 копий шедевров изобразительного искусства из собраний ГМИИ им. А. С. Пушкина, напечатанных с помощью широкоформатного принтера HP, украшали улицы Москвы.

**2009** В планах на текущий год — производство персональных компьютеров под брендом HP в России, дальнейшее развитие сети региональных офисов компании, проведение программ корпоративно-социальной ответственности HP в России и реализация других инвестиционных проектов.





заказов восстановился, и предприятие вернулось к работе в режиме полной рабочей недели. Таким образом удалось не только сохранить высококвалифицированных специалистов, но и получить дополнительную поддержку со стороны сотрудников, поскольку многие из них с удовольствием отзывались о «длинных выходных».

Уже в 1990-х годах у компании Hewlett-Packard функционировало более 650 производственных предприятий и офисов в 120 странах мира. В 1963 году было сформировано совместное предприятие с компанией из Японии в Йокогаме. Не менее важным для HP стало и развитие отношений с Китайской народной республикой. После нескольких визитов Дэвида Паккарда по приглашению китайской стороны руководителю корпорации в 1979 году было предложено организовать совместное предприятие, причем — на условиях HP. В 1983 году в Китай был приглашен совет директоров Hewlett-Packard в полном составе. С тех пор между компанией и КНР поддерживаются тесные дружеские отношения, и число фабрик HP в Китае продолжает увеличиваться.

В середине 1970-х годов компания HP приступила к разработкам первых лазерных принтеров в сотрудничестве с компанией Canon. Предвидя высокие требования клиентов к качеству печати, производительности и надежности, на создание первого печатающего устройства, подключаемого к компьютеру, ушло

немало времени. Принтер HP 2680 появился в 1982 году, запечатывал листы формата A4, и при этом по габаритам был сопоставим с холодильником, а стоил около 100 тыс. долларов. Революционным в этом отношении стал первый лазерный принтер HP LaserJet, представленный на рынке два года спустя, компактный, быстрый и надежный аппарат стоимостью 3495 долларов. В последующие 10 лет было продано около 10 млн. различных модификаций данной серии.

Еще одним примечательным принципом, внедренным в корпорации HP, является политика открытого доступа к хранилищам инструментов и запчастей в исследовательских лабораториях. Это не только дает возможность инженерам корпорации поработать над своими идеями в выходные, но и служит своеобразным символом доверия руководства к своим сотрудникам. По убеждению Дэвида Паккарда, инструменты и детали, доступ к которым в других компаниях запрещен, в любом случае используется специалистами или для занятий, связанных с их служебными обязанностями, или же для хобби, которое развивает их профессиональные навыки, то есть — в конечном счете повышает производительность труда в рабочее время...

Еще одним примером доверия HP к сотрудникам является программа гибкого рабочего графика, впервые появившаяся на заводе Hewlett-Packard в Германии в 1967 году. Согласно условиям этой программы, сотрудник корпорации может прийти в

любое удобное ему время до начала рабочего дня, и, отработав положенное количество часов, уйти с работы.

Начиная со второй половины 1950-х годов Hewlett-Packard активно развивается за счет поглощения других компаний. Первым приобретением стала фирма F.L. Moseley Company (Пасадена, штат Калифорния), которая производила координатные самописцы и ряд других измерительных приборов, дополнявших продуктовый ряд HP. Среди крупных слияний последних лет стоит отметить, конечно же, объединение с фирмой Compaq в 2002 году, а также выход на рынок «цифрового офсета», коммерческой графики и широкоформатной печати за счет поглощений компаний Indigo в марте 2002 года, Scitex Vision в 2005 году, MacDermid ColorSpan, Inc, в 2007-м и прямого конкурента Scitex Vision, компании NUR Macroprinters в феврале 2008 года...

По итогам за 2008 год чистый доход корпорации Hewlett-Packard достиг 118,4 млрд. долларов. Как и прежде, рост компании обеспечивается в основном за счет создания и вывода на рынок новых инновационных разработок. К тому же, привлечение к работе высококвалифицированных специалистов, командное решение поставленных перед компанией задач и корпоративное стремление к лидерству в сочетании с мудрой политикой руководства продолжают обеспечивать успех предприятию, созданному Уильямом Хьюлеттом и Дэвидом Паккардом 70 лет назад, и сегодня.

## Хронология технологических инноваций Hewlett-Packard

**1939** — первая разработка HP — генератор звуковых частот

**1943** — линия микроволновых измерительных приборов для военных нужд

**1951** — революционный точный и удобный в работе высокоскоростной частотомер

**1960** — осциллограф Hewlett-Packard, использующий новые методики выборки для визуализации более быстрых цифровых волн, применяемых в IT-сфере.

**1963** — первый электрически программируемый синтезатор, генерирующий электрический сигнал с точно заданной частотой.

**1966** — первый компьютер HP 2116A

**1967** — эмбриональный монитор сердечного ритма, созданный HP GmbH в Германии для обнаружения сбоев сердечного ритма младенцев при родах.

**1968** — первый в мире программируемый настольный калькулятор HP 9100A для ученых;  
— первые разработки Hewlett-Packard в области светодиодов.

**1969** — первая операционная система HP для миникомпьютеров с временным разделением доступа, которая поддерживала 16 одновременно работающих пользователей.

**1970** — автоматизированный микроволновой сетевой анализатор, необходимый для разработок и производства микроволновых систем.

**1971** — лазерный интерферометр, способный осуществлять измерения с точностью до миллионной части дюйма, которому до сих пор отдают предпочтение производители микросхем.

**1972** — калькулятор HP Model 35, вытеснивший счетные логарифмические линейки.

**1974** — первый миникомпьютер на основе 4-килобайтных контроллеров динамического ОЗУ вместо магнитных сердечников.

**1978** — новый язык программирования ECG Criteria Language.

**1979** — капиллярные колонки из плавленного кварца для упрощения химического анализа.

**1980** — 64-канальное кардиографическое устройство, производящее подвижные изображения сердцебиения в реальном времени; первый лазерный принтер HP.

**1982** — первая в своем роде распределенная сеть с использованием миникомпьютеров — система электронной почты, созданная HP Ltd. в Великобритании.

**1984** — первый персональный принтер HP ThinkJet с доступной ценой и высоким качеством печати на основе технологии термопечати, разработанной специалистами HP.

**1986** — компьютерная архитектура, основанная на вычислениях с сокращенным набором команд (RISC).

**1988** — цифровой мультиметр, в котором объединены функции измерения напряжения высоких частот, высокой точности и высокого разрешения.

**1989** — датчик атомной эмиссии, первый аналитический прибор, способный к обнаружению всех элементов в газовой хроматографии, кроме гелия;

— системный язык программирования для измерительно-испытательных систем (TMSL), ставший основой нового промышленного стандарта связи.

**1990** — создание микросхем по технологии КМОП (CMOS), что дало возможность строить высокопроизводительные миникомпьютеры с мощностью ЭВМ,

**1991** — цветной сканер HP для ввода в компьютер фотографий и других визуальных изображений;

— цветной струйный принтер HP DeskJet 500C для дома и офиса;

— первый карманный компьютер HP 95LX размером с чековую книжку и с возможностью обмена данными через инфракрасную связь.

**1992** — новая ультразвуковая система для диагностики в области сердечно-сосудистой медицины, производящая изображение сердца и позволяющая медикам проводить неинвазивную сердечную диагностику в реальном времени.

**1993** — самый компактный на тот период времени и легкий персональный компьютер HP Omnibook 300 весом около 1,3 кг и работающий на пальчиковых батареях до семи часов.

**1994** — самые яркие в то время светоизлучающие диоды, заменившие лампы накаливания в целом ряде устройств.

**1995** — линейка домашних персональных компьютеров HP Pavilion PC с полноценной поддержкой мультимедийных возможностей, дружественным интерфейсом, 16-битными звуковыми картами и стерео-колонками.

**2004** — технология HP Lightscribe для маркировки компакт-дисков и DVD; наладонный компьютер HP iPAQ h6315, предшественник смартфонов, поддерживающий три стандарта беспроводной связи (GSM/GPRS, Wi-Fi и Bluetooth).

**2008** — экологически безвредная технология широкоформатной печати HP Latex для производства наружной рекламы, призванная прийти на смену сольвентной печати.

