

**ТЯНЬ ТАО**  
ДАВИД ДЕ КРЕМЕР  
У ЧУНЬБО



**Huawei**

Лидерство,  
корпоративная культура,  
открытость

**Давид де Кремер  
Тянь Тао  
У Чуньбо**

**Huawei. Лидерство,  
корпоративная  
культура, открытость**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=24396076](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24396076)*

*Тянь Тао, Давид де Кремер, У Чуньбо. Huawei. Лидерство,  
корпоративная культура, открытость: Олимп-Бизнес; Москва; 2017  
ISBN 978-5-9909050-3-0*

### **Аннотация**

Huawei – один из флагманов новой китайской экономики. Почти за тридцать лет своего существования компания превратилась из мелкого продавца АТС в ведущего разработчика инновационных решений в сфере информационно-коммуникационных технологий. Офисы компании открыты в 170 странах мира, а ее продукцией пользуется треть населения земного шара. Сего дня Huawei – единственная из частных китайских компаний, которая входит в топ-150 международного рейтинга Fortune. Поразительный успех Huawei основан на трех ценностях: центральной роли клиента, самоотдаче сотрудников и их преданности делу. Со временем в компании сложился

уникальный стиль управления, сочетающий в себе особенности восточной и западной моделей. А главное, с первого дня существования Huawei ее основатель Жэнь Чжэнфэй строил компанию, ориентированную на перспективу, в которой каждый нацелен на результат. Эта книга – итог более чем десятилетнего тщательного исследования. Автор изучил тысячи страниц документов, провел 136 интервью с руководителями и рядовыми сотрудниками Huawei, чтобы дать объективную картину восхождения китайской компании к вершинам мирового бизнеса.

# Содержание

К российскому читателю	7
Предисловие автора	14
Новые страницы истории Huawei	14
Благодарности	22
Введение. Самобытная философия бизнеса в основе успеха Huawei	25
Время и судьба: Жэнь Чжэнфэй и его бредовая идея	25
Все дороги ведут в Рим: четыре пути – одна судьба	33
Засилье транснациональных телекоммуникационных гигантов с мировыми амбициями	33
Судьба поколения	37
Закон джунглей: выживают самые приспособленные	39
История восхождения Huawei к вершинам успеха	42
Таинственная сила: Жэнь Чжэнфэй и его управленческая философия	52
Создатель собственного учения о бизнес-управлении	52
Секрет успеха Huawei	55

Усваивать и проповедовать, практиковать и жертвовать	59
Основатель-одиночка – компания-одиночка	65
Бесслезная печаль	65
Проблема идентификации	68
Искусство наслаждения одиночеством	70
Глава 1. Здравый смысл и истинное назначение бизнеса – удовлетворение потребностей клиентов	74
Клиенты – в фокусе внимания Huawei	74
Alcatel – флагман отрасли, сбившийся с курса	74
Команда «кругом!»: лицом к клиентам, спиной к начальству	77
Поправление здравого смысла	82
Как мы будем существовать, если позабудем о клиентах?	85
Крушение «вековых империй»	90
Эпоха перемен, опережающих нашу способность к адаптации	90
Что важнее – деньги или потребители?	95
Конец ознакомительного фрагмента.	100

**Тянь Тао, Давид де  
Кремер, У Чуньбо  
Huawei. Лидерство,  
корпоративная  
культура, открытость**

© 2017 by Tian Tao Copyright licensed by Tian Tao and  
arranged with Shanghai CEIBS Online Learning Co., Ltd. by  
Mr. Hu Zhifeng

© Издательство «Олимп-Бизнес», 2017

# К российскому читателю

###

Нихао!

Я много слышал о компании Huawei и встречался с ее лидерами в разных точках планеты, а Сбербанк имеет тесные партнерские отношения с Huawei вот уже многие годы, но впервые близко я познакомился с компанией, ее домом и, главное, с ее людьми во время большой поездки в Китай в ноябре 2016 года.

Здесь я хочу поделиться своими чувствами и впечатлениями, которые наполнили меня во время этой поездки и не оставляют до сих пор.

Что меня – и коллег из моей команды – поразило в Шэньчжэне, так это то, как растет и развивается этот утопающий в зелени и улыбках местных жителей город.

Я был в Шэньчжэне 15 лет назад как министр: мы жадно изучали опыт создания в Китае особых экономических зон в критический для России момент формирования первых собственных таких площадок; и я помню, как, следуя по шоссе в аэропорт, мы наблюдали по обеим сторонам дороги бесконечные кварталы ветхих домов прошлого века.

Современный Шэньчжэнь я не узнал: это ультрасовременный, хорошо управляемый мегаполис, который стал уютным

домом для миллионов талантливых и пытливых людей и великих компаний, ими созданных.

Шэньчжэнь – это дом Huawei и ее неутомимых работников: инженеров, изобретателей, ученых, продавцов и... студентов.

Когда утром мы приехали на территорию, которую занимает корпорация, моя первая мысль была – это кампус... Стэнфордского университета... или национальный парк.

Кампус Huawei больше похож на молодой студенческий город, в котором будущие лидеры компании получают знания и – что, возможно, важнее всего – вдохновение.

В Huawei много талантов со всего мира, в том числе из России. В Technology Briefing Center экскурсию для нас проводил молодой инженер Huawei из российского Липецка...

Нас потрясло абсолютное внимание к мельчайшим деталям, тщательность и щепетильность, с которой нас встречал CEO Huawei господин Го Пин и его коллеги: нас ждала серия глубоких и всеохватывающих презентаций от ключевых людей в компании, а сама наша встреча была названа «стратегическим саммитом Сбербанк + Huawei». На обеде за столом нас ждали российские матрешки, стулья были изящно перевязаны ленточками российского триколора, а у входа нас с хлебом и солью встретили китайские девушки в русских кокошниках.

Еще одно наблюдение, которым я хочу с вами поделиться: это выступление CEO Huawei господина Го Пина на тра-

диционном деловом завтраке Сбербанк в Давосе в январе 2017 года.

Наш завтрак был посвящен исследованию темы, какие именно навыки необходимы в компаниях в эпоху 4-й промышленной революции.

На мой вопрос, развитие каких навыков господин Го Пин считает критичным для себя и своей компании – hard, soft или digital skills, – CEO ведущей в мире цифровой ИТ-компании смело ответил, что, пожалуй, soft skills – это самая важная область развития, но постоянно эволюционирующая природа digital skills такова, что это то, чему даже CEO лидирующей технологической компании должен учиться непрерывно и ежечасно.

Господин Го Пин сказал буквально следующее:

*One of the important skills, especially for digital, is lifelong learning. The company has to be a «learning company». Thank you<sup>1</sup>.*

Для меня это показатель высокого уровня самоосознанности лидеров корпорации и способности корпорации к саморефлексии. Это показатель мощной корпоративной культуры. И это индикатор очень высокого уровня здоровья всей корпорации и гарант ее развития в будущем.

Рассказывая историю развития Huawei от локальной фир-

---

<sup>1</sup> Одним из важных навыков, особенно в сфере цифровых технологий, является непрерывное обучение. Компания должна быть «обучающейся компанией». Спасибо (англ.). – Прим. редактора.

мы по перепродаже телефонных станций до транснациональной инфокоммуникационной корпорации, авторы книги Тянь Тао, Давид де Кремер и У Чуньбо описывают формирование ключевых факторов успеха Huawei. Подробно и откровенно они останавливаются на всех аспектах деятельности компании от корпоративной культуры и бизнес-модели до стиля управления и нацеленности на изменения. Книга написана одновременно интересно, основательно и правдоподобно.

В центре корпоративной культуры и успеха Huawei находится настоящая преданность клиентам. Эта компания живет проблемами и потребностями клиентов; Huawei готова взяться и выполнить самые невероятные и сложные запросы: монтаж телекоммуникационных вышек на высоте 6500 метров, переговоры с племенами в Африке, восстановление связи во время войны в Сирии и землетрясения в Японии. Когда в экстремальных ситуациях все зарубежные конкуренты Huawei уходили от клиента, сотрудники Huawei, рискуя собственными жизнями, делали свою работу. Героические усилия сотрудников и менеджеров Huawei, а не красивые заявления о корпоративной миссии, сделали Huawei по-настоящему клиентоориентированной компанией. Чтобы добиться фантастической отдачи от сотрудников ради клиентов, Huawei не копировала слепо опыт западных компаний, а использовала собственные методики. Вместо популярных на Западе опционных схем премирования Huawei дает сво-

им сотрудникам акции, ценность которых плавно растет и не подвержена волатильным скачкам, характерным для публичных компаний. Основателю Huawei принадлежит всего 1,4 % акций компании, остальные 98,6 % акций распределены между сотрудниками, за счет чего Huawei добивается высочайшей мотивации в долгосрочной перспективе. Горизонты компании не пять или десять лет. Ее руководство планирует на десятилетия. Практически с момента основания руководителями компании была сделана ставка на разработку собственных технологий. Инвестиции в НИОКР в размере не менее 10 % от годовой выручки официально закреплены в Уставе Huawei, и этот принцип соблюдается неукоснительно.

В основе бизнес-модели Huawei лежит постоянный поиск и освоение свободных ниш. В то время как иностранные телекоммуникационные компании, приходя на рынок Китая, ориентировались на крупные города, Huawei начала с освоения обширных провинций страны, практически не сталкиваясь с конкуренцией. Точно такая же стратегия применялась и при выходе на внешние рынки. Обыгрывая международные компании за счет более низких цен, лучших условий контрактов и комплексности обслуживания, Huawei сумела завоевать быстро растущие рынки развивающихся стран Азии, Африки и Латинской Америки. И лишь приобретая международную репутацию, Huawei стала конкурировать с мировыми брендами на более консервативных рынках Европы и США. Помимо этого, выходя на новые рынки, Huawei

не только продает свою продукцию, но и формирует стратегические альянсы, открывает научные центры и создает высокотехнологичные рабочие места. Партнерские отношения являются основой международной политики компании. В процессе эволюции бизнес-модель Huawei трансформировалась от лидерства по издержкам к сильному бренду и высокотехнологичным товарам. Сегодня Huawei вкладывает больше средств в маркетинг своего бренда по всему миру и создание новых технологичных продуктов в среднеценовом сегменте, в том числе на рынках B2C – например, смартфонов и «умных» часов.

Авторы книги описывают действующий в Huawei принцип неизбежности перемен, в основе которого лежит обучение. Индивидуальное и организационное обучение является важной составляющей организационной эффективности, а способность учиться быстрее, чем конкуренты, – устойчивым конкурентным преимуществом. Поэтому в компании поддерживаются все виды обучения: и «в поле», преодолевая объективные трудности при выполнении контрактов, и в Корпоративном университете Huawei. Широкий кругозор лишь приветствуется, чтение книг, и не только по специальности, поощряется, а дискуссии и интеллектуальный обмен – поддерживаются.

Ощущение постоянства перемен призвано создавать в компании дискомфорт, который является неотъемлемой частью корпоративной культуры. Дискомфорт, неуспокоен-

ность – залог стабильного роста, считают в компании. Дискомфорт создается через практику самокритики на всех уровнях и полугодовую ротацию ее высшего руководства – позицию генерального директора в течение шести месяцев занимает один из трех ее топ-менеджеров. Ротация генеральных директоров существует в компании с 2011 года и доказала свою эффективность.

Своей фирме Жэнь Чжэнфэй дал название Huawei, которое можно перевести как «великолепное достижение» или же как «деяние Китая». Таковой она и является, в прошлом – китайская компания, сегодня – международный гигант телекоммуникационной индустрии с китайскими корнями. И основополагающие факторы ее успеха – корпоративная культура, система мотивации, нацеленность на перемены. Их нельзя скопировать, но на них можно ориентироваться как на вдохновляющий пример.

Желаю вам увлекательного чтения!

*Искренне ваш, Герман Греф*

# Предисловие автора

## Новые страницы истории Huawei

Впервые этот рассказ о Huawei вышел в конце 2012 года и был очень хорошо встречен и в Китае, и за рубежом. Книга была переведена на китайский традиционный язык<sup>2</sup>, а также на корейский, английский и японский. Стали появляться отзывы сотен тысяч читателей – как положительные, так и отрицательные. Они публиковались в различных СМИ – в газетах, журналах, книгах, микроблогах, групповых чатах. В результате в научных и деловых кругах поднялась новая волна интереса к Huawei.

Примечательно, что за пределами самой компании книга была оценена в основном положительно и получила преимущественно хвалебные отзывы, в то время как внутри Huawei – особенно на форуме компании Xincheng Community – преобладали отзывы критические. Многие комментаторы вы-

---

<sup>2</sup> Китайский традиционный язык – набор китайских иероглифов в полном написании для печати и электронных СМИ. Ограниченно используется в КНР, где отдают предпочтение китайскому упрощенному, более распространен на Тайване, в Южной Корее, Японии. На территории КНР традиционными иероглифами пользуются в Гонконге и Макао, где не было реформы и население не проходило упрощенные иероглифы в школе. – *Здесь и далее, за исключением специально указанных случаев, прим. переводчика.*

сказывались саркастически, иногда весьма резко. Вот некоторые из распространенных отзывов:

– книга слишком тепло описывает Huawei: «Похоже на корпоративную рекламу»;

– некоторые факты и точки зрения недостаточно точны и кажутся «субъективными или выдуманскими»;

– название книги не отражает ее содержания: «Создается впечатление, что это просто приманка для читателя»<sup>3</sup>;

– «в книге изложен очень поверхностный взгляд на Huawei – автор предпочел не копать глубоко»;

– книга недостаточно хорошо структурирована, некоторые части повторяются и пересекаются.

Сказать по правде, прочитав все эти крайне негативные отзывы с форума Xincheng Community, я был возмущен и расстроен. Эта книга – результат более чем десятилетнего пристального изучения компании. За это время были просмотрены горы официальных и полуофициальных документов – тысячи и тысячи страниц. Обдумывание и написание окончательного варианта текста заняло целых шесть лет. Разве может результат такой работы быть «поверхностным» и «субъективным», да еще и походить на рекламу компании?

Работая над первым изданием этой книги, я с самого начала действовал полусекретно. Учитывая всем известную

---

<sup>3</sup> Этот комментарий относится к первоначальному названию китайского издания, которое можно перевести примерно так: «Huawei – следующий павший гигант?»

скрытность Huawei, я подозревал, что Жэнь Чжэнфэй и другие руководители компании могут воспротивиться написанию такой книги и «убедят» меня забыть об этой идее. Ведь за последнее десятилетие Huawei действительно предпринимала попытки противодействовать выходу ряда изданий, однако авторы отказались подчиняться ее требованиям. Даже не знаю, как бы я отреагировал, если бы Huawei действительно попыталась надавить на меня и заставить отказаться от публикации этой книги.

Впрочем, Huawei смогла меня удивить, что для нее вполне типично. После того как первый черновик рукописи был отправлен Эрику Сюю, одному из сменяющих друг друга на ротационной основе генеральных директоров компании, а затем переправлен десяткам менеджеров среднего и высшего звена, мне ответили следующее: опубликовать это или нет – решать вам. Тогда я понял, что Huawei, подхваченная волной глобализации, наконец готова открыться внешнему миру. И действительно, за последующие два года Huawei полностью отказалась от политики закрытости и начала общаться с прессой. Гендиректор стал давать интервью местным и зарубежным журналистам и открыто рассказывать о компании. Позже даже сам «загадочный и замкнутый» Жэнь Чжэнфэй провел несколько встреч с прессой в Китае и других странах. Их кульминацией стало международное интервью в прямом эфире, которое взял у него известный репортер ВВС в начале 2015 года во время Всемирного экономического форума в

Давосе. Последние год-два Huawei находилась под пристальным вниманием прессы и стала для мировых СМИ одной из самых интересных компаний аналогичного масштаба.

Конечно же, сближение с прессой пошло на пользу Huawei: такая прозрачность наконец убедила людей, что эту китайскую компанию есть за что уважать. Ведь Huawei – уникальная в своем роде корпорация; это выражается в ее лидирующей роли, в деловой и управленческой философии, культуре, построении работы, в подходе к инновациям и внутренним изменениям, а также в ее постоянно развивающихся стратегиях и тактиках. В результате на Huawei стали часто ссылаться и использовать ее пример как учебный кейс во многих программах MBA по всему миру. За последнее время более десятка различных бизнес-школ приглашали меня для подробного разговора о Huawei.

К моей большой радости, после выхода первого издания книги я получил ценнейшую привилегию: мне дали возможность без ограничений беседовать один на один с руководителями Huawei. Это «погружение» длилось более девятнадцати месяцев. Я беседовал с представителями торговых и научно-исследовательских подразделений, финансистами, юристами, аудиторами, администраторами и логистами из самых разных департаментов, отвечающих за различные продуктовые линейки. Меня удостоили интервью более сотни руководителей, в том числе почти все члены совета директоров и наблюдательного совета Huawei. Каждое интер-

вью длилось от трех до шести часов – письменная расшифровка записей всех этих бесед насчитывает почти три миллиона китайских иероглифов. Прделав такую работу, я могу с уверенностью утверждать, что знаю эту компанию лучше других из тех, кто никогда в ней не работал. Даже среди ее сотрудников, число которых превышает 180 000 человек, найдется очень немного людей, кто изучил ее различные аспекты столь же глубоко, как я.

Однако примерно в середине работы над интервью я начал ощущать беспокойство. Просматривая свои конспекты, я со всей очевидностью стал понимать, насколько сырым и незавершенным было первое издание моей книги. Я с трудом мог заставить себя вернуться к нему и прочитать несколько глав, после чего мне пришлось полностью согласиться со всей той критикой, которую на меня обрушили сотрудники Huawei на форуме Xinsheng Community.

В начале июня 2014 года я начал подумывать о том, чтобы полностью переработать и переписать книгу. В первую очередь я собирался проработать исторический контекст. Чтобы добраться до сути некоторых событий в истории компании, мне каждый раз приходилось сопоставлять данные как минимум из трех разных источников. Делая выводы и заключения, я старался быть как можно более точным и объективным – ведь в моем распоряжении вдруг оказалось столько разнообразной информации. И, конечно, после внесения всех правок некоторые части книги пришлось полностью пе-

рестроить. В результате более двух третей нового издания оказались исправлены и доработаны.

Редактирование книги было не менее сложным, чем написание первого издания. Подчеркну, что переработанная версия, по сути, представляет собой новую книгу, разительно отличающуюся от ее предшественницы. Сотни историй, мнений, деталей – и в результате возник хаос более чем из трех миллионов слов, в котором я часто терялся и падал духом. Изменение структуры глав и разделов, сопоставление фактов и выводов – все это вылилось во множество бессонных ночей. Я часто поднимался среди ночи, чтобы работать над текстом и изучать конспекты интервью. За несколько месяцев такой жизни я потерял вес и приобрел нервный тик.

До наступления Китайского нового, 2015 года я закончил первый этап редактирования книги, перечитав ее целиком более пяти раз, а детали некоторых глав я пересматривал снова и снова. И в этот момент один из друзей указал мне на то, что к концу книги рассказ выдыхается. Так что на третий день Китайского нового года я принялся полностью переписывать две последние главы. Затем я разослал книгу, еще раз перечитанную и отредактированную мною, более чем десятку людей – как представителям Huawei, так и тем, кто не имеет к ней отношения. За следующие три месяца я еще несколько раз редактировал книгу на основании развернутых комментариев этих рецензентов.

Если бы я мог поставить оценки каждому из изданий кни-

ги по 100-балльной шкале, думаю, первое издание получило бы не более 60 баллов из 100, но новое издание заслуживает твердых 80-ти. Вы спросите, почему бы мне не поставить своей собственной книге более высокую оценку? По очень простой причине: история и культура Huawei чрезвычайно насыщены и богаты – их невозможно полностью охватить в одной книге. Более того, Huawei постоянно меняется. Когда вам кажется, что вы наконец-то постигли «окончательную истину», стоит посмотреть на нее под другим углом, и эта истина окажется заблуждением. Или же эта так называемая истина очень скоро перестанет быть таковой в результате появления новых фактов, данных и знаний. В итоге у меня сформировалось твердое убеждение, что никто не может называть себя экспертом по истории Huawei. Собрав мнения ста с лишним человек, я сделался еще менее уверен – не столько в самих фактах, сколько в сделанных на их основании выводах. Не могу утверждать, что каждый из них истинен.

С другой стороны, это дало мне уверенность иного рода: полностью отдавая себе отчет во всех допущенных мною неточностях, я, вместо того чтобы тревожиться из-за них, приглашаю весь штат Huawei – более 180 000 человек, в том числе тысячи ее бывших сотрудников, всех, кому небезразлична деятельность этой компании, а также всех моих друзей изучить обновленную версию истории Huawei и высказать свое мнение. Ваши критические замечания и предложе-

ния по любой из затронутых в книге тем и по любой предложенной в ней точке зрения помогут мне сделать следующее издание книги еще более точным и объективным.

*Тянь Тао*

# Благодарности

Мне бы хотелось выразить свою признательность тем сотрудникам Huawei, без которых эта книга не увидела бы свет: Инь Чжифэн, Су Баохуа, Цао И, Хуэй Цайхун, Шень Шенли, Цзо Фэй, Чэнь Даньхуа, Джан Цюньцзюань, Гун Хунбинь и Е Сяовэнь. За два года они помогли мне провести и расшифровать 136 интервью с руководителями Huawei, в том числе с несколькими бывшими руководителями. Много сил и времени они потратили на составление списка интервьюируемых, на обсуждение вопросов для интервью, на организацию встреч и обработку собранного материала. Благодаря неоценимому вкладу этих людей мне удалось собрать разнообразную и достоверную информацию о компании, и появлением этой книги в ее нынешнем виде я в большой степени обязан именно им.

Конечно же, я хочу поблагодарить и тех сотрудников Huawei – бывших и настоящих, – которые согласились дать мне интервью. Это руководители самых различных уровней, они очень разные по возрасту и характеру, но у них у всех оказалось кое-что общее: к моему удивлению, никто из них не был замкнутым и скрытным, все они искренне отвечали на мои вопросы. Их откровенность стала для меня сюрпризом и очень облегчила мою работу. Естественно, их содействие помогло мне добиться максимальной объективно-

сти в изложении фактов. Благодаря им мне удалось заложить прочный фундамент достоверной информации, который поможет в дальнейшем при изучении компании Huawei.

Из-за ограничений по объему значительные фрагменты наших бесед, к моему большому сожалению, не вошли в книгу. Этим материалам предстоит дожидаться выхода моей следующей книги или стать частью работ других исследователей деятельности Huawei.

Я также хочу поблагодарить эксперта по менеджменту господина Чэня Чуньхуа и профессора Энтони Цен Цай Пэня из Государственного университета Сингапура, которые во время написания книги были моими наставниками. Без поддержки этих двух замечательных учителей было бы невозможно проделать такую огромную работу.

Декан Школы управления Чжэцзянского университета У Сяобо любезно поделился со мной своими уникальными знаниями об инновациях и преобразованиях, которые легли в основу многих приведенных в этой книге концепций. Господин У – отличный наставник и хороший друг, за что я ему глубоко благодарен.

Наконец, я хочу сказать спасибо своей жене, госпоже Яо Баочэнь. Ее постоянная поддержка вдохновляла и подталкивала меня, даже когда я так уставал, что не мог продолжать работу. В какой-то момент я даже был близок к тому, чтобы оставшуюся часть книги написал кто-то другой, но благодаря помощи жены я смог собраться с силами и преодолеть се-

бя. В результате я завершил работу над первой версией истории о Huawei, а затем и над второй ее версией, которую вы держите в руках. Я от всего сердца благодарю жену за ее любовь и поддержку.

*Тянь Тао*

# **Введение. Самобытная философия бизнеса в основе успеха Huawei**

## **Время и судьба: Жэнь Чжэнфэй и его бредовая идея**

В далеком 1987 году мужчина средних лет по имени Жэнь Чжэнфэй принадлежал к изгоям общества. Ему как раз исполнилось сорок четыре года, а этот возраст в Китае считается знаковым, так как числительное «четыре» по-китайски звучит так же, как и иероглиф «смерть» в значении «уход» или «освобождение из мирского круговорота». С другой стороны, сумма двух четверок равна восьми, а слово «восемь» на южно-китайском диалекте созвучно «процветанию». К тому же четырежды четыре – шестнадцать, а «шестнадцать» означает еще и «вперед гладкий путь».

В этом-то возрасте, столь богатом на нумерологически-метафорические интерпретации великих тайн судьбы, и вступил Жэнь Чжэнфэй на путь частного предпринимательства. Правда, к этому времени он уже три года вращался в деловых кругах в поисках места для себя, но безуспешно.

В 1987 году сорокачетырехлетний неудачник зарегистрировал на свое имя частную компанию Huawei Technologies, и

с тех пор судьбы Жэня Чжэнфэя и Huawei неразрывно связаны. На заре великой реформы китайской экономики компания Huawei подвергалась ostrакизму как «частнособственнический выродок бизнеса» и как в целом противозаконная затея в эпоху экономических преобразований в народном хозяйстве КНР. А сам Жэнь Чжэнфэй предстал в образе эдакого рыцаря печального образа во власти бредовой идеи. В образе Дон Кихота, с одним лишь копьем в руке рвущегося в неравный бой с ветряными мельницами и обреченного на поражение, которое развеет в прах его мечты – несбыточные при всем их благородстве, если только не случится нечто совсем уж невероятное.

В конце 1970-х годов Дэн Сяопин инициировал в Китае революционный экономический прорыв<sup>4</sup>. Всего за одно десятилетие, с 1978 по 1988 год социально-экономическая структура КНР изменилась до неузнаваемости. Тысячелетиями страной правили политики и высокообразованные чиновники, а ключевым, если не единственным источником экономической власти оставалось сельское хозяйство. Представители торгового сословия, сколь бы влиятельно ни бы-

---

<sup>4</sup> В 1976 году, после смерти Мао Цзэдуна, Дэн Сяопин (*кит. ###, пиньинь Dèng Xiǎopíng, 1904–1997*) стал наиболее влиятельной фигурой в китайском руководстве. Осуществляемая по его инициативе перестройка в Китае предполагала реформирование прежде всего экономической структуры общества с постепенным осуществлением реформ, в частности переход к рыночной экономике. Он провозгласил принцип «четырёх модернизаций», согласно которому вся экономика делилась на четыре сектора: ВПК, промышленное производство, сельское хозяйство и наука.

ло их положение в китайском обществе, и даже столь успешные купцы, как Люй Бувэй<sup>5</sup> и Ху Сюэянь<sup>6</sup>, выживали лишь благодаря унижительной политической зависимости от властителей. И лишь Дэн Сяопин своей реформой помог Китаю вырваться из монументального склепа этой незыблемой традиции.

Отдадим же должное Дэну Сяопину за его политическую отвагу и дальновидность, поскольку именно он дал мощный толчок к революционному переходу всей китайской экономики к рыночной модели, что оказало широкомасштабное и долгосрочное влияние не только на Китай, но и на весь мир. Реформы Дэна Сяопина стали лучом надежды для китайских коммерсантов, и они как социальный класс в полной мере использовали представившийся шанс, постепенно закрепив за собой видное место в жизни общества.

В 1980-е годы китайские граждане, вне зависимости от их происхождения и былых заслуг, кипели неутолимимым энтузиазмом. Волна народного подъема вынесла на поверхность ряд ключевых реформаторов, первых инициативных лидеров, «отважившихся съесть краба», как тогда о них говорили, вкладывая в эту метафору готовность попробовать

---

<sup>5</sup> Люй Бувэй (*кит. ###, пиньинь* Lǚ Bùwéi, 292–235 до н. э.) – культурный и политический деятель, канцлер царства Цинь, инициатор первого проекта унификации интеллектуального наследия доимперского Китая.

<sup>6</sup> Ху Сюэянь (*кит. ###, 1823–1885*) – известный китайский купец во времена последней империи Цин. Занимался продажей соли, чая, одежды, оружия. Единственный купец в Китае, возведенный в ранг офицера второго разряда.

нечто новое вопреки его внешней неприглядности. Среди них стоит отметить таких предпринимателей, как Бу Синьшэн<sup>7</sup>, Ма Шэнли<sup>8</sup>, Моу Цичжун, Нянь Гуанцзю<sup>9</sup>, Чжан Жуйминь<sup>10</sup> и Лю Чуаньчжи<sup>11</sup>. Именно эту группу мятежных иска-

---

<sup>7</sup> Бу Синьшэн (*пиньинь* Bu Xinsheng, р. 1934) – бывший портной, который стал менеджером небольшой фирмы по продаже рубашек, превратив ее в крупное производство с ежегодным ростом 50 процентов.

<sup>8</sup> Ма Шэнли (*пиньинь* Ma Shengli) – вице-президент инвестиционной компании Hongta Innovation Investment Co., Ltd Китая.

<sup>9</sup> Нянь Гуанцзю (*кит. ###, пиньинь* Nian Guangjiu, р. 1937) – в дореформенное время дважды попадал в тюрьму за лоточную торговлю. Выйдя на свободу после смерти Мао Цзэдуна, Нянь зарабатывал себе на жизнь тем, что торговал на улице жареными семечками. Спустя несколько лет он изобрел собственный рецепт приготовления семечек. В 1980-м Нянь зарегистрировал торговую марку «Семечки дурака». К концу того же года он стал одним из первых китайских миллионеров.

<sup>10</sup> Чжан Жуйминь (*кит. ###, пиньинь* Zhang Ruimin, р. 1949) – китайский предприниматель, миллиардер. В 1975 году вступил в Коммунистическую партию. Прошел путь от рабочего до одного из руководителей парткома завода. В 1984 году стал директором Завода холодильников Циндао. Сегодня бренд Haier, созданный на базе завода, является одним из мировых брендов, представленных в 160 странах мира.

<sup>11</sup> Лю Чуаньчжи (*кит. ###, пиньинь* Liǔ Chuánzhì, р. 1944) – китайский предприниматель, выпускник Института техники дальней связи НОАК, по окончании которого в 1966 году попал под «чистку» в рамках Культурной революции как сын «правого уклониста» из интеллигентской прослойки и был отправлен в трудовой лагерь на рисовые плантации под Макао; отбыв трудовую повинность, работал инженером-администратором в Компьютерном институте НОАК (1970–1984), а выйдя в отставку, устроился на работу в Институт компьютерных технологий АН КНР, при котором вместе с еще десятью инженерами с благословения парткома основал в конце 1984 года ИТ-компанию «Ляньсан» (*кит. # #, пиньинь* Liánxiǎng, *досл.* «Игра смыслов», *англ.* Legend (до 1988 года), затем Lenovo

телей приключений швырнула в калейдоскопический вихрь неведомых событий китайская экономическая реформа.

К их кругу примкнул и бывший военный инженер Жэнь Чжэнфэй. И, к слову сказать, в малозавидной в те годы роли владельца частного предприятия.

Становление Huawei начиналось с мелкооптовых продаж телекоммуникационного оборудования. В атмосфере, что царила в стране на ранней стадии реформ, на такой бизнес часто смотрели свысока, считая его занятием непрестижным, сродни работе торгового агента сегодня. Но Жэня это не смущало, ведь сам-то он поставил перед собой и своим малым предприятием очень и очень высокую планку ожиданий: за двадцать лет превратиться в производителя телекоммуникационного оборудования мирового класса.

Если правда, что смутные времена порождают героев, то кто же в итоге выбивается в лидеры на гребне реформ? Профессор психиатрии бостонского Университета Тафтса Насир Гаеми<sup>12</sup> утверждает, что лидерами часто становятся люди психически неустойчивые. В частности, он постулирует, что выдающиеся вожди, встающие во главе народных движений в переломные моменты истории, чаще всего страдают душевными заболеваниями. Если так, то Жэнь Чжэнфэй

---

Group Ltd.).

<sup>12</sup> Насир Гаеми (*англ.* S. Nassir Ghaemi) – уроженец Тегерана, сын известного иранского нейрохирурга Камала Гаеми, в возрасте пяти лет эмигрировавший вместе с родителями в США и со временем сделавший карьеру в клинической психиатрии.

воистину из их числа, ибо пережил тяжелейшую депрессию и панические атаки в сумрачные дни начала деятельности Huawei. Когда двадцать с лишним лет тому назад Жэнь провозгласил своей мечтой превращение мелкой фирмы в компанию мирового уровня, немногочисленная аудитория, внимавшая его заявлению, разделилась во мнениях: часть «уверовала», хотя и не до конца; а другая часть попросту решила, что «шеф рехнулся».

В те дни визионеров, одержимых бредовыми идеями, хватало и без Жэня Чжэнфэя, ибо все его поколение было таким – страстным и своеобразным. Тот же Лю Чуаньчжи, основавший и возглавивший Lenovo, был из числа такого рода «помешанных». Занимаясь в те годы торговлей комплектующими для персональных компьютеров, Лю страдал, образно говоря, «невротическим расстройством», выразившимся в маниакальном желании потеснить IBM. И двадцать лет спустя потеснил-таки. Откровенным клиническим психопатом был и Моу Цичжун<sup>13</sup>, объявивший о намерении взрывной проходкой прорубить сквозь Гималаи канал для переброски воды из Брахмапутры в Хуанхэ, но прославившийся бар-

---

<sup>13</sup> Моу Цичжун (*кит. ###, пиньинь* Mou Qizhong, р. 1940 [офиц. 1941]) – китайский предприниматель, в 1980 году основавший в родном городе Сычуань торговую компанию Wanxian Jiangbei Trade Trust Services Department, затем возглавлявший торгово-промышленную компанию Land Economic Group; в 2000 году осужден на пожизненное заключение за получение в Народном банке Китая кредита на сумму 75 млн долларов США под фальшивые гарантии; амнистирован в сентябре 2016 года.

терной сделкой по обмену железнодорожного состава китайских носков на российские реактивные самолеты<sup>14</sup>. Правда, кончил он тюрьмой, но, по последним сведениям, ни прочные тюремные стены, ни решетка, ни колючая проволока под током не останавливают страстный полет его безудержной фантазии в бескрайнем небе предпринимательской деятельности.

Телекоммуникационная отрасль вообще-то никогда не жаловалась на нехватку сумасшедших. Достаточно взглянуть на названия некоторых компаний, полученные ими от своих владельцев. Как известно, дракон – древний мифологический символ Китая. Получите «дракона», да еще и «великого», в лице гонконгской Great Dragon Telecom. Название пекинской Datang Telecom – не что иное, как акроним, полученный в результате стяжения слов «данные» и «тан» с прямой аллюзией на, вероятно, самую могущественную в истории Китая династию Тан и построенную ею великую империю – как олицетворение, с некоторой натяжкой, всего лучшего, что было в истории страны. А ведь есть еще и корпорация ZTE, название которой расшифровывается как Zhongxing Telecommunication Equipment, а титульное

---

<sup>14</sup> Масштабы сделки 1992 года были таковы: четыре новых Ту-154М с полным комплектом авионики были выменаны Моу Цичжуном у РФ на 800 (по другим данным 500) полных товарных вагонов китайских стоковых текстильных изделий, бытовой электроники и свиной тушенки, а затем проданы «Сычуаньским авиалиниям» (код IATA: 3U); чистая прибыль, полученная бизнесменом от сделки, составила около 17 млн долларов США.

Zhongxing («Чжунсин») дословно означает «Китай возрождается». Ну и, конечно же, далеко не последнее место в этом ряду примеров занимает и сама Huawei, название которой можно перевести как «путь к процветанию родины».

Старейшим по возрасту из четырех вышеперечисленных китайских производителей телекоммуникационного оборудования, знаковых в силу своей успешности, является ZTE, основанная в 1985 году. Все они начинали свой путь в крайне неблагоприятных условиях, страдая от нехватки капитала, технологий и квалифицированных кадров, да еще и в ситуации невероятно жесткой конкуренции со стороны западных компаний – производителей аналогичного оборудования с их как минимум столетним опытом работы. И в этой борьбе начинающие китайские предприниматели выглядели как горстка муравьев, ополчившаяся против стада слонов, так что лишь в самых безумных мечтах могла им пригрезиться грядущая победа.

А теперь посмотрим, чего добились в мире спустя четверть века эта отважная четверка немолодых идеалистов-мечтателей – У Цзянсин из Great Dragon, Чжо Хуань из Datang, Хоу Вэйгуй из ZTE и Жэнь Чжэнфэй из Huawei. Вот уже двадцать лет все четверо играют ключевые роли не только на китайском, но и на мировом рынке средств связи, пройдя извилистый и в чем-то трагикомический путь, полный причудливых и опасных поворотов.

# **Все дороги ведут в Рим: четыре пути – одна судьба**

## **Засилье транснациональных телекоммуникационных гигантов с мировыми амбициями**

В 1980-е годы Китай вступил в предвкушении национального возрождения. И в политических кругах, и в СМИ самым популярным стало слово «оживление», настолько сильным было желание всей страны оправиться от последствий политической трагедии. Именно возрождения жаждали люди всех слоев общества.

Этому предшествовали десятилетия экономической стагнации и развала социальной системы. Призыв Дэна Сяопина к реформам и открытости мобилизовал всю страну, пробудил дремавшие в народе созидательные силы, но самое главное – освободил китайцев от гнета жесткой административно-командной системы управления<sup>15</sup>. Вскоре после нача-

---

<sup>15</sup> «Политика реформ и открытости» (*кит.* #####, пиньинь Gǎigé kāifàng) – программа экономических реформ, нацеленных на создание так называемого социализма с китайской спецификой (социалистической рыночной экономики в условиях открытости внешнему миру), инициированная в 1978 году Коммунистической партией Китая (КПК) и фактическим национальным лидером Дэном Сяо-

ла реформ облик страны преобразился. Китай забурлил от стремительно нарастающей экономической активности населения: скорость и эффективность стали лейтмотивом жизни целого миллиарда людей.

К сожалению, очень скоро дало о себе знать сильное отставание в развитии инфраструктуры в таких отраслях, как энергетика, транспорт и связь. Особенно плачевным было состояние телекоммуникационных сетей. К 1978 году коммутационная емкость национальной телефонной сети КНР составляла всего лишь 4,05 млн выделенных линий, число абонентов не превышало 2 млн, а уровень телефонизации населения составлял 0,38 % – ниже 120-го места в общемировом рейтинге, то есть хуже, чем в среднем на Африканском континенте. Для подавляющего большинства китайцев домашний телефон являлся непозволительной роскошью и был доступен исключительно представителям привилегированных классов. А ведь к тому времени больше века минуло с момента изобретения Александром Беллом<sup>16</sup> телефонной связи!

---

пином (*кит.* ###, *пиньинь* Dèng Xiǎoróng, 1904–1997), председателем Военного совета КПК (1976–1989) и Центрального совета КНР (1981–1989).

<sup>16</sup> Канадско-американский изобретатель шотландского происхождения Александр Г. Белл (*англ.* Alexander Graham Bell, 1847–1922) запатентовал телефон в 1876 году, однако приоритет изобретения телефона в 2002 году резолюцией Конгресса США посмертно возвращен итальянцу Антонио Меуччи (*итал.* Antonio Meucci, 1808–1889), опубликовавшему описание «телеграфона – устройства для передачи звука по проводам» – еще в 1860 году, но не сумевшему юридически грамотно подойти к оформлению патентной заявки.

Крайняя степень несоответствия уровня развития телекоммуникационных сетей требованиям времени становилась серьезной препоной на пути развития национальной экономики Китая. Стратегическим императивом в таких условиях было широкомасштабное и быстрое строительство объектов телекоммуникационной инфраструктуры по всей стране. Но вот беда: в Китае на тот момент не было ни единого производителя телекоммуникационного оборудования, способного предложить стране хоть что-то стоящее. В результате китайское руководство взяло на вооружение политику «рынки сбыта в обмен на технологии» и открыло доступ иностранным компаниям на внутренний телекоммуникационный рынок КНР. Китаю повезло в том, что начало политики открытости совпало по времени с глобальной революцией в сфере информационных технологий, ускорившей и упростившей развитие национальной телекоммуникационной инфраструктуры и позволившей свое временно приобрести самые передовые ИТ-разработки тех лет.

Сегодня уже никто не сомневается, что решение открыть национальный телекоммуникационный рынок в обмен на технологии было своевременным и прозорливым. Особенно это заметно по контрасту с китайским автомобилестроением, жестоко пострадавшим от политики рыночного протекционизма, безнадежно отставшим от мировых лидеров, да так и не наверставшим упущенное по сей день.

Конечно, распахивая двери настежь, всегда рискуешь.

Едва явившись на китайский рынок, западные компании предложили клиентам сильно завышенные цены при уровне сервиса, близком к нулевому. Например, сегодня цена мини-АТС составляет около 10 долларов США за номер, а в конце 1970-х они предлагались по 500 долларов за номер. При этом китайским клиентам еще и приходилось месяцами дожидаться поставки и установки предоплаченного продукта: продавцы диктовали условия рынку. Казалось бы, налицо абсурдная логика поведения западных компаний, бахвалящихся долгими коммерческими традициями, обходительностью и услужливостью в отношении покупателей, но факт остается фактом: именно так обстояли дела на китайском телекоммуникационном рынке в 1980-е годы.

Поначалу его делили между собой восемь компаний из семи стран, чуть позже к ним присоединилась девятая из восьмой страны. Это были: Fujitsu и NEC (Япония); Ericsson (Швеция); Bell (Бельгия); Alcatel (Франция); Siemens (ФРГ), AT&T и выделенная затем из нее в отдельную компанию – поставщика оборудования для стационарной телефонии Lucent Technologies (США); Northern Telecom и ее правопреемница Nortel (Канада); и Nokia (Финляндия). Большинство из них имели к тому времени столетнюю историю, и все без исключения пришли на китайскую землю победной поступью завоевателей и принялись продавать свою продукцию по заоблачным ценам.

## Судьба поколения

С задачей развертывания национальной телекоммуникационной инфраструктуры Китай справился быстро и ценой разумных, хотя и внушительных затрат, а политическое руководство КНР тем временем оперативно приняло все необходимые стратегические документы в поддержку развития отечественного промышленного производства средств связи. В середине 1980-х в Китае как грибы после дождя выросли около 400 предприятий – производителей телекоммуникационного оборудования, включая государственные предприятия (ГП), частные компании и юридические лица всех мыслимых и допускаемых законом форм собственности.

Лидерами среди ГП стали Great Dragon, Datang и ZTE. «Великий дракон» был основан отставным чиновником минобороны по имени У Цзянсин<sup>17</sup>. Прежде чем остепениться и осесть в чине генерал-майора военной академии, он прославился как «национальный герой телекоммуникационной отрасли» и «отец Китайской национальной программы развития коммутируемых телекоммуникационных сетей».

Корпорация Datang была основана Чжо Хуанем<sup>18</sup>, быв-

---

<sup>17</sup> У Цзянсин (*кит. ###, пиньинь* Wu Jiangxing, р. 1953) – в настоящее время – член Инженерной академии КНР, ректор Университета информационных технологий НОАК.

<sup>18</sup> Чжо Хуань (*кит. ##, пиньинь* Zhou Huan, р. 1944) – президент и секретарь парткома НИИ телекоммуникаций Министерства промышленности и информа-

шим чиновником Минсвязи КНР, ныне возглавляющим НИИ телекоммуникаций при Министерстве промышленности и связи Китая.

ZTE учреждена в 1985 году в городе Шэньчжэнь Хоу Вэйгуй<sup>19</sup>, до этого служившим военным инженером-технологом на авиазаводе № 691 Министерства авиационной промышленности КНР.

Могут ли быть сомнения, что деятельность всех вышеперечисленных ГП была подчинена единой общенациональной цели: построить в Китае мощную отечественную индустрию услуг связи, способную бросить вызов западным гигантам?

Нельзя, однако, забывать, что помимо госкорпораций аналогичные цели преследовали и частные компании. Ведь в 1987 году Жэнь Чжэнфэй основал Huawei именно с намерением превратить ее в становой хребет новой для Китая отрасли – общедоступной «народной» телефонии.

Такова была общая судьба этого поколения. Предприниматели, родившиеся в 1940-х и 1950-х годах, сочетали в себе множество похвальных благоприобретенных качеств и природных достоинств: беззаветную любовь к родине и явный идеализм, чувство долга и чести, стремление к лидерству и чуть ли не пуританскую самоотверженность. Это была ко-

---

тизации КНР.

<sup>19</sup> Хоу Вэйгуй (*кит. ###, пиньинь* Hóu Wéiguì, р. 1942) – инженер-авиа строитель по образованию, основатель группы компаний Zhongxing (впоследствии ZTE); после выхода на пенсию с поста председателя правления ZTE в 2004 году до лета 2016 года оставался номинальным президентом компании.

горта выдающихся личностей с горячим сердцем и яростным, бунтарским неприятием установленных правил. При малейшем проблеске надежды на победу они не раздумывая вступали даже в очевидно неравную схватку с миром. По сути, основатели всех четырех крупнейших китайских производителей телекоммуникационного оборудования – Great Dragon, Datang, ZTE и Huawei – были слеплены из одного теста.

В те дни реформ, когда весь ритм жизни буквально пульсировал безудержным энтузиазмом, именно это поколение предпринимателей излучало природную жизненную энергию невиданной силы, – в современном Китае подобные уникамы, увы, практически перевелись.

## **Закон джунглей: выживают самые приспособленные**

Оглядываясь назад, трудно не испытать чувства глубочайшего уважения к этой принадлежащей старой школе когорте рыцарей-донкихотов. Ведь поначалу четверка будущих великанов китайской телекоммуникационной индустрии влачила полуголодное существование, испытывая острую нужду в финансировании, технологиях, талантах. Даже предприятия с государственным участием – и те чуть ли не трещали по швам, что уж говорить о частной компании Huawei со

стартовым оборотным капиталом около 21 000 юаней<sup>20</sup>. И в таких условиях они бросили вызов конкурентам – акулам мирового телекоммуникационного бизнеса!

Девять пришедших в Китай зарубежных производителей телекоммуникационного оборудования имели суммарный опыт работы в отрасли, исчисляющийся 1139 годами. Восемь из девяти компаний просуществовали к тому времени дольше века. И, по контрасту, китайские телекоммуникационные компании можно было уподобить стаду из сотен новорожденных телят, с любопытством знакомящихся с новым для себя миром бизнеса и спотыкающихся на каждом шагу. И эти сосунки ввязались в кровавую борьбу за выживание с западными конкурентами, выглядящими на их фоне матерыми слонами. Причем эпитет «кровавая» применительно к борьбе за китайский рынок телекоммуникационных услуг в те годы преувеличением не назовешь: закон джунглей жесток, и четыре крупнейших китайских производителя телекоммуникационных систем выросли, продолжая метафору, на костях сотен компаний, насмерть затоптанных слонами. Да и компания Great Dragon, первенец китайской телекоммуникационной индустрии, не сохранилась до наших дней...

Но время приносит перемены. За каких-то три десятилетия китайская телекоммуникационная промышленность се-

---

<sup>20</sup> По состоянию на 1987 год названная сумма была эквивалентна примерно 5600 долларов США по усредненному официальному курсу и 12 000 долларов по паритету покупательной способности.

мимильными шагами на верстах отставание, и сегодня КНР, США и ЕС составляют «большую тройку» мировых лидеров в этой отрасли. В процессе стремительного развития домо-рожденные китайские телекоммуникационные компании обрели силу и окрепли. Неуклонно двигаясь вперед путем проб и ошибок, взлетов и падений, они успешно водрузили знамя победы над внутренним китайским рынком и выдвинулись на мировую арену, вызвав переполох в стане вальжжных западных отраслевых гигантов.

Между тем число западных компаний на рынке телекоммуникаций заметно сократилось в результате слияний, поглощений или попросту банкротств. По пальцам можно пересчитать старые традиционные корпорации вроде Ericsson, сохранившие конкурентоспособность перед лицом непредсказуемых новых соперников-пришельцев типа Huawei и ZTE. В 2010 году Huawei стала первой частной китайской компанией, вошедшей в рейтинг Fortune 500<sup>21</sup>. Начав с 397-й строки рейтинга в 2010 году, в 2014-м она уже поднялась на 285-е место, обойдя за год до этого Ericsson и отвоевав тем самым у шведов пальму первенства среди частных компаний, представленных в отрасли.

Так сбылось предсказание Жэня Чжэнфэя о том, что

---

<sup>21</sup> Fortune Global 500 – рейтинг 500 крупнейших по объему годовой выручки мировых компаний, ежегодно публикуемый журналом *Fortune*. В рейтинге 2016 года Huawei поднялась на 129-е место, впервые обойдя даже государственного монополиста стационарной телефонной связи на территории КНР China Telecom Corp. Ltd., занявшего 132-ю строчку.

Huawei в один прекрасный день войдет в тройку ведущих мировых производителей телекоммуникационного оборудования. И теперь Жэнь сконцентрировался на создании сбалансированной экосистемы международного бизнеса и на обеспечении беспрепятственного восхождения Huawei к новым вершинам на пути завоевания мировых рынков.

## **История восхождения Huawei к вершинам успеха**

*Мы очень уважаем таких конкурентов, как Huawei.*

*Ханс Вестберг, глава Ericsson*

*История невероятного успеха Жэня Чжэнфэя в США стала бы бестселлером.*

*Брюс Клафлин, глава 3Com Corporation*

*Подъем местных фирм-производителей, таких как Huawei, – настоящая катастрофа для международных корпораций.*

*The Economist*

*Эта компания идет по стопам Ericsson и скоро превратится в мирового гиганта. Собственно, уже и сегодня все крупнейшие телекоммуникационные компании мира усматривают в Huawei опаснейшего*

Несколько лет назад в интервью *The Wall Street Journal* гендиректор Cisco Systems Джон Чемберс<sup>22</sup> на вопрос о наиболее опасных компаниях-конкурентах ответил не задумываясь: «Тут все очень просто. Еще четверть века назад я понял, что самое тяжелое соперничество нам навяжет какая-нибудь крупнейшая компания из Китая. Теперь я знаю имя конкурента – Huawei».

Все комментарии подобного рода могут показаться излишне экспансивными, но ни одна другая китайская компания не снискала столь уважительного отношения к себе на европейских и американских рынках и не нагнала на зарубежных конкурентов столько страха.

Как и за счет чего удалось Huawei добиться подобного успеха? Прежде всего, конечно, для этого потребовалось уникальное стечение обстоятельств, ведь для того, чтобы раз за разом оказываться в нужное время в нужном месте, требуется немалый запас везения. Huawei была создана в 1987 году в статусе компании с ограниченной ответственностью, зарегистрированной в обычном жилом доме в городе Шэньчжэнь, с нищенским первоначальным оборотным капиталом в

---

<sup>22</sup> Джон Чемберс (*англ.* John Chambers, р. 1949) – председатель совета директоров (с 2006 года) и бывший гендиректор (1995–2015) американской транснациональной корпорации Cisco Systems, одного из лидеров мирового рынка телекоммуникационного оборудования.

21 000 юаней; при этом уставный капитал, требуемый муниципальными властями Шэнчжэня для регистрации частной технологической компании, должен был составлять не менее 20 000 юаней. Кроме того, законом предусматривалось как минимум пять пайщиков-соучредителей.

Сам Жэнь Чжэнфэй смог наскрести лишь три тысячи юаней, а недостающие средства нашлись у пяти партнеров, которых ему так или иначе пришлось изыскивать для соблюдения требований по капитализации и числу соучредителей. В последующие годы Жэнь Чжэнфэй сторицей расплатился со своими соучредителями, а сам настойчиво двинулся дальше и занялся преобразованием Huawei в акционерное общество со штатными работниками в роли акционеров-пайщиков. И вот спустя двадцать семь лет, к исходу 2014 года, Huawei располагает 180 000 штатных работников в 170 странах и регионах, обслуживает нужды более трети населения земного шара и является мировым лидером по числу международных патентных заявок.

Взлет Huawei во всех смыслах служит еще одним свидетельством безусловного успеха политики реформ и открытости, инициированной Дэном Сяопином.

В середине 1980-х, в условиях стремительно менявшейся социально-экономической среды, политическое руководство КНР, похоже, и само не до конца отдавало себе отчет в дальнейшей форме и направлениях преобразований страны. Сам Дэн Сяопин, главный архитектор перемен, и тот не мог

составить четкого рабочего плана, а посему выдвинул идею «форсировать реку вброд, нащупывая камни», то есть, переводя с эзопова языка, двигаться вперед, попутно разбираясь в ситуации. Ему же принадлежит постулат: «Не важно, какого окраса кот – черного или белого; главное, чтобы кот ловил мышей». Этим утверждался примат экономики над идеологией и приветствовалась любая народная инициатива во благо развития Китая. В особом политическом климате тех лет подобные руководства к действию, при всей их кажущейся незамысловатости и экспрессивности, было не так-то просто претворить в жизнь. Конечно, в том, как описываемое поколение сорвиголов взялось за дело, было немало поспешности и авантюризма, в чем-то даже идущих от наивной простоты, – но теперь трудно себе представить, как иначе они выковали бы из себя закаленных стальных бойцов, кроме как отважившись в те непростые дни ввязаться в битву за дело частного предпринимательства.

К счастью, Дэн Сяопин оказался твердым апологетом метода проб и ошибок и никому не отказывал в праве испытать свои силы и вволю поэкспериментировать на ниве бизнеса, пусть даже и с наивным апломбом, а допустившим фатальные ошибки предоставлялась возможность встать, отряхнуться и попробовать начать все заново. После того как все социальные группы Китая в полной мере раскрыли свой потенциал, оказалось, что страна в целом добилась колоссального прогресса на пути реформ. От чисто планового хозяй-

ства Китай перешел сначала к плановой товарной экономике, затем к товарной и, наконец, к полностью рыночной. На протяжении всего переходного периода китайских предпринимателей носило по головокружительным штормовым волнам и водоворотам непрерывно эволюционирующих систем и норм регулирования. Но, невзирая ни на что, из четвертьвековой штормовой болтанки Китай выплыл к ясно поставленной цели – полноценной рыночной экономике.

Взлеты и падения четырех крупнейших китайских производителей телекоммуникационного оборудования идеально иллюстрируют перипетии волнообразного роста экономики Китая в период реформ и открытости.

В конце 1980-х годов высокие чины военно-инженерных войск НОАК создали ГП Great Dragon, яркой звездой взошедшее и воссиявшее на небосклоне телекоммуникационного сектора китайской национальной экономики. В те же годы при двух государственных министерствах КНР были учреждены Datang и ZTE, ставшие, как и Great Dragon, любимыми детищами страны в эпоху заката плановой экономики. Обильное государственное финансирование и политическая поддержка этих ГП способствовали их процветанию и щедрому пополнению молодыми талантами. В то время больше всего ценились стабильность и надежное трудоустройство на гос предприятии за пожизненно гарантированную пайку – так называемый чугунок риса (и это название символизировало надежду, ведь чугунный горшок – символ

прочности), поэтому именно за такую работу прежде всего и хватались в те дни безработные соискатели... Да что там говорить, эта тенденция прослеживается у многих и сегодня. И – важнейший момент – лишь предприятия, тесно связанные с армией и военной промышленностью, считались по-настоящему надежным и привлекательным местом работы.

А к частным компаниям вроде Huawei относились как к чему-то побочному, случайному и временному – и их шансы на успех считали мизерными.

И вдруг родовые муки разом закончились, и китайская экономика разрешилась долгожданной фундаментальной переменой. После двадцати лет безраздельного доминирования и всевластия «Великий дракон» испустил дух. Госпредприятие Great Dragon попросту исчезло, растворилось, ушло в никуда. Да и ГП Datang, имея на вооружении все преимущества и привилегии, полагающиеся государственным предприятиям военно-промышленного комплекса, вдруг оказалось где-то далеко позади из-за жесткой структурированности и неповоротливости в принятии решений, кадровой политике, системе оплаты труда и материального стимулирования. Иными словами, из-за всего присущего структурам ВПК комплекса проблем, не дающих в полный рост проявить себя и развернуться даже самым смелым и решительным руководителям. В довершение всего телекоммуникационная промышленность к тому времени уже в достаточной мере либерализовалась и подверглась влиянию гло-

бализации – это предредило поражение компаний, не способных быстро адаптироваться к переменам, генерировать и внедрять инновации и самосовершенствоваться. На этом фоне даже взошедшие на западной почве вековые гиганты начали страдать от «закупорки управленческих артерий», вызванной недостаточно гибким менеджментом, и постепенно стали уходить с рынка.

Исключением можно считать ZTE. С одной стороны, это ГП, но с другой – ZTE базируется в Шэньчжэне, а этому городу повезло стать экспериментальной свободной экономической зоной для обкатки государственной политики реформ и открытости. В результате ZTE в полной мере пожала плоды преимуществ, создаваемых возможностью восседать на двух стульях – старой и новой экономических системах: в плане финансовой и ресурсной господдержки ZTE пользовалась теми же привилегиями, что и Great Dragon и Datang, а в плане инновационных возможностей – свободой, несслыханной для госпредприятий, базирующихся в других городах и провинциях КНР.

Годы спустя, оставшись государственной по форме собственности, но перейдя в частное управление, компания ZTE сумела обрести необходимый динамизм и в полной мере раскрыть свой потенциал.

А вот у Huawei история принципиально иная. Будучи, по сути, маргиналом на рынке телекоммуникационных продуктов, Huawei в жизни не выплыла бы из бурных волн 1980-х,

не имей она надежной пристани все в том же Шэньчжэне как официальном порте приписки.

Согласившись признать за нарождающимся бизнесом право идти путем проб и ошибок, китайские реформаторы почти тридцать лет назад приняли, вероятно, наимудрейшее решение, поскольку именно оно пробудило в стране тягу к институциональным инновациям и привело к образованию экспериментальных свободных зон для обкатки самых авантюрных и немислимых при ортодоксальном социализме бизнес-проектов. Одной из таких свободных зон как раз и стал город Шэньчжэнь. Там полностью отказались от модели плановой экономики, и, как следствие, наличие или отсутствие у предпринимателей личных связей и знакомств среди чиновников потеряло принципиальное значение. За такую возможность ухватился целый ряд ГП в подчинении пекинских министерств, которые принялись открывать в Шэньчжэне филиалы в надежде вырваться из-под государственной опеки. Одним из примеров как раз и стала ZTE, принадлежавшая в ту пору бывшему Министерству авиапромышленности КНР. И, естественно, частным компаниям наподобие Huawei город предоставлял завидную по тем временам свободу.

К примеру, амбициозная программа Huawei по паевому акционированию с привлечением личных средств более 80 000 сотрудников не могла быть реализована нигде, кроме Шэньчжэня. Даже в начале 2000-х годов подобные схемы привлечения акционерного капитала в ряде материковых

провинций КНР продолжали квалифицироваться как «мошеннический» или «незаконный» сбор средств.

Судьба страны определяет судьбу каждого ее жителя и каждой организации, создаваемой на ее территории. Никому не дано благополучно и без потерь преодолеть бури испытаний и невзгод, выпавших на долю своей страны, равно как в период роста избежать накладываемых этими трудностями ограничений. До начала китайских реформ чрезмерно подвижная и бунтарская натура будущего основателя Lenovo Лю Чуаньчжи не позволяла ему вписаться в жесткие рамки китайского планового хозяйства, и жизнь его из-за этого являла собою сплошную череду разочарований и неудач. Но как только в стране пошли реформы, Лю чутко откликнулся на призыв партии к дерзаниям и, прозондировав еще не изведенную территорию, основал компанию, из которой выросла Lenovo – бизнес-чудо мифологических масштабов.

Но именно в истории Huawei отражается, как в миниатюре, прогресс страны. Основанная отставным военным инженером, не имеющим какого-либо политического веса или значимых социальных связей, Huawei за двадцать семь лет своего существования превратилась в компанию мирового класса благодаря самоотверженным усилиям сотен тысяч ее специалистов. Рецепт сказочного роста Huawei составлен из множества тайных ингредиентов, но лишь два из них поистине фундаментальны и незаменимы: адаптация к динамично меняющемуся окружению и творческий потенциал лю-

дей.

Однако нет никаких сомнений и в том, что без институциональной реформы политико-экономической системы Китая мы не стали бы свидетелями восхождения Huawei к вершинам славы.

# **Таинственная сила: Жэнь Чжэнфэй и его управленческая философия**

## **Создатель собственного учения о бизнес-управлении**

Многие недоумевают: как и за счет чего удалось Huawei добиться столь грандиозных успехов, затмить большинство китайских и западных конкурентов и стать крупнейшей в мире компанией в своем секторе?

Прогресс Китая, достигнутый в ходе институциональной реформы, стал критически важным фактором успеха компании: в отсутствие благоприятных внешних условий Huawei не смогла бы достигнуть вершин успеха. Между тем более 400 китайских телекоммуникационных компаний, находясь в тех же самых условиях, благополучно прекратили свое существование. Даже в Шэньчжэне, служившем испытательной площадкой для реформ, пять из шести ведущих китайских брендов начинали работу в статусе госпредприятий – Huawei была среди них единственным исключением.

Начиная с 1980-х годов Китай захлестнула беспрецедентная в истории человечества волна коммерческого развития. Бизнесы в те годы, подобно лодкам, стремились оседлать

волну и двигаться вместе с ней. Одни из них, впрочем, быстро черпали бортом воду, опрокидывались и шли ко дну, но большинство прорывалось дальше, дрейфуя по воле волн и течений. В дальнейшем кто-то разбивался о подводные рифы и прибрежные скалы, кого-то заносило на затерянные и необитаемые острова... Лишь единицам счастливиц удалось удержаться на гребне волны, пережить шторм и со временем поднять паруса и пуститься в спокойное плавание к новым землям. И тогда явственно проступили сложные, неявные связи между судьбой и предназначением, провидением и необходимостью, приспособленчеством и бескомпромиссностью, характерные для этих столь разных компаний.

За десятилетия политики реформ и открытости Китай стал свидетелем бесчисленных историй взлета и упадка, головокружительных успехов и сокрушительных поражений частных компаний, и обочины дороги преобразований во множестве усыпаны бранными костями тех, кто не осилил этот путь.

Но как сумела жалкая шлюпка Huawei вырасти до масштабов величественного океанского лайнера-гиганта? Стоит ли за этим преобразованием некая неведомая таинственная сила? Или особое предрасположение изменчивой судьбы предопределило способность Huawei явить миру это чудо? Можно ли скопировать и воспроизвести подобный успех? Есть на Западе горстка политиков, относящихся к Huawei

со стойкой подозрительностью; есть и СМИ, так и этак пытающихся вскрыть шкатулку с тайной квинтэссенцией успеха компании. На родине и за рубежом множество экономистов и теоретиков управления ждут не дождутся возможности препарировать тело этого «редкостного порождения Востока».

А между тем в штате Huawei трудятся более 180 000 сотрудников, и большинство из них – работники умственного труда с высшим образованием. Как компании удастся объединять такую массу людей и обеспечивать единую направленность их интересов и устремлений? Как Huawei умудряется организовать их в монолитную колонну, марширующую в ногу к общей цели? Почему персонал компании готов отдавать работе все свои способности и полностью использовать свой потенциал? Как случилось, что Жэнь Чжэнфэй, уподобляемый духовному наставнику и предводителю всей компании, – при том что его доля в акционерном капитале Huawei составляет лишь 1,42 %, – пользуется в компании безграничным авторитетом? Как он завоевал это положение и за счет чего удерживает его вот уже четверть века? Именно в ответах на эти вопросы и скрывается разгадка тайны успеха Huawei.

В западных СМИ Жэнь Чжэнфэя описывают чуть ли не как «крестного отца» своей бизнес-империи, а Huawei уподобляют религиозной секте. Можно было бы назвать такое сравнение мудрым, если бы авторы не вкладывали в него

уничижительный смысл.

Жэнь Чжэнфэй отличается тем, что в жизни никому не подражал и ничьим примерам не следовал – это просто не в его характере. На протяжении практически всей своей жизни у Жэня был единственный верный спутник – уединение. Ни разу об этом не обмолвившись явно, Жэнь Чжэнфэй так и не принял до конца ни одной традиционной теории управления из числа навязываемых учебниками. Скорее его можно назвать создателем собственной управленческой философии. А сам он отчасти медитирующий учитель, способный месяцами и даже годами созерцательно осмысливать отдельные идеи, а отчасти – их проводник в жизнь, связной между миром идей и миром людей, занятый постоянным обсуждением своих замыслов с руководящим составом компании, сторонними экспертами и клиентами, ибо подобный обмен мнениями в условиях информационной открытости питает его мысль, способствует окончательному вызреванию осевших его идей, а затем и сбору урожая, коими являются выношенные, зрелые концепции.

## **Секрет успеха Huawei**

Huawei – компания идей. Не счесть, сколько раз за последние два десятилетия Жэнь Чжэнфэй делился своими мыслями по поводу перспектив развития компании – формально и неформально, в публичных выступлениях и частных бе-

седах, в систематизированном изложении и фрагментарно. Все его статьи, стенограммы речей и выступлений образуют миллионы печатных слов. А сформулированные им за эти долгие годы идеи как раз и есть то самое оружие, с помощью которого Huawei проложила себе путь сквозь дикие джунгли к вершинам бизнеса на международной арене. Именно это ставит Huawei на особое место не только среди китайских, но и среди всех транснациональных компаний мира. Но мало иметь идеи, важно ими еще и руководствоваться, а в этой организации, где ценятся интеллект и любознательность, идеи всегда находят практическое применение.

Не будет преувеличением сказать, что секрет успеха Huawei коренится в философии управления, принятой в компании. Жэнь Чжэнфэй описал ее принципы так: «Не имея за собой каких-либо особых заслуг или ресурсов, нам остается полагаться лишь на самих себя; каждый шаг вперед зависит только от нас – и ни от кого больше», – а затем отметил, что организационные системы и корпоративная культура компании – мощное оружие и, возможно, они-то и есть та самая неявная, но мощная таинственная сила, что лежит в основе продвижения Huawei к успеху:

*Я могу совершенно точно сказать, что именно понадобилось для высвобождения потенциала сотен тысяч работников Huawei: понадобились двадцать лет погружения в нашу философию управления. Как из атомов урана высвобождается колоссальная ядерная*

*энергия при их бомбардировке нейтронами, так и работники Huawei суть атомные ядра каждый сам по себе, – но, будучи вовлечены в единое поступательное движение вперед под воздействием наших стержневых ценностей, они способны производить эффект сногшибательной силы.*

В Huawei «философия управления бизнесом» – это явление высшего порядка, трансцендентная метафизическая конструкция, остающаяся прерогативой лично Жэня Чжэнфэя и немногих избранных им посвященных. Их задача – освободить и очищать свое сознание от всего суетного и мыслить высшими абстрактными категориями, рафинированно философски, отрешившись от мира материальной конкретики. Для этого они должны в совершенстве владеть искусством созерцания, размышления и чтения по звездам – и проникать будущее.

Что же касается «методологии», то она идет рангом ниже и относится к архитектуре системы управления. Это уже сфера деятельности менеджеров высшего звена. При таком устройстве, когда лидеры организации суть провидцы и мыслители, если продолжить аналогию, ее топ-менеджеры – зодчие и прорабы, отвечающие за материальное воплощение и даже в какой-то мере за институциональное закрепление определяемой лидерами философии компании.

Пока что Huawei счастливо удается поддерживать выстроенную пирамиду управления в одновременно устойчивом

и динамично развивающемся состоянии. На самой вершине пирамиды – идейные лидеры организации; под ними – группа бизнес-стратегов и визионеров-технологов; на третьем ярусе – сотни директоров функциональных подразделений, крепко усвоивших стратегию и способных сплотить вверенные им войска полевых командиров на своих участках общего фронта работ; под ними – тысячи ведущих инженеров-технологов и менеджеров среднего звена, отвечающих за производство, оперативное управление и НИОКР; а в основании пирамиды – сто с лишним тысяч интеллектуальных работников, которые, собственно, и есть движущая сила коммерческой колесницы Huawei и гарантия ее конкурентоспособности.

Оглядываясь назад и пристально разбирая ранние высказывания и идеи Жэня Чжэнфэя, ловишь себя на мысли, что за четверть века философская концепция, лежащая в основе его мировоззрения, ничуть не изменилась. Сам он резюмировал ее следующим образом:

*Что за движущая сила кроется за нашим стремительным ростом? Это глубоко укоренившаяся в сознании наших сотрудников философия, покоящаяся на трех китах: клиентоориентированность, преданность делу и упорство. Наш успех не имеет никакой специфической подоплеки и уж точно никак не может быть приписан действию неких сверхъестественных сил.*

Да, именно эти три основополагающие ценности всегда исповедовались Huawei. А с течением времени компания лишь обогатила их, преобразовав в уникальную философию «открытости, компромисса и совместного движения к успеху». За четверть века Жэнь Чжэнфэй и его соратники раз за разом возвращались к переосмыслению этих основополагающих ценностей и принципов созданной ими философии управления. Обогащенная и доведенная до совершенства система стала своеобразным культурологическим опознавательным знаком, выделяющим Huawei из ряда прочих компаний. Именно эти ценности и есть тайные ингредиенты рецепта роста и успеха Huawei.

## **Усваивать и проповедовать, практиковать и жертвовать**

Процесс усвоения философии бизнес-управления Жэнь Чжэнфэя прост и вкратце может быть выражен двумя словами: понять и овладеть. Понимание любой философской системы – задача сама по себе не из легких, ну а уж практическое овладение ею и вовсе требует отдельных усилий. Истинное мастерство достигается путем постоянного осмысления прошлых успехов и неудач, активного чтения, общения и размышлений, но прежде всего нужна готовность к суровому испытанию самоочищением сознания. Конечно же, обязательным условием тут является владение собой. Ведь не

секрет, что грань между напряженной работой мысли и умопомешательством предельно тонка, поскольку и в том и в другом случае мозг работает на пределе возможностей. Разница лишь в том, что напряженно думающий человек способен распознать в потоке своих мыслей бредовые наваждения и сдержаться, а сумасшедшие не способны и с головой в них погружаются.

Жэнь Чжэнфэй научился себя сдерживать. Размышлял он непрестанно, но психозу не поддавался ни разу. По мере реализации его философских идей и замыслов Жэнь стал ярким сторонником самокритики как лучшего средства их оптимизации. Он полагает, что все в мире изменчиво, кроме неизменной переменчивости самого мира, соответственно должны меняться и его идеи. Успех Huawei можно во многом отнести и на счет свойственной основателю компании самокритичности, и сегодня эта черта характера стала неотъемлемым элементом организационной культуры, обязательным для усвоения сотрудниками – всеми до единого, сверху донизу, без какого бы то ни было исключения, в том числе для самого Жэня.

Во многих традиционных религиях духовный лидер отвечает за проповедь людям благой вести. Но прежде и превыше всего, однако, духовным наставникам надлежит самим усвоить и на деле исповедовать учение, которое они предполагают нести пастве. Не стал исключением из этого правила и Жэнь Чжэнфэй, без всякой натяжки духовный лидер и «про-

поведник» уникальной философии управления Huawei – лидер, несомненно, крайне яркий и харизматичный. Его эссе «Мои отец и мать» и «Весна в северной стране» переведены на десятки языков. Любое его выступление перед ближним кругом сотрудников компании незримо влияет на их образ мыслей и расстановку приоритетов. А при всяком публичном обращении к клиентам, политикам и лидерам деловых кругов он неизменно оставляет у аудитории неизгладимое впечатление.

Жэнь Чжэнфэй – противник управления бизнесом посредством бессмысленных призывных лозунгов, которым предпочитает мягкое наведение слушателей на правильные мысли посредством напоминания о системе ценностей. Внутри Huawei базовые ценности постоянно и широко подчеркиваются и внедряются в сознание в ходе вводного инструктажа новых сотрудников и повышения квалификации менеджеров, на интерактивных электронных семинарах, заседаниях выездных рабочих групп и деловых совещаниях. В результате все без исключения члены огромного 175-тысячного коллектива, при всей разнице в их происхождении и характере, усваивают общий для всех набор основополагающих ценностей до такой степени, что он начинает пульсировать у них в жилах в такт биению сердца. О столь массовом распространении и впитывании идеи – по сути, на физиологическом уровне – мир ранее не слышал.

Но идея должна быть превращена в конкретное дело.

Huawei – это не церковь, не философский кружок и не бизнес-школа, где прививание идей ограничивается преподаванием теории. Исповедуемая Huawei философия бизнеса требует приземленности: слово должно быть брошено в благодатную почву, пустить корни, дать побеги и принести плоды. Перенесение философии Huawei на поле реальной деятельности в мире бизнеса требует невероятных усилий.

В Huawei философская доктрина и практическая работа взаимно дополняют друг друга. Например, поскольку компания исповедует упорство и преданность делу, то в ней принимаются меры для максимального их стимулирования. В частности, сотрудники получают компенсационные пакеты, которые существенно выше средних по отрасли; кроме того, им предлагаются и иные денежные меры поощрения, в том числе по схеме премирования работников акциями Huawei, так что сотрудники начинают получать еще и прямую выгоду в виде дивидендов в результате роста компании. Предусмотрены и стимулы, более ориентированные на перспективу, например гарантированное продвижение по карьерной лестнице для самых преданных сотрудников<sup>23</sup> и для «внесших выдающийся вклад».

Постепенность прогресса – еще один фирменный знак философии управления Huawei. Жэнь Чжэнфэй неоднократно подчеркивал по самым разным случаям, что здоро-

---

<sup>23</sup> В буквальной формулировке: «для тех, кто продолжал сражаться, кто не отступил перед лицом трудной борьбы».

вый консерватизм – вещь хорошая и организациям не следует безостановочно рыскать в поисках прорывных преобразований и инноваций. Для обеспечения стабильного роста организация должна крепко держаться за все, что зарекомендовало свою эффективность. Пусть это и приносит меньшую отдачу, но стабильность стоит того. Жэнь полагает, что компании, пускающиеся в бессмысленные инновации ради инноваций, гоняются за ветром и, вероятно, не имеют перспективы выживания.

Не меньшее значение в философии управления Huawei имеет важность строгой фокусировки, того, что на языке компании называется «силой перед лицом одиночества». В неустойчивые времена строго выдерживать заданный курс, не отвлекаясь на постороннее, – задача крайне нелегкая, особенно в условиях постоянно возникающих на периферии зрения множественных искушений новыми возможностями. Поэтому Huawei и внесла в устав компании ряд прямых запретов и ограничений, призванных поставить под контроль природную импульсивность некоторых руководителей и сфокусировать их внимание исключительно на основном направлении деятельности компании.

Механизмы оперативного управления, включая системы материального поощрения, процедуры принятия решений, правила, нормы, инструкции, регламенты и корпоративная культура, – все это в целом играет непреходящую и жизненно важную роль в процессе перевода философии бизне-

са на язык исполняемых решений. Но роль лидера, его целеустремленность, смелость, самосознание и преданность делу не утрачивают от этого своего критически важного значения. Духовным лидерам все же не следует ограничивать свою роль проповедями с амвона тщательно продуманных учений; они должны и сами сойти на грешную землю, нащупать почву и собственными ногами протоптать путь в мир, воплощая свои идеи, а иногда и жертвуя всем во исполнение своих священных заповедей.

Именно так и поступил Жэнь Чжэнфэй, всю свою жизнь посвятивший Huawei – приводящему в благоговейный трепет памятнику монументального зодчества мира коммерции, на возведение которого у него ушло двадцать лет. Ценой этой жертвы он вознес Huawei к вершинам успеха, тем самым обрекши себя на трудную жизнь в полном одиночестве.

# Основатель-одиночка – компания-одиночка

## Бесслезная печаль

Десять лет тому назад один госчиновник попросил Сунь Яфан<sup>24</sup>, председателя правления Huawei, одной фразой описать чувства, которые вызывают у нее достижения компании. Ни на мгновение не задумавшись, бизнес-леди ответила: «Хочется расплакаться, только слез нет».

Чиновник настолько опешил, что потерял дар речи.

Huawei явилась на свет в облике частной компании, то есть с клеймом второсортности по общественно-политическим и социально-экономическим понятиям того времени. И хотя китайская политико-экономическая система безостановочно эволюционировала, Huawei поначалу с трудом справлялась с виражами и зигзагами флагманского курса, тщательно избегая скрытых ловушек. Жэнь Чжэнфэй часто повторял: «Беда рано или поздно подступит к нашему порогу, и мы должны быть готовы гостеприимно распахнуть перед ней нашу дверь. Я никогда не сомневался в неизбежно-

---

<sup>24</sup> Сунь Яфан (кит. ###, пиньинь Sun Yafang, р. 1955) – китайский инженер, с 1999 года – председатель правления Huawei; в 2016 году заняла 38-ю строчку в списке самых влиятельных женщин мира по версии *Forbes*.

сти краха – свидетельство тому бесчисленные исторические прецеденты». И понятие успеха Жэнь трактует весьма нетрадиционно: «Что такое успех, в конечном счете? Если протянем до старости, раз за разом чудом выживая, как японские компании в былые времена, – вот это будет настоящий успех. А пока что за Huawei никаких успехов не числится; мы просто находимся в стадии роста».

Подобного рода замечания нужны отнюдь не для нагнетания страха. Будучи бизнесменом, Жэнь Чжэнфэй не может не идти на риски, ведь склонность к риску – неотъемлемая черта характера любого прирожденного предпринимателя. Но, с другой стороны, он должен постоянно сохранять бдительность и проявлять осторожность, пусть даже избыточную, дабы ни единожды не заступить за какую-либо запретную черту и не погубить тем самым компанию. И так день за днем, год за годом проводит Жэнь Чжэнфэй в беспрестанных колебаниях между тягой к приключениям и страхом ошибки и, как следствие, живет под колоссальным психологическим давлением.

До сорока четырех лет Жэнь Чжэнфэй вел вполне стандартную жизнь. Внешние обстоятельства его существования в те годы выглядели стесненными, но проявления его личности были ничем не ограничены. На протяжении всей своей жизни Жэнь определенно выделялся среди окружающих идеализмом и внутренней мотивацией: в 1978 году он был избран делегатом Всекитайской научной конференции, а в

1982 году – XII съезда Коммунистической партии Китая.

После начала реформ в Китае символом времени стало экономическое развитие, и Жэнь Чжэнфэй занялся предпринимательством. История продемонстрировала, что с выбором пути он не ошибся. Так уж случилось – и в этом одновременно кроется и удача, и рок судьбы, – что Huawei изначально была основана как частное предприятие. К несчастью, потому что Жэню пришлось проявлять немалую ловкость, лавируя вместе с компанией между рифами организационно-правовых барьеров, публичной критики и беспочвенных сплетен, одновременно имея дело еще и с коммерческим давлением со стороны бравших Huawei в осаду отечественных и зарубежных конкурентов. Рост Huawei беспрестанно тормозился и вязким сопротивлением среды, и необходимостью просчитывать витиеватые многоходовки; компании приходилось постоянно бороться за высвобождение из тенет бесчисленных бюрократических запретов, препятствующих выходу на ровную дорогу развития, ведущую вперед и вверх. А счастливым это обстоятельство можно назвать по той причине, что суровые условия внешней среды быстро вынудили Жэня и Huawei отбросить всяческие иллюзии и заняться выстраиванием собственного пути, и как раз в ходе этих исканий они выработали и кодифицировали уникальную философию управления бизнесом, придавшую Huawei колоссальный импульс к росту.

# Проблема идентификации

Конечно, столь значительный рост дался Huawei соизмеримой по масштабам ценой. Однажды Жэнь Чжэнфэй порекомендовал менеджерам своей компании внимательно посмотреть телесериал под названием «Удостоверение личности». Тема идентификации актуальна для компании – Huawei долгие годы борется за то, чтобы продемонстрировать свою индивидуальность и неповторимость, предъявить миру свою истинную сущность.

Будучи частным бизнесом, Huawei, однако же, внесла огромный вклад в развитие китайской национальной экономики – ничуть не меньший, чем многие госкорпорации. За последние два десятилетия одних только налогов в казну было уплачено на сумму свыше 300 млрд юаней<sup>25</sup>. Усилиями компании созданы миллионы рабочих мест, в том числе в смежных отраслях. Совместными усилиями крупнейшие телекоммуникационные компании КНР – Huawei, ZTE, Datang, Great Dragon – позволили государству сэкономить триллионы юаней на развитии инфраструктуры связи. По словам топ-менеджера одной из широко известных западных телекоммуникационных компаний, которая, между прочим, славится высокой экономической эффективностью и прорывными технологическими инновациями, Huawei помогла

---

<sup>25</sup> Около 50 млрд долларов США.

обеспечить миллиарды жителей планеты недорогими высококачественными информационными технологиями и телекоммуникационными услугами, и ценность подобного вклада попросту не поддается измерению.

Для Китая это верно вдвойне, поскольку информационные технологии тут превратились в системообразующую отрасль промышленности стратегической значимости, и ценность вклада Huawei в ее развитие невозможно отрицать. С учетом столь значимой общественно полезной деятельности Huawei на фоне щедрого выделения правительством КНР ресурсов госпредприятиям и привлекательных условий, создаваемых в стране для зарубежных конкурентов, Жэнь Чжэнфэй не перестает удивляться, почему правительство продолжает отказывать в сопоставимой поддержке его компании.

Тем временем западные политики и СМИ в полные легкие раздувают одну за другой кампании агрессивного наступления на позиции Huawei, выдвигая в ее адрес постоянные обвинения в тесных связях с «китайской военщиной» и правительством КНР. Некоторые конкуренты не брезгают попытками публично демонизировать Huawei голословными заявлениями о мифических сотнях миллионах долларов, якобы ежегодно получаемых компанией из китайского госбюджета. Видимо, гипертрофированное самолюбие мешает подобным обвинителям поверить, что какая-то китайская компания, не будучи аффилированной с правительством КНР и не имея

там «нужных связей», оказалась способна потеснить их на рынке всего-то за пару десятилетий и в короткий срок выйти в лидеры.

Да, Huawei ставит своей целью присутствие во всех уголках мира. И, естественно, Жэню Чжэнфэю и его компании приходится снова и снова доказывать свою состоятельность. Вероятно, ни одна другая корпорация мира не сталкивалась с подобной дилеммой: на международной арене в Huawei видят представителя социалистического лагеря, чей стремительный рост ставит под угрозу благополучие Запада, а в самом Китае на частную компанию Huawei нередко смотрят как на тревожный симптом пустившего корни и бурно разросшегося капиталистического сорняка. Но как же так получается, что, даже попав в положение между молотом и наковальней, Huawei не останавливается в росте?

## **Искусство наслаждения одиночеством**

Ничего удивительного, что и Жэнь Чжэнфэй, и Huawei – оба существа одинокие. Ведь медитативные размышления – это и есть удел одиночек.

Вот уже четверть века, как все интересы и помыслы Жэня витают вокруг Huawei и неразрывно связаны с его детищем. С самого начала основатель компании, на тот момент почти ничего за душой не имевший (и это в сорок четыре года – солидный возраст!), – интеллеktуал, отставной военный ин-

женер, а главное, идеалист, ни разу в жизни не позволивший себе пойти по чужим стопам, – поставил перед собой и своей компанией, в сущности, недостижимую цель, ставшую его персональной жизненной миссией, требовавшей полной отдачи всего его времени и жизненной энергии. Единственными его хобби в редкие часы досуга оставались чтение и размышления. У него не было друзей в политических, военных и деловых кругах. По сути дела, друзей у него практически не было на протяжении всей его жизни – ни в школьные годы, ни на военной службе, ни позже в Huawei, даже спустя долгие годы после начала взлета компании. И это при том, что Жэнь – фантастический собеседник, прекрасно разбирающийся в экономике, внутренней и внешней политике и дипломатии, умеющий стройно и увлекательно излагать свои мысли. Но прежде и превыше всего он неутомимый мыслитель, пронизательный созерцатель и истовый проповедник собственных идей, и все это в неразрывной связи с его компанией и ее судьбой.

Как-то раз Жэнь сказал, что относительно просто удерживать равновесие в турбулентной внешней среде, но гораздо труднее организовать внутреннюю среду. Управлять разнонаправленными идеями и интересами свыше ста тысяч людей, число которых к тому же год от года прирастает, куда проще в теории, чем на практике. Именно это беспокоит Жэня и его соратников на протяжении четверти века, и, пытаясь разрешить эту проблему, они и замыслили особую фи-

лософию управления компанией, которая в итоге стала решающим фактором в успехе Huawei.

Но практическое воплощение замысла дается гораздо болезненнее, чем уединенные раздумья. Жэнь Чжэнфэй и его ближайшие помощники немало поломали голову, прежде чем сумели должным образом подвигнуть, мотивировать и вдохновить более ста тысяч интеллектуальных работников на завоевание новых рынков. И как только им удалось мобилизовать и вдохновить трудовую армию личными обращениями и призывами, они тут же повернулись на 180 градусов и лично повели их за собой в наступление, тесно координируя свои действия с местными полевыми штабами, разбросанными по всему миру. В возрасте от сорока четырех до семидесяти лет Жэнь Чжэнфэй ни разу ни на минуту не выключал свой мобильный телефон, оставаясь на связи круглосуточно и без выходных, и более трети своего времени в этот период жизни провел в деловых поездках по миру. Большинство топ-менеджеров Huawei, как поныне действующих, так и вышедших на пенсию, страдают всевозможными расстройствами и заболеваниями, обусловленными хроническим стрессом, – депрессией, тревожными расстройствами, диабетом, гипертонией. Жэнь и сам неоднократно переживал приступы тяжелой депрессии.

Размышления о смерти столь же неизбежны, как и сама смерть. Рано или поздно наступает момент, когда вопрос о дальнейшей судьбе бизнеса или организации сводится к эле-

ментарному: как продлить их жизнь? Huawei идет третий десяток, и компания жива и здорова, а ведь множество ее ровесниц канули в Лету, включая казавшихся некогда неуязвимыми гигантов отрасли. В наши стремительно меняющиеся времена все происходит молниеносно: просто в один прекрасный день компания внезапно обнаруживает, что летит в мрачную пропасть, хотя, казалось бы, еще накануне купалась в полуденных лучах славы.

Чей черед придет завтра? И вот мир взирает на Huawei, достигшую невиданных высот, и думает про себя: а не она ли рухнет следующей? Неужто такой печальный конец будет и у сказочной истории Huawei?

Сорок четыре года – мистический возраст. Четырежды четыре – шестнадцать, а число 16 в Китае символизирует «гладкую дорогу в будущее». Но с тех самых пор, как в возрасте сорока четырех лет Жэнь Чжэнфэй основал Huawei, путь компании не был гладким ни дня, и не похоже, что в ближайшее время состояние дорожного покрытия на ее пути улучшится. Осилит ли дорогу Huawei? Сохранит ли глубину мысли и силу воли, чтобы и дальше противостоять трудностям, поджидающим впереди?

Вот лишь некоторые из вопросов, ответ на которые, будем надеяться, даст эта книга.

# **Глава 1. Здравый смысл и истинное назначение бизнеса – удовлетворение потребностей клиентов**

## **Клиенты – в фокусе внимания Huawei**

### **Alcatel – флагман отрасли, сбившийся с курса**

Однажды погожим июньским днем на самой заре XXI века президент Alcatel<sup>26</sup> Серж Чурук<sup>27</sup> принимал в своем замке

---

<sup>26</sup> Alcatel SA – старейшая французская компания – производитель телекоммуникационного оборудования, основанная в 1898 году под названием Compagnie Générale d'Électricité (CGE) французским инженером армянского происхождения Пьером Азария (*фр.* Pierre Azaria, 1865–1953), уроженцем Каира. Долгое время была одним из лидеров мирового рынка телекоммуникационного оборудования. В 2006 году Alcatel слилась с американской Lucent. В январе 2016 года ставшая убыточной Alcatel-Lucent была куплена финской Nokia и де-факто прекратила свое существование.

<sup>27</sup> Серж Чурук (*фр.* Serge Tchuruk, полная фамилия – Чурукджян, *фр.* Tchurukdichian, р. 1937) – французский бизнесмен армянского происхождения, президент и гендиректор Alcatel Alsthom CGE (1995–1998) и Alcatel (1998–

во французском Бордо китайского гостя. Этим гостем был Жэнь Чжэнфэй, глава Huawei.

Под ласковыми лучами солнца россыпями рубинов среди бескрайнего изумрудного моря виноградников переливались наливающиеся соком гроздья. Воздух дышал уникальным бордоским шармом – горделивой тишиной и романтическим благородством...

После дегустации пары коллекционных вин Серж Чурук перешел к серьезному разговору:

*За свою жизнь я инвестировал лишь в две компании – Alstom<sup>28</sup> и Alcatel. Alstom – атомно-энергетическая машиностроительная компания. Бизнес очень стабильный. Переменных всего три – цены на уголь, электричество и уран. Технологии консервативны и меняются медленно, а уровень конкуренции на рынке невысокий. А вот Alcatel, напротив, работает на чрезвычайно опасном рынке: в телекоммуникационной отрасли, где даже на день вперед ничего невозможно*

---

2005), председатель правления Alcatel-Lucent (2006–2008).

<sup>28</sup> Alstom (до 1998 года – Alsthom) – основанная в 1928 году французская транснациональная машиностроительная компания – производитель энергетического оборудования и железнодорожного подвижного состава. В 1969 году перешла под контроль CGE, в 1989–1998 годах являлась англо-французским совместным предприятием GEC Alsthom с равным долевым участием британской General Electric Company plc и CGE (с 1991 года – Alcatel); в 1998 году компания была акционирована и переименована в Alstom SA. Владеет одной третью акций голландской The Breakers Investments B. V., номинального собственника ЗАО «Трансмашхолдинг», монополиста на российском рынке производства железнодорожного подвижного состава.

*предсказать, а на месяц вперед – и подавно.*

Жэнь Чжэнфэй лишь согласно кивал: лучше не скажешь. Тихий дурманящий воздух все больше наливался душной предгрозовой тяжестью.

Серж Чурук – широко известный и уважаемый инвестор и промышленник, а Alcatel в те годы была одним из лидеров на рынке телекоммуникационного оборудования. После того как в 2001 году в США лопнул пузырь доткомов, Alcatel и другие крупные европейские производители мобильных телефонов, такие как Ericsson, Nokia и Siemens, представлялись неуязвимыми. Дух открытости и либерализма, воцарившийся в те годы в объединенной Европе, взрастил и ряд динамичных компаний – операторов глобальных телекоммуникационных сетей, в частности British Telecom, France Télécom, Deutsche Telekom, Telefonica и Vodafone. Несмотря на европейское происхождение, все они перешли на транснациональные рельсы и стали предлагать услуги мобильной связи и доступа к сети по всему миру. А вот американские, японские и китайские компании явно засиделись на старте и, казалось, безнадежно отстали от европейских конкурентов.

В начале 2000-х Huawei продолжала борьбу за место в ряду лидеров мирового телекоммуникационного рынка. И Жэнь Чжэнфэй был поражен, узнав, что даже Alcatel, флагман отрасли, не застрахован от серьезных трудностей. Вернувшись в Китай, Жэнь поделился с топ-менеджментом Huawei опасениями, навеянными беседой с Сержем Чуруком. Есть

ли у Huawei перспективы? И какой путь избрать?

Руководство Huawei начало бурные дебаты и наконец достигло консенсуса: как и прежде, средоточием деятельности компании будут интересы клиентов. основополагающий принцип работы, которого компания придерживалась до сих пор, останется неизменным: клиенты – главное для Huawei, а удовлетворение потребностей клиентов – предназначение, по сути, любой компании.

Первый из четырех сформулированных чуть позже стратегических принципов Huawei гласит: «Качественное обслуживание клиентов – основная задача Huawei. Нужды потребителей – фундаментальная движущая сила Huawei».

## **Команда «кругом!»: лицом к клиентам, спиной к начальству**

В самолете, выполняющем рейс Шэньчжэнь – Пекин, место в кресле у окна в последнем ряду салона первого класса занимал неприметный пассажир лет шестидесяти, за все три часа полета не проронивший ни слова и не оторвавший взгляда от явно увлекшего его чтения. Звали этого тихого пассажира Жэнь Чжэнфэй. После приземления в Пекине он встал, забрал багаж и растворился в толпе. Ничем этот пассажир среди сограждан не выделялся, и никто его в аэропорту не встречал. О своих деловых поездках, каковы бы ни были их цели: переговоры, совещания, – Жэнь, как правило,

местные офисы не предупреждает. Просто прилетает и берет такси до гостиницы или бизнес-центра, где запланирована встреча. Да, чаще всего он передвигается именно на такси, из-за чего нет-нет да и попадает в объектив какого-нибудь журналиста, а затем и на газетные полосы.

Впрочем, в точности так же ведет себя и большинство других высших руководителей Huawei.

Заместитель председателя правления компании отметил по этому поводу:

*Эта привычка вовсе не означает, что лидеры Huawei все как один скромнее и рассудительнее других; мы себя так ведем не поэтому. Это важно для нас как проявление одной из основополагающих корпоративных ценностей Huawei. Кто для нас важнее – клиенты или собственные руководители? Это в Huawei не праздный вопрос, а фундаментальное правило, помогающее отличать истинное от ложного, – и его исполнение критически важно для успеха компании.*

Жэнь Чжэнфэй многократно предупреждал:

*В [культуре любой] компании, похоже, заложено формирование такой атмосферы, в которой для людей начальство важнее клиентов. Вероятно, это из-за того, что у [вышестоящих] менеджеров слишком много власти, работники стремятся угодить начальству, а не клиентам: создают красивые слайды в PowerPoint, чтобы похвалиться презентациями перед боссами, или тщательнейшим образом продумывают*

*для начальников программы деловых поездок. Но вот вопрос: если они столько времени и мыслей тратят на все это, то сколько остается на клиентов?*

И Жэнь скомандовал «кругом!»:

*Всем в компании повернуться лицом к клиентам и спиной к начальству! Отныне – никаких дурацких слайдов в угоду вышестоящему руководству! Неужели вы думаете, что наградой за угодливость боссу станет продвижение по службе? Допуская подобные мысли и поведение, мы ослабляем боеспособность компании.*

В 2010 году на корпоративном собрании Жэнь Чжэнфэй выступил с предложением:

*Huawei должна и будет повышать в должности тех, кто демонстрирует преданность клиентам. Что до тех, кто предпочитает и дальше ориентироваться исключительно на начальство, то мы за них абсолютно не держимся – скатертью дорога! Первые создают ценность для компании, а вторые – это жалкая кучка лакеев, пекущихся лишь о личной выгоде. Обращаюсь к менеджерам всех уровней с призывом ценить лишь тех сотрудников, которые показывают вам спину! Поначалу, возможно, вам будет неудобно, но именно они – правильные люди, по-настоящему подходящие нашей компании.*

История Huawei типична для состоявшейся частной компании в современном Китае. Начинала фирма с торговли, поэтому она близко знакома со спецификой работы продав-

да и с путями достижения успеха на рынке. Компания нацелена на обслуживание клиентов и строго придерживается тезиса «покупатель всегда прав», почитая его за непреложную истину. Это у Huawei в крови и не раз помогало ей при выработке уникальных концепций новых продуктов. Пусть по качеству продукции компания поначалу уступала конкурентам, но она с самого начала демонстрировала способность завоевывать понимание и поддержку потребителей за счет превосходного сервиса. Ну а позже, когда и качество стало как минимум не хуже, чем у конкурентов, лояльность клиентов стала даваться Huawei чуть ли не сама собой. Твердая убежденность в первичности нужд потребителей служила Huawei путеводным огнем на протяжении всей ее более чем четвертьвековой истории.

Кто я? Откуда родом? Куда лежит мой путь? Вот фундаментальные вопросы, на которые должна иметь ясные ответы любая компания. Если компания успешна, можно не сомневаться, что на эти вопросы отвечают безошибочно, хотя отнюдь не факт, что ответы оставались неизменными на всех этапах развития. Некоторые предприятия принимают как должное необходимость ориентироваться на потребителей с первого дня своего существования, но спустя какое-то время после первоначального взлета к успеху теряют остроту зрения и перестают отдавать себе отчет в том, кто для них по-настоящему важнее всех: акционеры? сотрудники? клиенты? руководство? А ведь разные варианты ответа подразу-

мевают и разные взгляды на пути к успеху – и в конечном счете определяют будущее компании.

Нет такого волшебства, которое способно было бы сделать истину ложью и наоборот. Тайная алхимия роста Huawei проста и основана на трех ценностях: центральной роли клиента, самоотдаче и упорстве в достижении цели. Это простые и незамысловатые ценности, и нет в них никакого второго, скрытого смысла. Просто с первого дня существования Huawei Жэнь Чжэнфэй и его коллеги верили в их истинность и всецело руководствовались этим ценностным триединством, благодаря чему оно как бы само собой внедрилось в культуру Huawei на базовом уровне – и стало догматом для всех и каждого в организации.

В декабре 2010 года Жэнь Чжэнфэй выступил с лекцией «Проникнуться идеей клиентоориентированности, ценить преданных ей сотрудников и хранить ей верность» перед руководством одной крупной европейской телекоммуникационной компании. И вот что он сказал собравшимся:

*Вот, собственно, и весь секрет способности Huawei превосходить конкурентов, именно в нем и заключена гарантия непрерывного движения Huawei по пути успеха. Это не заповедь на будущее, а практический урок прошлого. Три ценности взаимосвязаны: ориентированность на клиентов задает направление для приложения самоотверженных усилий; удовлетворение потребностей клиентов требует полной самоотдачи, а понимание сотрудниками того,*

*что клиенты – это главное в их работе формирует вектор развития компании в долгосрочной перспективе.*

Из этой речи явствует, что в основе всех трех ценностей лежит преданность клиентам. Как без нее определить направление и ради чего проявлять самоотдачу? Как без ориентированности на клиентов оценить вклад сотрудников в общее дело? Не говоря уже о том, чтобы распределить среди них по заслугам плоды самоотверженных усилий.

## **Попраие здравого смысла**

Клиентоориентированность – отнюдь не изобретение Huawei; это универсальная ценность в мире бизнеса. Идея «клиент всегда прав» вообще-то сформулирована на Западе, ею пронизана вся новейшая история бизнеса. Логика этой идеи предельно проста. Смысл бизнеса – приносить компании деньги; следовательно, всякое бесприбыльное предприятие бессмысленно. А откуда берутся деньги? Ясно, что деньги платят клиенты. Следовательно, лучшие перспективы у тех компаний, которые находят способ сделать так, чтобы их клиенты регулярно и добровольно раскошеливались на максимально возможные суммы. И эта элементарная философия бизнеса за последние столетия получила на Западе последовательное развитие и вылилась в непреложное правило: миссия компании, ее руководства, сотрудников и продуктов заключается в удовлетворении потребностей клиен-

тов.

Есть и еще один очевидный факт: бизнес вынужден платить налоги и зарплаты, оплачивать поставки, а деньги на это взять неоткуда, кроме как с потребителей. Но ведь ни один потребитель легко и просто с деньгами не расстанется. Редчайший, вероятно, случай – встретить клиента, жертвующего свои деньги на бизнес из чистого альтруизма. У потребителей есть законное право выбирать, каким компаниям платить и за что именно, и они склонны платить разумную цену за высококачественные продукты или услуги. В этом смысле клиентоориентированность – безошибочный путь.

Следовательно, нельзя не согласиться с постулатом Питера Друкера<sup>29</sup>, выдающегося эксперта в области корпоративного управления: цель бизнеса заключается в формировании устойчивой клиентской базы.

Между тем в силу стремительного развития фондовых рынков в последние тридцать лет в мире бизнеса произошло резкое смещение акцентов с традиционной предпринимательской этики, основанной на клиентоориентированности, в сторону капитала. На рынке США, например, во главу угла сегодня принято ставить «интересы акционеров» и этичным считается любой бизнес, ориентированный на обеспечение максимальных дивидендов. Соответственно, бизнес фокуси-

---

<sup>29</sup> Питер Фердинанд Друкер (*нем.* Peter Ferdinand Drucker, 1909–2005) – выдающийся американский экономист австрийского происхождения, теоретик менеджмента и маркетинга, автор концепции устойчивого экономического развития в условиях информационного общества.

руется не на нуждах клиентов, а на конъюнктуре фондового рынка и принимает решения на основе советов аналитиков – экспертов по ценным бумагам. В результате компании то растут как на дрожжах, то лопаются в мгновение ока. Можно за два-три года превратиться в гиганта отрасли, а можно стать свидетелем рыночного коллапса целой отрасли вместе со всеми ее гигантами за считанные дни и даже часы биржевых торгов.

Китайский рынок тут не исключение. Промышленные концерны вдруг превращаются в «восходящие звезды» на рынке капитала, а тем временем входящие в них производственные компании лопаются, как воздушные шарики. Безумцы и авантюристы-конъюнктурщики заняты ловлей крупной рыбы в мутной воде биржевых спекуляций, а их компании тем временем либо ярко вспыхивают, но вскоре прогорают, либо задыхаются от безостановочной гонки за быстрым заработком, необходимым для удовлетворения неутолимого аппетита акционеров к получению хороших дивидендов в краткосрочной перспективе.

Здравый смысл погран. Клиентоориентированность, бывшая некогда в фокусе мира бизнеса, осталась уделом немногочисленных крупных предприятий.

## **Как мы будем существовать, если позабудем о клиентах?**

Huawei – как раз одна из тех немногочисленных компаний, где, похоже, дружат со здравым смыслом и последовательно им руководствуются. Менеджеры Huawei не забывают, что компания, по сути, является экологической цепочкой создания ценности для клиентов и ценность компании зависит от ценности всей цепочки. Проще говоря, Huawei продает услуги клиентам – и погибнет, если не будет обслуживать их нужды. Стало быть, чтобы выживать и преуспевать, Huawei должна ориентироваться на потребителей и руководствоваться их потребностями и запросами.

В июле 2001 года внутрикorporативное издание компании, выходящее под характерным названием «Народ Huawei», опубликовало статью под заголовком «Обслуживание клиентов – смысл существования Huawei». Характерно, что первоначальное авторское название статьи было не столь категоричным: «Обслуживание клиентов – предназначение Huawei», – но Жэнь Чжэнфэй сам отредактировал формулировку до полной императивности. Он полагает, что Huawei изначально создана для удовлетворения потребностей клиентов и никакого другого оправдания существованию компании не было, нет и не будет. Обслуживание клиентов – ее единственная цель.

Знаменитый китайский ученый и писатель Цянь Чжуншу<sup>30</sup> однажды сказал, что «правда только голой и бывает». Руководство Huawei формулирует нечто похожее: «Мы не должны усложнять культуру Huawei или перегружать ее избыточными деталями». Действительно, клиентоориентированность – квинтэссенция любой коммерческой деятельности. Компания выживает только за счет удовлетворения нужд покупателей. Это элементарная истина, но на практике ее реализация сталкивается с невероятными трудностями. Зато те, кто от нее не отступает, в конечном счете становятся победителями.

Не так давно некоторые западные компании обрушились на Huawei с обвинениями в намеренном подрыве сложившихся производственно-сбытовых цепей в телекоммуникационной промышленности. Вице-президент и на тот период и. о. гендиректора Huawei Ху Хоукунь<sup>31</sup> отозвался на эти претензии следующими словами:

*Они недальновидны – видят только текущее падение цен на те или иные продукты, забыв про*

---

<sup>30</sup> Цянь Чжуншу (*пиньинь* Qián Zhōngshū, 1910–1998) – китайский писатель, мыслитель и культуровед, автор сатирического романа «Осажденная крепость» (*кит. ##, пиньинь* Wéi chéng, 1947), ставшего классикой современной китайской литературы.

<sup>31</sup> Ху Хоукунь, он же Кен Ху (*пиньинь* Hu Houkun, *англ.* Ken Hu, р. 1968) – один из топ-менеджеров Huawei первого призыва, руководивший в 1997–2009 годах различными функциональными и региональными подразделениями компании, с 2009 года – исполнительный вице-президент по маркетингу, в 2012–2015 годах – глава совета директоров.

*основной закон спроса и предложения: при падении цен потребительский спрос взрывается и лавинообразно растет – в тысячи и тысячи раз. Если смотреть односторонне, Huawei снизила розничные цены для своих потребителей. Но ведь именно за счет итогового снижения цен до разумного уровня мы и стимулировали экспоненциальный рост спроса на информационные услуги со стороны миллиардов жителей Земли, а значит, все это пошло на благо отрасли в целом.*

То есть по факту это была грамотно проведенная Huawei политика глобальной экспансии в сочетании с клиентоориентированностью, способствовавшая, между прочим, еще и массовому приобщению человеческого рода к глобальному информационному пространству на протяжении всех последних двадцати – тридцати лет, причем по всем параметрам и направлениям.

Профессор Хуан Вэйвэй, работающий в компании Huawei консультантом по вопросам организации управления вот уже двадцать лет, поделился следующей историей. Однажды группа студентов-старшекурсников экономического факультета Китайского народного университета приехала на стажировку в британский Ланкастерский университет. Глубокое впечатление на молодых китайских студентов произвели и славная история индустриального развития Великобритании, и современное положение дел в британской экономике и промышленности. Но один студент-китаец все-таки осмелился поинтересоваться мнением видного английского про-

фессора о современной китайской экономике и, в частности, о феномене Huawei.

И профессор ответил буквально следующее:

*Huawei идет тем же путем, которым когда-то или многие выдающиеся компании мира. Пока не выбьются в лидеры, все они ставят клиентов во главу угла и служат исключительно их интересам. А как только достигнут вершины, сразу становятся самоуспокоенными и благодунными, перестают прислушиваться к мнению потребителей – и это переломная точка, знаменующая начало их деградации и упадка.*

Как видно, истина проста. И Huawei вовсе не полагается на краткосрочное экономическое чудо. В то время как конкуренты вроде Ericsson и Motorola составляют бизнес-планы на очередной квартал или максимум на финансовый год, Huawei планирует на десятилетие вперед. Как сказал Эрик Сюй<sup>32</sup>, заместитель председателя правления компании и один из ее гендиректоров, в этом и кроется один из секретов способности Huawei быстро нагонять и превосходить конкурентов. Если бы те же Cisco и Ericsson, вместо того чтобы становиться публичным акционерным обществом, всецело сфокусировались на потребностях своих клиентов,

---

<sup>32</sup> Эрик Сюй, он же Сю Чжицзюнь (англ. Eric Xu, пиньинь Xu Zhiun, р. 1967) – китайский специалист по информационным и телекоммуникационным технологиям, работающий в Huawei на руководящих должностях с 1993 года; летом 2016 года заступил на пост и.о. генерального директора.

Huawei никогда не смогла бы сравняться с ними.

Безусловно, не все публичные компании игнорируют нужды клиентов. Прекрасный пример успеха – история компании Apple. Ведь когда умер легендарный Стив Джобс<sup>33</sup>, весь мир оплакивал уход человека, воплотившего в себе истинный дух инноваций. Но если быть предельно точными, Джобс прежде всего был превосходным слушателем и очень хорошо умел интегрировать имеющиеся ресурсы. Продукты Apple отличаются тем самым простым изяществом, что угождает эстетическим запросам публики самой разной степени взыскательности. Чем проще, тем лучше, – и совсем блестяще, если еще и с изюминкой...

В основе успеха Apple лежат, по сути, не технологии и продукты, а присущее Джобсу глубокое внимание к людям, его почти маниакальная чувствительность к нуждам потребителей. Удастся ли теперь, после его смерти, поддерживать в компании дух ориентированности на клиентов, найдется ли человек со сравнимым данным природой умением заглянуть в самое их сердце? Есть подозрения, что под руководством Тима Кука<sup>34</sup> Apple будут подстерегать великие трудности.

---

<sup>33</sup> Стивен Пол «Стив» Джобс (*англ.* Steven Paul «Steve» Jobs, 1955–2011) – американский предприниматель, пионер эры информационных технологий, один из основателей и CEO корпорации Apple (1976–1985 и 1995–2011).

<sup>34</sup> Тимоти Дональд «Тим» Кук (*англ.* Timothy Donald Cook, р. 1960) – топ-менеджер, перешедший в Apple в марте 1998 года из структур IBM, а в августе 2011 года возглавивший компанию.

# **Крушение «вековых империй»**

## **Эпоха перемен, опережающих нашу способность к адаптации**

Начиная с 1990-х годов конкуренция в бизнесе становится откровенно жесткой, местами просто жестокой. Как в свое время начало промышленной революции было ознаменовано неистовым разграблением богатств и неприкрытой жестокостью завоевателей, так и сегодня, в эпоху глобализации и информатизации, в мире коммерции идет открытая и не менее кровавая война, только куда более крупномасштабная и катастрофическая по своим последствиям. Можно сказать, что за последние двадцать лет в результате прорыва информационно-технологической плотины мир бизнеса накрыла лавина перемен. В той же телекоммуникационной отрасли, к примеру, все было перетряхнуто и перевернуто до основания, причем в две волны. Сначала рынок буквально рухнул вниз, как на гигантских американских горках, а едва вагончики с пассажирами прошли нижнюю точку и резко взмыли в гору, внезапно зашатался весь аттракцион – до самого основания, приведя в ужас не только катающихся, но и техников-смотрителей, и обслуживающий персонал, и толпу случайных прохожих.

Возьмем, для примера, Lucent Technologies<sup>35</sup>, которую два года подряд признавали лучшей в мире компанией – производителем телекоммуникационного оборудования по версии *MIT Technology Review*. В январе 1999 года рыночная стоимость компании оценивалась в 134 млрд долларов США, а ее акции торговались по рекордной цене 84 доллара за штуку. К сентябрю 2002 года, однако, биржевые котировки компании скатились до «мусорного» уровня, а за одну акцию давали не больше доллара. На пике успеха в компании было занято 153 000 сотрудников, а к описываемому времени их осталось не более 35 000. В конце концов Lucent Technologies объединилась с Alcatel, и с 2007 года ведет свой отсчет история концерна Alcatel-Lucent, которая, впрочем, тоже не задалась. Совместный бизнес Alcatel-Lucent пять лет подряд неуклонно терял доходы, и его годовой оборот упал до 12,4 млрд долларов. Результатом стала новая волна массовых сокращений сотрудников. Хуже того, компания погрязла в финансовых скандалах и межкультурных конфликтах, которые в конце концов и добились ее, отправив ко дну с незавидной молнией-

---

<sup>35</sup> Lucent Technologies, Inc. – американская транснациональная корпорация со штаб-квартирой в Мюррей-Хилл, штат Нью-Джерси, созданная в 1996 году посредством отпочкования от супергиганта отрасли AT&T бизнес-подразделения AT&T Technologies, которое включало в себя ранее поглощенные бизнесы Western Electric и Bell Labs, и просуществовавшая самостоятельно до слияния с французской Alcatel в декабре 2006 года, а затем еще девять лет в виде симбиоза Alcatel-Lucent, в итоге поглощенного финской Nokia.

носностью<sup>36</sup>.

Похожая история случилась и с компанией Motorola, некогда флагманом телекоммуникационной промышленности, ее образцово-показательным денежным печатным станком.

Основанная в 1928 году, Motorola прославилась как пионер технологических инноваций. Именно в ее лабораториях были разработаны и первый прототип сотового телефона, и первые мобильные телефонные трубки, поступившие в открытую продажу. То есть компанию Motorola можно смело величать прародителем мобильных телефонов. Но рынок переменчив и беспощаден. В 2001 году, на пике взлета, у Motorola насчитывалось около 150 000 сотрудников, но уже к концу 2003 года их число сократилось до 88 000. На тот момент в Huawei было занято около 30 000 человек. А сегодня в Huawei работает столько же сотрудников, сколько было у Motorola в зените славы.

Один авторитетный в телекоммуникационной отрасли Азиатско-Тихоокеанского региона деятель как-то назвал 1990-е годы «эпохой неолита» в истории развития придуманных человеком систем и средств связи, имея в виду, что тем, кто выжил в естественном отборе межвидовой борьбы в те годы, и суждено было завоевать мир:

*Если бы не то десятилетие, Motorola пошла*

---

<sup>36</sup> Компания Alcatel-Lucent прекратила свое существование 14 января 2016 года после поглощения ее концерном Nokia.

*бы прахом уже давно. Те десять лет не только спасли жизнь горстке старых западных компаний вроде той же Motorola, но и взрастили Huawei – компанию, которую на Западе поначалу просмотрели и жестоко недооценили. Американцы давно привыкли не считать китайские компании за конкурентов. В их глазах конкурентоспособными были только европейцы и японцы...*

Итак, 15 октября 2011 года Google объявил о покупке Motorola Mobility<sup>37</sup> за 12,5 млрд долларов США, а уже в начале 2012 года Huawei анонсировала расширение штата сотрудников на 28 000 человек. В 2012 и 2014 годах Google перепродал направления бизнеса, основанные на использовании ключевых запатентованных Motorola технологий: производство ТВ-декодеров и прочего оборудования для кабельных сетей отошло ARRIS<sup>38</sup>, а производство персональных мобильных устройств и товарный знак – Lenovo.

Значит ли это, что линия жизни бренда Motorola пресек-

---

<sup>37</sup> Историческая Motorola Inc. прекратила существование 4 января 2011 года, разделившись на Motorola Solutions, Inc., специализирующуюся на телекоммуникационных технологиях и оборудовании, и Motorola Mobility LLC, производящую персональные мобильные устройства и вскоре «пошедшую по рукам» из-за привлекательности бренда и зарегистрированных на него патентов Motorola.

<sup>38</sup> ARRIS Group Inc. – основанная в 1995 году американская транснациональная компания – производитель телекоммуникационного оборудования, специализирующаяся на поставке «под ключ», в том числе в лизинг, высокоскоростных систем передачи данных операторам кабельного телевидения и провайдером домашнего и офисного интернета и телефонии.

лась? Или же он воскреснет под крылом нового, восточного собственника? Будущее покажет.

В мире не существует полностью безопасных мест, тем более для бизнеса. В 2006 году финская компания Nokia<sup>39</sup> и немецкий концерн Siemens<sup>40</sup> объявили о создании совместного предприятия на базе имеющихся в их распоряжении мощностей по производству сетевого и телекоммуникационного оборудования. Так образовалась крупнейшая в мире телекоммуникационная корпорация Nokia Siemens Networks<sup>41</sup>. Однако всего через несколько лет этот мамонт телекоммуникационного бизнеса разделил судьбу данного биологического вида, еще раз доказав теорему, согласно которой 1+1 в бизнесе недотягивает до двух. В результате в середине 2013 года Huawei вышла на второе, а уже к концу того же года и на первое место в мировой индустрии телекоммуникаций, по-

---

<sup>39</sup> Nokia Corporation – финская транснациональная компания – производитель персональных мобильных телефонов и телекоммуникационного оборудования для мобильных, фиксированных, широкополосных и IP-сетей, основанная в 1865 году как целлюлозно-бумажная фабрика.

<sup>40</sup> Siemens AG – основанный в 1847 году немецкий диверсифицированный промышленный концерн, производящий электротехническое, электронное и энергетическое оборудование, транспортные системы, медицинское оборудование, светотехнику, телекоммуникационное и сетевое оборудование.

<sup>41</sup> Nokia Siemens Networks – просуществовавшее с 1 апреля 2007 года до середины 2013 года совместное телекоммуникационное бизнес-предприятие с равным долевым участием двух корпораций-соучредителей. В июле 2013 года финская сторона выкупила у немецкой ее долю за 1,7 млрд евро, и под именем Nokia Networks бизнес стал стопроцентным дочерним предприятием Nokia.

теснив с него Ericsson.

Однако уже в апреле 2015 года Nokia объявила о планах приобретения Alcatel-Lucent за 15,6 млрд евро<sup>42</sup>. Аналитики предсказали, что в результате этой сделки глобальный рынок телекоммуникационных услуг станет, по сути, аренной конкурентной борьбой трех титанов: Huawei, Ericsson и Nokia.

Как гласит китайская пословица, у каждого поколения свои герои, и они прокладывают ему путь на десятилетия вперед. В наши дни, однако, темпы ускорились, а сроки влияния героев на жизнь общества сократились. Как бы ни были прекрасны весенние цветы, не всем удастся устоять перед ночными заморозками.

Мы определенно живем в эпоху перемен, темпы которых опережают нашу возможность адаптироваться к ним.

## **Что важнее – деньги или потребители?**

Многие аналитики считают обрушение бизнеса Lucent Technologies отголоском взрыва дутого пузыря доткомов в 2001 году. Развал компании Motorola эксперты тоже склонны относить на счет избыточной самоуверенности ее руководства, приведшей к неосмотрительному пропуску «точки невозврата» с пути движения по неверно взятому курсу.

---

<sup>42</sup> Сделка была одобрена Европейской комиссией 24 июля 2015 года, а 4 января 2016-го Nokia объявила о получении контроля над Alcatel-Lucent. По мнению Еврокомиссии, в результате сделки ситуация в области конкуренции не ухудшилась, поскольку стороны не являются близкими конкурентами.

В какой-то мере они правы, вот только главный вопрос сторонники этих версий почему-то обходят стороной: в чем заключались основополагающие ценности этих компаний и на кого они были ориентированы – точно ли на потребителей?

Соучредитель компании Motorola Пол Галвин<sup>43</sup> никогда не считал получение прибыли самоцелью. Напротив, он верил, что его семейной компании уготована куда более благородная миссия. Очевидно, что его сын Боб<sup>44</sup> унаследовал отцовские гены и, даже столкнувшись с трудностями, вызванными выходом в 1980-х годах на мировые рынки японских компаний с их дешевыми и качественными полупроводниковыми продуктами, подчеркивал, что на затратной эффективности свет клином не сошелся и гораздо важнее умение улавливать грядущие тенденции. В результате Motorola сумела преподнести потребителям революционный продукт,

---

<sup>43</sup> Пол Винсент Галвин (*англ.* Paul Vincent Galvin, 1895–1959) вместе с младшим братом Джозефом (*англ.* Joseph E. Galvin, 1899–1944) в 1928 году, купив в Чикаго с аукциона за 750 долларов мини-цех по изготовлению блоков питания, 25 сентября зарегистрировал компанию Galvin Manufacturing Corporation со стартовым капиталом 565 долларов и пятью наемными рабочими в штате. Двадцать третьего июня 1930 года компания продала за 30 долларов первый автомобильный ламповый радиоприемник собственной конструкции, нареченный братьями Motorola, в честь которого вскоре «перекрестили» и компанию, по-настоящему «раскрутившуюся» вскоре на исполнении заказа на рации для полиции.

<sup>44</sup> Роберт Уильям «Боб» Галвин (*англ.* Robert William «Bob» Galvin, 1922–2011) – председатель правления (с 1956 года) и гендиректор (1959–1986) компании Motorola, принесший ей и себе мировую славу.

идеально приспособленный к их нуждам, еще даже не до конца осознанным: первые в истории коммерческие мобильные телефоны! Если верить Бобу Галвину, ключом к этому успеху стало единодушное стремление всех работников компании к общей цели – упреждающему прогнозированию и удовлетворению нужд потребителей. Именно это и позволило компании Motorola перейти из разряда просто хороших и успешных в разряд великих. Но стоило компании отклониться от следования этому принципу, как из великих она неизбежно и стремительно скатилась в общий ряд посредственностей.

В 1991 году Motorola решила инвестировать в проект глобальной системы спутниковой телефонии под названием Iridium<sup>45</sup>. Увы, проект не дожил до нового тысячелетия, в августе 1999 года компания Iridium Satellite LLC обанкротилась, принеся Motorola убытки в пять миллиардов долла-

---

<sup>45</sup> Iridium – всемирная система спутниковой телефонной связи. Покрытие составляет 100 % поверхности Земли, включая оба полюса. Проект Iridium получил свое название по атомному номеру иридия ( $_{77}\text{Ir}$ ), поскольку первоначально планировалось вывести на орбиту 77 спутников связи, однако фактически орбитальная группировка спутников Iridium насчитывает 66 спутников, расположенных на низких орбитах с наклоном  $86,5^\circ$  и высотой 780 км. Первоначальный оператор – Iridium SSC, дочерняя компания Motorola, – обанкротилась в 1999 году, однако усилиями правительства США орбитальную и наземную инфраструктуру сети спутниковой связи Iridium удалось сохранить, и после двух этапов реструктуризации – передачи в управление специально созданной для этого в 2001 году частными инвесторами Iridium Satellite LLC, а затем публичной Iridium Communications, Inc. – система продолжает технически успешно функционировать.

ров. Система спутниковой связи Iridium некогда превозносилась до небес как пример революционного подхода к созданию единой планетарной телефонной сети, но ее реализация не состоялась из-за мизерного числа абонентов, объяснение чему – пугающе высокие тарифы. Проект оказался неудачным с самого начала – и стал началом конца величия Motorola. Ввязавшись в него, компания не просто не прочувствовала истинные нужды массового потребителя, но продемонстрировала всему миру, что замкнулась в башне из слоновой кости и живет там собственными фантазиями. Отвергнув диктуемое здравым смыслом кредо «клиент всегда прав», Motorola уверовала во всемогущество технологического прогресса – и жестоко поплатилась.

Многие другие разорившиеся и ушедшие с рынка компании поступали схожим образом. Учрежденная в 1996 году Lucent Technologies – ярчайший представитель этого ряда, ибо крах ее был еще более впечатляющим. Она ведет свою историю от AT&T, самой прародительницы телекоммуникационной отрасли, и с первых дней была обласкана вниманием инвесторов. Массовый приток инвестиционного капитала, однако, не подтолкнул Lucent к чему-либо более перспективному, нежели банальная и чисто утилитарная экспансия. За шесть лет компания скупилась 36 бизнесов в расчете на бурный экстенсивный рост. По сути, Lucent поддалась порыву максимизации прибыли с целью увеличения капитализации. Результатом такой инвестиционной политики стало превра-

щение компании в плохо структурированную организацию, объединяющую несовместимые по характеру деятельности и культуре структуры, которая в итоге потерпела предсказуемое фиаско.

Кроме того, Lucent Technologies буквально разрывалась между погоней за утилитарной выгодой и стремлением к высшим идеалам. Утилитаризм компании сказывался в постоянном «заигрывании» с фондовым рынком, где она делала все возможное для поддержания темпов экспансии. С другой стороны, в компанию входили, в частности, Bell Labs<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Лаборатории Белла (*англ.* Bell Labs) – далекий потомок конструкторско го бюро, основанного в 1880 году в Вашингтоне Александром Беллом на средства последней в истории Премии им. Алессандро Вольта, учрежденной Наполеоном Бонапартом и присуждавшейся Французской академией, полученной Беллом «за изобретение телефона». В 1925–1996 годах – AT&T Bell Laboratories; в 1996–2006 годах – Lucent Bell Labs; в 2006–2016 годах – Alcatel-Lucent Bell Labs; с 2016 года – Nokia Bell Labs.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.