Уроки дальновидности,
силы воли и верности принципам
от Жэня Чжэнфэя

Huawei

Leadership, Culture, and Connectivity

TIAN TAO
DAVID DE CREMER
WU CHUNBO

SAGE | Response Business Books

Los Angeles | London | New Delhi
Singapore | Washington DC | Melbourne

HUAWEI

ЛИДЕРСТВО, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, ОТКРЫТОСТЬ

ТЯНЬ ТАО
ДАВИД ДЕ КРЕМЕР
У ЧУНЬБО



Издательство «Олимп–Бизнес»
Москва, 2017

УДК 658(510)
ББК 65.291(5Кит)
Т99

Тянь, Тао.

Т99 Huawei : Лидерство, корпоративная культура, открытость : пер. с англ. / Тянь Тао, Давид де Кремер, У Чуньбо. — Москва : Олимп—Бизнес, 2017. — 512 с.

ISBN 978-5-9909050-3-0

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. Сегодня 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.

УДК 658(510)
ББК 65.291(5Кит)

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

A member of: BPR Business Publishers Roundtable.com

© 2017 by Tian Tao
Copyright licensed by Tian Tao
and arranged with Shanghai CEIBS
Online Learning Co., Ltd.
by Mr. Hu Zhifeng
© Перевод, издание, оформление.
Издательство «Олимп—Бизнес», 2017

ISBN 978-5-9909050-3-0

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЕРМАН ГРЕФ. К РОССИЙСКОМУ ЧИТАТЕЛЮ. vii

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА xii

БЛАГОДАРНОСТИ xvii

ВВЕДЕНИЕ

Самобытная философия бизнеса в основе успеха Huawei 1

ГЛАВЫ

1. Здравый смысл и истинное назначение бизнеса — удовлетворение потребностей клиентов 31
2. Душа бизнеса: преданность делу — ключ к успеху 82
3. Открытость: вопрос жизни и смерти 142
4. Готовность к компромиссу — требование «закона джунглей» . . . 201
5. Философия полутонов: поддерживать и контролировать пламя страстей 245
6. Самокритика — источник жизненной силы организации 310
7. О переменах. Часть I. Семь запретов и восемь симптомов 377
8. О переменах. Часть II. Цель превыше всего 412
9. Власть и авторитет: как их использует руководство Huawei 452

ПРИЛОЖЕНИЕ

Шок будущего и возможности Китая 478

ОБ АВТОРАХ. 489

К РОССИЙСКОМУ ЧИТАТЕЛЮ

你好！
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 традиционном деловом завтраке Сбербанка 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[a].

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.

---

[a] Одним из важных навыков, особенно в сфере цифровых технологий, является непрерывное обучение. Компания должна быть «обучающейся компанией». Спасибо (*англ.*). — *Прим. редактора.*

Рассказывая историю развития Huawei от локальной фирмы 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 своим 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 приобретя 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, неуспокоенность — 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 [a], 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 Xinsheng Community — преобладали отзывы критические. Многие комментаторы высказывались 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 выдуманными»;

— название книги не отражает ее содержания: «Создается впечатление, что это просто приманка для читателя» [b];

---

[a] 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.*

[b] Этот комментарий относится к первоначальному названию китайского издания, которое можно перевести примерно так: «Huawei — следующий павший гигант?»

— «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 Xinsheng 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 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: публиковать 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 BBC 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 интервью длилось от трех до шести часов — письменная расшифровка записей всех этих бесед насчитывает почти три миллиона китайских иероглифов. Проделав 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 перестроить. 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 книги 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 насыщенны 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 предложения 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 Цзюньцзюань, 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 объективности 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 дождаться 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 себя. 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 «впереди 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 остракизму как «частнособственнический выродок бизнеса» и как в целом противозаконная затея в эпоху экономических преобразований в народном хозяйстве КНР. А сам Жэнь Чжэнфэй представал в образе этакого 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 [a]. 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 было их положение в китайском обществе, и даже столь успешные купцы, как Люй Бувэй [b] и Ху Сюэянь [c], выживали лишь благодаря унизительной 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 неутомимым 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 нечто новое вопреки его внешней неприглядности. Среди них стоит отметить таких предпринимателей,

---

[a] В 1976 году, после смерти Мао Цзэдуна, Дэн Сяопин (*кит.* 鄧小平, *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 «четырех модернизаций», согласно которому вся экономика делилась на четыре сектора: ВПК, промышленное производство, сельское хозяйство и наука.

[b] Люй Бувэй (*кит.* 呂不韋, *пиньинь* Lǚ Bùwéi, 292–235 до н. э.) — культурный и политический деятель, канцлер царства Цинь, инициатор первого проекта унификации интеллектуального наследия доимперского Китая.

[c] Ху Сюэянь (*кит.* 胡雪岩, 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.

как Бу Синьшэн [a], Ма Шэнли [b], Моу Цичжун, Нянь Гуанцзю [c], Чжан Жуйминь [d] и Лю Чуаньчжи [e]. Именно эту группу мятежных искателей 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.

---

[a] 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.

[b] Ма Шэнли (*пиньинь* Ma Shengli) — вице-президент инвестиционной компании Hongta Innovation Investment Co., Ltd Китая.

[c] Нянь Гуанцзю (*кит.* 年广久, *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.

[d] Чжан Жуйминь (*кит.* 张瑞敏, *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.

[e] Лю Чуаньчжи (*кит.* 柳传志, *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 «Лянсан» (*кит.* 联想, *пиньинь* Liánxiǎng, *досл.* «Игра смыслов», *англ.* Legend (до 1988 года), затем Lenovo Group Ltd.).

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 [a] 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 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 своеобычным. 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», выражавшимся в маниакальном желании потеснить IBM. И двадцать лет спустя потеснил-таки. Откровенным клиническим психопатом был и Моу Цичжун [b], объявивший о намерении взрывной проходкой прорубить сквозь Гималаи канал для переброски воды из Брахмапутры в Хуанхэ, но прославившийся бартерной сделкой по обмену железнодорожного состава китайских носков на российские реактивные самолеты [c].

---

[a] Насир Гаеми (*англ.* S. Nassir Ghaemi) — уроженец Тегерана, сын известного иранского нейрохирурга Камаля Гаеми, в возрасте пяти лет эмигрировавший вместе с родителями в США и со временем сделавший карьеру в клинической психиатрии.

[b] Моу Цичжун (*кит.* 牟其中, *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.

[c] Масштабы сделки 1992 года были таковы: четыре новых Ту-154М с полным комплектом авионики были выменяны 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.

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 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 добилась 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 [a]. Вскоре после начала 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

---

[a] «Политика реформ и открытости» (*кит.* 改革开放, *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 Сяопином (*кит.* 邓小平, *пиньинь* Dèng Xiǎopíng, 1904–1997), председателем Военсовета КПК (1976–1989) и Центрального совета КНР (1981–1989).

исключительно представителям привилегированных классов. А ведь к тому времени больше века минуло с момента изобретения Александром Беллом [a] телефонной связи!

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 своевременно 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,

---

[a] 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 «телектрофона — устройства для передачи звука по проводам» — еще в 1860 году, но не сумевшему юридически грамотно подойти к оформлению патентной заявки.

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 [a].

---

[a] У Цзянсин (*кит.* 邬江兴, *пиньинь* Wu Jiangxing, р. 1953) — в настоящее время — член Инженерной академии КНР, ректор Университета информационных технологий НОАК.

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 [a], бывшим чиновником Минсвязи КНР, ныне возглавляющим НИИ телекоммуникаций при Министерстве промышленности и связи Китая.

ZTE учреждена в 1985 году в городе Шэньчжэнь Хоу Вэйгуем [b], 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 когорта 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.

---

[a] Чжо Хуань (*кит.* 周桓, *пиньинь* Zhou Huan, p. 1944) — президент и секретарь парткома НИИ телекоммуникаций Министерства промышленности и информатизации КНР.

[b] Хоу Вэйгуй (*кит.* 侯为贵, *пиньинь* Hóu Wéiguì, p. 1942) — инженер-авиастроитель 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.

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 уникумы, 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 [a]. 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...

---

[a] 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.

Но время приносит перемены. За каких-то три десятилетия китайская телекоммуникационная промышленность семимильными шагами наверстала отставание, и сегодня КНР, США и ЕС составляют «большую тройку» мировых лидеров в этой отрасли. В процессе стремительного развития доморощенные 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 вальяжных 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 [a]. 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 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.

---

[a] 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.

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 конкурента.

Time

Несколько лет назад в интервью *The Wall Street Journal* гендиректор Cisco Systems Джон Чемберс [a] 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.

---

[a] Джон Чемберс (*англ.* John Chambers, p. 1949) — председатель совета директоров (с 2006 года) и бывший гендиректор (1995–2015) американской транснациональной корпорации Cisco Systems, одного из лидеров мирового рынка телекоммуникационного оборудования.

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 21 000 юаней; при этом уставный капитал, требуемый муниципальными властями Шэнчьжэня 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 хозяйства 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 госпредприятии 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 глобализации — это предрешило 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, неслыханной 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 немыслимых 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 изведанную 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 людей.

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 счастливчиков 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 бренными костями тех, кто не осилил этот путь.

Но как сумела жалкая шлюпка Huawei вырасти до масштабов величественного океанского лайнера-гиганта? Стоит ли за этим преображением 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 удается 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 Жэня 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, связно́й 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 осенивших 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 беседах, 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 шажок 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 сногсшибательной 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 — освобождать 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 проницать 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 сдержать себя, а сумасшедшие не способны и с головой в них погружаются.

Жэнь Чжэнфэй научился себя сдерживать. Размышлял он непрестанно, но психозу не поддался ни разу. По мере реализации его философских идей и замыслов Жэнь стал ярым 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 «проповедник» 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 слыхал.

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 неимоверных 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[a] и для «внесших выдающийся вклад».

---

[a] В буквальной формулировке: «для тех, кто продолжал сражаться, кто не отступился перед лицом трудной борьбы».

Постепенность прогресса — еще один фирменный знак философии управления Huawei. Жэнь Чжэнфэй неоднократно подчеркивал по самым разным случаям, что здоровый 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 бизнеса 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[a], 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 неизбежности 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.

---

[a] Сунь Яфан (*кит.* 孙亚芳, *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*.

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 просмотреть 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 [a]. 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 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 брезгуют 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.

---

[a] Около 50 млрд долларов США.

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 положении 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!), — интеллектуал, отставной военный инженер, 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, проницательный 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 философию 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 элементарному: 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 [a] Серж Чурук [b] принимал в своем замке 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 грозди. Воздух дышал уникальным бордоским шармом — горделивой тишиной и романтическим благородством...

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

---

[a] 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.

[b] 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 (1998–2005), председатель правления Alcatel–Lucent (2006–2008).

За свою жизнь я инвестировал лишь в две компании — Alstom [a] 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 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.

[a] 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 однойтретью акций голландской The Breakers Investments B. V., номинального собственника ЗАО «Трансмашхолдинг», монополиста на российском рынке производства железнодорожного подвижного состава.

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 «круго́м!»: 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 «круго́м!»:

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 неуютно, 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 продавца 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 подразумевают и разные взгляды на пути к успеху — и в конечном счете предопределяют будущность 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.

Попрание 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 клиентов.

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 [a], 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,

---

[a] 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.

бизнес фокусируется 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 считаные 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 попран. 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 внутрикорпоративное 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 [a] 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 неимоверными 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 [b] отозвался на эти претензии следующими словами:

Они недальновидны — видят только текущее падение цен на те или иные продукты, забыв про основной закон спроса и предложения: при падении цен потребительский спрос взрывается и лавинообразно растет — в тысячи и тысячи раз. Если смотреть однобоко, 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.

---

[a] Цянь Чжуншу (*пиньинь* Qián Zhōngshū, 1910–1998) — китайский писатель, мыслитель и культуровед, автор сатирического романа «Осажденная крепость» (*кит.* 圍城, *пиньинь* Wéi chéng, 1947), ставшего классикой современной китайской литературы.

[b] Ху Хоукунь, он же Кен Ху (*пиньинь* Hu Houkun, *англ.* Ken Hu, p. 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.

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

И профессор ответил буквально следующее:

Huawei идет тем же путем, которым когда-то шли 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 благодушными, 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 [a], заместитель председателя правления компании и один из ее гендиректоров, в этом

---

[a] Эрик Сюй, он же Сю Чжицзюнь (*англ.* Eric Xu, *пиньинь* Xu Zhijun, p. 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.

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, 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 [a], 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 [b] Apple будут подстерегать великие трудности.

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

---

[a] 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).

[b] Тимоти Дональд «Тим» Кук (*англ.* Timothy Donald Cook, p. 1960) — топ-менеджер, перешедший в Apple в марте 1998 года из структур IBM, а в августе 2011 года возглавивший компанию.

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 [a], 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 добили ее, отправив ко дну с незавидной молниеносностью [b].

---

[a] 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.

[b] Компания Alcatel–Lucent прекратила свое существование 14 января 2016 года после поглощения ее концерном Nokia.

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 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 [a] за 12,5 млрд долларов США, а уже в начале 2012 года Huawei

---

[a] 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.

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 [a], а производство персональных мобильных устройств и товарный знак — Lenovo.

Значит ли это, что линия жизни бренда Motorola пресеклась? 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 [b] и немецкий концерн Siemens [c] 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 [d]. 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, потеснив с него Ericsson.

---

[a] 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 провайдерам домашнего и офисного интернета и телефонии.

[b] 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.

[c] 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.

[d] 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.

Однако уже в апреле 2015 года Nokia объявила о планах приобретения Alcatel–Lucent за 15,6 млрд евро [a]. Аналитики предсказали, что в результате этой сделки глобальный рынок телекоммуникационных услуг станет, по сути, ареной конкурентной борьбы 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 удается 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.

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 [b] никогда не считал получение прибыли самоцелью. Напротив, он верил, что его семейной компании

---

[a] 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.

[b] 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.

уготована куда более благородная миссия. Очевидно, что его сын Боб [a] 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, 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 [b]. Увы, проект не дожил до нового тысячелетия, в августе 1999 года компания Iridium Satellite LLC обанкротилась, принеся Motorola убытки в пять миллиардов долларов. 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

---

[a] 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.

[b] Iridium — всемирная система спутниковой телефонной связи. Покрытие составляет 100% поверхности Земли, включая оба полюса. Проект Iridium получил свое название по атомному номеру иридия ($_{77}$Ir), поскольку первоначально планировалось вывести на орбиту 77 спутников связи, однако фактически орбитальная группировка спутников Iridium насчитывает 66 спутников, расположенных на низких орбитах с наклонением 86,5° 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.

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 всесилие 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, самóй 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 скупила 36 бизнесов в расчете на бурный экстенсивный рост. По сути, Lucent поддалась порыву максимизации прибыли с целью увеличения капитализации. Результатом такой инвестиционной политики стало превращение 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 [a], лучший в США, да и, наверное, в мире исследовательский центр, давший миру двенадцать нобелевских лауреатов и считавшийся чуть ни не всемирным достоянием и синонимом научно-технического прогресса на протяжении всего XX и начала XXI века.

В 1997 году, посетив Лаборатории Белла, Жэнь Чжэнфэй был настолько впечатлен, что, расчувствовавшись, сказал: «Десять лет назад, как мне

---

[a] Лаборатории Белла (*англ.* Bell Labs) — далекий потомок конструкторского 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.

говорили, в Bell Labs производили всего одно патентуемое изобретение в день, а сегодня способны производить целых три. Это невозможно представить! Я испытываю к Bell Labs совершенно особое чувство — смесь восторга и преклонения».

Однако, унаследовав от AT&T бесценный системообразующий актив, коим являются Bell Labs, компания Lucent Technologies не просто не сумела им толково распорядиться, но и вступила с Bell Labs в серьезный конфликт. Это был конфликт интересов между собственной культурой венчурного предпринимательства и вековой традицией естественнонаучного поиска. В старых добрых Bell Labs привыкли делать главный акцент на фундаментальные научные исследования, а тут ученых неизбежно принудили переориентироваться на решение более прагматических прикладных задач, ориентированных на удовлетворение рыночного спроса. В итоге из лабораторий медленно, но верно был изгнан изначально присущий им дух идеализма с прицелом на будущее.

В действительности истинная миссия бизнеса не совместима ни с одной из двух крайностей — ни со стремлением к сиюминутной наживе, свойственным рынку краткосрочных инвестиций, ни с идеалистическим устремлением к прекрасному светлому будущему, — ибо ни то, ни другое не ориентировано на реального потребителя и его нужды. Следовательно, упадок Lucent Technologies — самое логичное, чем мог завершиться жизненный путь подобной компании в реальном мире бизнеса.

Оппортунизм[a]: золотой кубок с отравленным вином

Любая предпринимательская деятельность сопряжена с теми или иными рисками. Но риск риску рознь: одно дело — идти на осознанный риск, и совсем другое — ввязываться в азартную игру, полагаясь на ловкость рук, смекалку,

---

[a] В современной экономической науке под «оппортунизмом» понимают, согласно формулировке нобелевского лауреата (2009) Оливера Уильямсона (*англ.* Oliver E. Williamson, p. 1932), «следование своим интересам, в том числе нечестным путем, вплоть до явных форм обмана, таких как ложь, воровство и мошенничество», но чаще «бизнесмены-оппортунисты» полагаются на «более тонкие формы активных уловок или пассивного утаивания истины с целью заключения сделки или извлечения максимальной выгоды из ранее заключенной сделки».

интуицию или везение. Жэнь Чжэнфэй как-то сказал, что все люди склонны к азартным играм, но лично он вынужден себя сдерживать и контролировать. Подобными склонностями, объяснил он, нужно учиться управлять. Посетив однажды Лас-Вегас, он, подобно всем гостям этого города, чтобы удовлетворить любопытство, побывал в роскошных казино, но никаких ставок не делал. Просто побродил, осмотрелся — и сказал с улыбкой: «Нет, это не для меня. Боюсь, как бы не затянуло...»

Противоположность Жэню являет в этом отношении бизнесмен по имени У Ин [a]. Имя Ин, между прочим, переводится с китайского как «ястреб», что весьма точно характеризует его человеческие качества: острый глаз, наметанный на высматривание возможной добычи, и стремительность в использовании примеченной возможности. Именно ему пришла в голову идея приобрести в Японии лицензию на технологию PHS [b] и подготовить все необходимое для начала серийного выпуска телефонов, работающих по этому протоколу, как раз перед тем, как правительство КНР решило открыть рынок мобильной телефонной связи для конкуренции. У Ину улыбнулась удача, и котировки акций его компании UTStarcom на фондовом рынке взлетели. Дело в том, что технология PHS к середине 1990-х годов успела устареть, и ведущие мировые производители телекоммуникационного оборудования, включая Huawei, не верили в ее перспективность. Однако же на китайском рынке внезапно образовался колоссальный спрос именно на PHS-телефоны. Между тем система PHS была принята в качестве стандарта государственным предприятием China Telecom, не имеющим на тот момент лицензии на использование GSM, более прогрессивного стандарта мобильной

---

[a] У Ин (*кит.* 吴鹰, *пиньинь* Wu Ying, p. 1959) — китайский инженер-связист (Пекинский промышленный университет, 1982; магистратура Технологического института Нью-Джерси, США, 1988; стажировка в Bell Labs, 1987–1990) и предприниматель, соучредитель и глава StarCom Network Systems, Inc. (1991–2005), а затем вице-президент и гендиректор UTStarcom Inc. (2005–2007), образованной путем слияния с Unitech Telecom; с 2008 года — председатель China Capital Group.

[b] PHS (*сокр.* от *англ.* Personal HandyPhone System, *кит.* 小灵通, *пиньинь* Xiaolingtong) — стандарт сотовой радиотелефонной (мобильной) связи в диапазоне частот 1900 МГц, широко использовавшийся с подачи Японии в странах Юго-Восточной Азии в 1990-х и 2000-х годах, после чего все-таки уступил позиции общепринятому в остальных мировых регионах стандарту GSM, как обеспечивающему более высокое качество связи и больший радиус охвата каждой соты.

сотовой связи. Кроме того, плюсом PHS является совместимость с базами, подключаемыми к проводной телефонной сети, то есть одну и ту же трубку можно использовать и в качестве мобильного, и в качестве обычного стационарного телефона.

Так благодаря авантюрной и рискованной игре ее владельца UTStarcom взлетела на вершину успеха. В 2003 году ее доля на китайском рынке оборудования для сотовой связи превышала 70 процентов. Когда в 2005 году дальнейшее развитие сетей PHS затормозилось, доля UTStarcom по-прежнему составляла около 60 процентов на рынке систем и 50 процентов на рынке устройств мобильной связи. Отметим попутно, что 2003 год UTStarcom и Huawei завершили с практически идентичными финансовыми показателями по обороту и чистой прибыли.

Ставка UTStarcom на стандарт PHS была колоссальной авантюрой, что называется «игрой по-крупному», и вызвала на фондовом рынке нездоровое возбуждение. В 2000 году UTStarcom вышла со своими акциями на NASDAQ [a] и в том же году попала в список топ-1000 мировых компаний по версии *Fortune*. После этого 17 месяцев подряд финансовые показатели компании росли как на дрожжах, опережая прогнозы биржевых аналитиков. Продажи ежемесячно чуть ли не удваивались. В октябре 2003 года журнал *Business 2.0* [b] поставил UTStarcom на первое место в списке ста самых быстрорастущих ИТ-компаний года. Так в одно прекрасное утро основатель компании У Ин проснулся звездой первой величины, как минимум в телекоммуникационной отрасли.

Собственно, именно в этот момент — внешне, казалось бы, более чем позитивный — начался закат UTStarcom. Оппортунистический расчет на удачу — палка о двух концах; точнее сказать, игра в орлянку с судьбой: не может одной и той же компании или ее владельцу выпадать удача раз

---

[a] NASDAQ (*сокр.* от *англ.* National Association of Securities Dealers Automated Quotation — «Автоматизированные котировки Национальной ассоциации дилеров по ценным бумагам») — американская биржа, специализирующаяся на акциях высокотехнологичных компаний, одна из трех основных фондовых бирж США (наряду с NYSE и AMEX).

[b] *Business 2.0* — ежемесячный калифорнийский журнал, выходивший в 1998–2007 годах, позиционировавший себя в качестве «хроникера подъема экономики нового типа» и похороненный вместе с пропагандируемыми им ценностями финансовым кризисом 2007–2008 годов.

за разом. На пути к успеху компании нужно полагаться на собственные силы и способности, а не на волю жребия. Первого июня 2007 года, в Международный день защиты детей, У Ин подал в отставку с поста главы UTStarcom, оставив не по годам разросшуюся компанию в полузатопленном состоянии с огромной финансовой пробоиной в борту [a].

Нельзя ставить конъюнктуру рынка впереди интересов клиентов. Компании не следует бездумно плыть в кильватере рыночных трендов или хвататься за подвернувшиеся краткосрочные конъюнктурные перспективы. Великие компании, такие как Apple и IBM, всегда твердо придерживались кредо клиентоориентированности. При этом они заботятся об удовлетворении не только сиюминутных нужд, но и потенциальных запросов клиентов в долгосрочной перспективе, за счет чего и предлагают потребителям широкий ассортимент лучших на данный момент продуктов и услуг. А удача на любом рынке часто принимает облик золотой чаши с вином, которое вполне может оказаться отравленным. В лучшем же случае, испив ее до дна, утрачиваешь зоркость и становишься ленивым и самодовольным, обретаешь склонность к необдуманному риску и теряешь восприимчивость. А ведь могут еще и мускулы отказать.

Компании, стремящейся к совершенству на пути долгосрочного развития, не пристало полагаться на везение.

Несущий факел против ветра — обожжется

Человеческое общество вступило в эру звезд, которые ярко вспыхивают, но на поверку оказываются всего лишь метеорами, сыплющимися с неба. Новые технологии набегают на берег чередой океанских волн, кругами распространяющихся по интернет-паутине, оплетшей весь мир. Все это разрушительно для традиций и порождает глобальный системно-организационный кризис. Ведь системы, рассматриваемые теорией организаций и применявшиеся на практике, вырабатывались тысячелетиями, а на край пропасти были поставлены за считаные годы, и больше всех пострадали коммерческие структуры.

---

[a] Вскоре после ухода У Ина UTStarcom свернула производство устаревших PHS-трубок и превратилась в рядового производителя сетевого и телекоммуникационного оборудования.

За последние тридцать лет множество компаний стремительно всплывало из ниоткуда и исчезало в никуда. Никто до появления компьютерных технологий и интернета не слышал о таких фирмах, как Wang Laboratories [a] или Yahoo! [b], — и где они теперь? Впрочем, и звезды некоторых достопочтенных компаний с вековой историей внезапно скатились с неба не хуже метеоров в этот период драматических перемен: один пример AT&T чего стоит!

А ведь каким значительным игроком на телекоммуникационном рынке была компания AT&T! Основанная в далеком 1877 году отцом телефонии Александром Беллом, она дала жизнь многим славным организациям, включая Bell Labs, Northern Telecom и Lucent Technologies. В AT&T выросли и отец теории информации Клод Элвуд Шеннон [c], и целая плеяда лауреатов международных премий: Нобелевской, Тьюринга и того же Шеннона. В XX веке компания пережила две мощные волны антимонопольных преследований, но ведущей роли не утратила, а только окрепла в борьбе с конкурентами. Но вот наступления эры новых информационных технологий и свирепых штормов на фондовых рынках, ознаменовавших начало XXI века, AT&T не пережила. AT&T утратила дух преемственности — и остался от прославленной компании лишь шуршащий блестящий фантик с названием, напоминающем о великом прошлом [d].

---

[a] Wang Laboratories — частная международная компания — производитель компьютерной техники, основанная в 1951 году в Массачусетсе инженером-физиком китайского происхождения Ваном Анем (*кит.* 王安, *пиньинь* Wáng Ān, 1920–1990). Пик развития компании пришелся на 1980-е годы, когда ее прибыль составляла 3 млрд долларов, а на производстве было занято более 40 000 человек. В 1992 году обанкротилась.

[b] Yahoo! Inc. — основанная в 1995 году в Пало-Альто, Калифорния, аспирантами Стэнфордского университета Джерри Янгом (*англ.* Jerry Yang, наст. имя Ян Чжиюань, *кит.* 杨致远, *пиньинь* Yáng Zhìyuǎn, р. 1968) и Дэвидом Файлоу (*англ.* David Filo, р. 1966) американская интернет-компания, владевшая второй по популярности в мире поисковой системой и рядом сервисов, включая почтовик Yahoo! Mail. В январе 2017 года поглощена Verizon Communications, Inc. за 4,8 млрд долларов.

[c] Клод Элвуд Шеннон (*англ.* Claude Elwood Shannon, 1916–2001) — выдающийся американский инженер, криптоаналитик и математик, основоположник современной теории информации, почитаемый в США как «отец информационного века».

[d] В 2005 году AT&T была куплена за 16 млрд долларов основанным в 1983 году холдингом Southwestern Bell Corporation (SBC), по сути, присвоившим себе название и бренд, а теперь также покушающимся и на присвоение легендарной истории AT&T, при том что от структуры аутентичной AT&T в составе SBC сохранился лишь филиал, отвечающий за сеть наземной телефонии.

Похоже, такова неизбежная участь телекоммуникационных компаний: инновациями они выстилают себе путь к саморазрушению; а отказом от инноваций — к безжалостному уничтожению конкурентами.

Есть, правда, и третий путь — вольно или невольно забрести на скотобойню фондового рынка. За Уолл-стрит [a], например, давно закрепилась слава кровавого мясника реальной экономики всего мира. Денежный капитал с невероятной быстротой, как цыплят в инкубаторе, массово выращивает ИТ-стартапы — и столь же быстро и массово сворачивает им шеи, как только они подрастут. О чем тут вообще говорить, если даже бизнес-империя AT&T подобной участи не избежала? Ее разделали на три части, быстро отделили плоть — и выбросили останки на помойку. Жуткий конец, а главное — типичная развязка большинства триллеров, действие которых разворачивается на фондовых рынках: капиталисты-инвесторы и, реже, профессиональные менеджеры — единственные, кто срывает там жирный куш, а обглоданные ими до костей компании обречены на мучительные страдания или гибель.

В нашем мире глобализации всеобщее преклонение перед капиталом и технологиями уже погубило и многие великие компании, и предпринимателей. Отошли в мир иной или содрогаются в предсмертных муках Wang Laboratories и Motorola, Lucent Technologies и Northern Telecom, AT&T и Yahoo! — и это лишь первые приходящие на память названия. Motorola и многие другие публичные компании в наши дни суть не более чем марионетки, подвешенные за нитки, ведущие к золотым пальцам ловких рук закулисных воротил сумеречного мира денежно-торгового капитала.

За минувшие два десятилетия Huawei многократно предоставлялись и даже настойчиво предлагались возможности пойти под венец с венчурными капиталистами, но Жэнь Чжэнфэй сделал твердый выбор в пользу безбрачия своей компании.

Huawei потому и не стала всего лишь еще одной падающей звездой в метеоритном дожде, что устояла перед соблазном поддаться на сладкоголосые призывы сирен фондового рынка. Привлеченный инвестиционный капитал помогает компаниям и предпринимателям быстро нагулять жирок, но столь

---

[a] Уолл-стрит (*англ.* Wall Street) — улочка на Манхэттене, где расположена Нью-Йоркская фондовая биржа, подарившая собирательное эпонимическое название американскому фондовому рынку.

же быстро и пожирает их, развеивая чары иллюзорного успеха. Ведь Будда недаром изрек: «Вожделеющий подобен несущему факел против ветра: рано или поздно он обожжет руку» [a].

Иными словами, руководство Huawei четко усвоило: основополагающий фактор успеха компании — ее клиенты, а не технологии или капитал. Потребители — главная ее ценность. И в чем Huawei действительно нуждается, так это в корпоративной культуре, ориентированной на интересы и потребности клиентов, а не на ублажение инвесторов.

Клиентоориентированность: плоды 27-летних раздумий

1987–1994: Борьба за выживание

Путешествуя по отрогам и ущельям горного массива Уишань [b], поражаешься царящему там умиротворению, птичьему щебету и свежему воздуху. Но, приглядевшись внимательнее, замечаешь под ногами несметные полчища муравьев, тащащих кусочки мягкой почвы от подножия скальных выступов дальше вверх по голым камням, чтобы обустроить в скальных трещинах муравейники. Так деловито они готовятся к наступлению сезона дождей и зимним холодам. Не удержавшись на голой скале, сорвавшиеся муравьи тут же принимаются за покорение вершины заново, если их не настигла гибель в стремительном горном потоке на дне ущелья.

Описанная картина в каком-то смысле символична, поскольку весьма напоминает судьбу малых и средних предприятий (МСП) Китая.

В китайской экономике МСП играют важнейшую роль. Сегодня их насчитывается свыше 40 млн, при этом основная масса МСП находится в частной собственности. На долю частных МСП приходится до 60 процентов ВВП, 80 процентов рабочих мест и 50 процентов налоговых поступлений в бюджет

---

[a] «Сутра 42 статей», статья 25.

[b] Уишань (*кит.* 武夷山, *пиньинь* Wǔyí Shān) — горный массив на границе провинций Фуцзянь и Цзянси в Юго-Восточном Китае средней высотой около 650 м, раскинувшийся на площади более 1000 км^2. Главный пик — Хуанганшань (*кит.* 黄岗山, *пиньинь* Huánggǎng shān, высота 2158 м) — в 1999 году признан природным и культурным памятником Всемирного наследия ЮНЕСКО.

КНР. Но вот долголетием МСП не отличаются. Согласно статистике, средний срок жизни китайского предприятия — 2,9 года, и ежегодно миллионы МСП уходят с рынка. По состоянию на 2010 год средний возраст МСП в Китае составлял 3,7 года против 12,5 в ЕС и Японии и 8,2 в США. После начала реализации в КНР программы реформ и открытости ряд китайских компаний успели попасть в учебники по экономике и бизнес-управлению в качестве образцово-показательных примеров успеха; к сожалению, 80 процентов этих «образцовых компаний» к настоящему времени успели разориться. Иными словами, поток предприимчивых китайцев продолжает ломиться в стеклянные двери бизнеса, невзирая на риск, но для большинства из них эта затея оборачивается в лучшем случае серьезными порезами, а в худшем — смертью от потери крови. Весь процесс, от регистрации до ликвидации МСП, у большинства отнимает сравнительно немного времени на их жизненном пути, вот только выходят они из него обескровленными, лишившись стартового капитала и не получив взамен ничего, кроме множественных травм и исковерканной судьбы.

Борьба за выживание — суровое испытание для компаний, как справедливо отметила когда-то председатель правления Huawei Сунь Яфан. Добавим от себя, что особенно тяжело приходится компаниям в младенчестве. По словам Жэня Чжэнфэя, первоначальный успех Huawei был обусловлен скорее благоприятной конъюнктурой рынка, нежели способностями самой компании.

Начинала Huawei в качестве торговой компании с десятком штатных работников. Материальной базы у них, по сути, не было — ни продуктов на продажу, ни денег. Однако они обрывали телефоны иностранных компаний и китайских госпредприятий в надежде зацепиться за спасительный заказ — раз за разом их упорство вознаграждалось, и компания выживала. В то время слоганом Huawei было: «Празднуя победу, вместе поднимаем бокалы; перед лицом поражения вместе сражаемся бок о бок». Впрочем, и под успехом в контексте тех лет понималось просто выживание. Жэнь Чжэнфэй никогда не был банальным торговцем. Однако реалии были суровые: ради выживания и укрепления приходилось заботиться именно о деньгах.

В культуре Huawei страдания считаются естественной платой за следование идеалам, невыносимо лишь, когда идеалы не воспринимаются серьезно. Жэнь Чжэнфэй с самого начала призвал коллег к строительству предприятия мирового класса. Многие сочли это за искреннее устремление, но сам-то

он хорошо понимал, что на том этапе такая миссия была невыполнима. Для завоевания всемирного признания Huawei нужно было для начала выжить и протянуть хотя бы несколько лет. Следовательно, с первых дней существования компании Жэнь Чжэнфэй и Huawei в полной мере отдавали себе отчет, что вся их жизнь проходит под страхом смерти. И выживание стало самой базовой и, вероятно, самой возвышенной стратегической целью Huawei, не оставлявшей компании иного выбора кроме прагматизма.

Перебирая корпоративные документы Huawei и записи выступлений Жэня Чжэнфэя, датированные периодом до 1994 года, находишь там фразы типа «дух волка и Бэя[a]», «призвание героев», «без страха и стыда» — в плане сдержанности и самообладания при рассмотрении жалоб клиентов. И практически ни слова о клиентоориентированности, не говоря уже о детальном обсуждении этой концепции.

В те годы Huawei все еще оставалась одним из миллионов муравьев, суетившихся на китайском рынке в надежде уцелеть. Это была просто маленькая торговая компания — с идеалами, но без ценностей. Впрочем, поскольку идеалы были весьма абстрактными, ценности из них логическими построениями компания вывести не могла, да и не до того было сотрудникам Huawei: все их силы уходили на борьбу за выживание.

Клиенты — душа и сердце Huawei

В 1994 году Huawei удалось наконец справиться с неопределенностью своего существования. Семь лет до этого компания нащупывала камни на дне бурной реки, сражалась в джунглях бизнеса за выживание и в итоге, нарастив некоторые мускулы, в октябре 1994 года запустила в производство первый серийный продукт собственной разработки — коммутатор для АТС Huawei C&C08. Это событие стало эпохальным в истории компании, поскольку ознаменовало собой конец «муравьиной» коммерции без единого собственного продукта или технологии. Так Huawei вступила в новую эру.

В июне 1994 года Жэнь Чжэнфэй поднял тост «за победу», сказав буквально следующее:

---

[a] Бэй — существо из китайской мифологии, похожее на волка, но с очень длинными задними лапами и очень короткими передними. — *Прим. автора.*

Мы сталкиваемся с ценовым давлением, ибо рынок продолжает наполняться разнообразными продуктами — как хорошими, так и плохими. Но я верю, что наша преданность интересам клиентов тронет сердца тех, ради кого мы работаем. Пусть же они поскорее поймут, что наши продукты стоят своих денег. Это поможет нам преодолеть трудности, и тогда мы совершенно точно выживем.

А в речи, датированной 1997 годом, Жэнь Чжэнфэй заявил:

Huawei — коммерческая структура, стремящаяся к прибыли, и все, что мы делаем, подчинено созданию коммерческой ценности. Следовательно, наша культура — это по определению корпоративная культура, а не какая бы то ни было еще, — и совершенно точно к политике она не имеет никакого отношения. Культура Huawei — это культура обслуживания клиентов, потому что только она создает коммерческую ценность. Но само понятие «обслуживание» при этом трактуется предельно широко. К нему относится и послепродажный сервис, и исследование потребительских свойств продуктов, и производство, модернизация и оптимизация, — все это неотъемлемые части наших взаимоотношений с клиентами. Именно это должно определять структуру наших рабочих групп. Если в один прекрасный день окажется, что нам некого обслуживать или нечего предложить клиентам, компанию придется закрывать. В этом смысле интересы клиентов — это та спасительная нить, на которой держится само существование нашей компании и каждого из нас.

Долгое время торговая марка Huawei оставалась синонимом дешевых, но некачественных продуктов и одновременно превосходного сервиса. Один китайский оператор телефонных сетей вспоминает:

В первые годы коммутаторы Huawei мы ставили только на местных уездных АТС. Слишком уж они были ненадежными и часто ломались. Но сервис у Huawei был поставлен отменно: дозвониться и вызвать ремонтников можно было в любое время дня и ночи. В то же время персонал операторов телефонных сетей взял себе за привычку помыкать сотрудниками Huawei как вздумается, нередко выговаривать им, а иногда и самому Жэню Чжэнфэю. И никто из сотрудников Huawei не возражал и не вступал со своими клиентами в пререкания; вместо этого они просто приносили вежливые искренние извинения и максимально оперативно устраняли неполадки в системе. В этом они очень сильно контрастировали с западными компаниями, где привыкли в любых проблемах винить клиентов, а к их нуждам относились пренебрежительно. В результате своей обходительностью сотрудники Huawei производили глубокое впечатление. Ну как не отдать должное людям, старающимся во всем угождать потребителям? Ведь в 1990-х годах в Китае само понятие «сервис» было в диковинку, а в Huawei сервис уже тогда был возведен в ранг искусства.

Тем не менее работа по-прежнему велась в рамках модели одномерного, прямолинейного мышления, характерного для эпохи становления рыночных отношений вследствие вынужденного принятия непривычной модели хозяйствования и сопутствующих этому когнитивных ограничений. Лишь в 1997 году Huawei в явном виде сформулировала концепцию преданности клиентам как основу деятельности компании и залог ее будущего. Жэнь Чжэнфэй объяснял:

Если мы не повернемся лицом к клиентам, у нас не будет основания для существования; если же мы не будем ориентироваться на будущее, у нас не будет движущей силы, влекущей нас вперед, и мы замедлимся и отстанем в развитии.

С тех пор, с незначительными вариациями в формулировках, концепция клиентоориентированности является главным руководящим принципом деятельности компании Huawei на всех без исключения стадиях ее развития.

В 2002 году Жэнь Чжэнфэй произнес:

Клиенты — душа и сердце Huawei. Пока у нас есть клиенты, душа не покинет Huawei, кто бы ни возглавлял компанию. Huawei слишком уязвима и рано или поздно неминуемо рухнет, если будет слишком зависеть от одного-единственного человека, пусть даже и своего лидера.

В 2003 году Жэнь добавил:

Мы всегда подчеркивали, что должны строго придерживаться ориентации на клиентов. Причем это должна быть рациональная, недвусмысленная и непринужденная ориентация, являемая нами рынку в форме непререкаемой истины. Любой навязанный, туманный или продиктованный политическими соображениями спрос не отражает реальных нужд потребителей. Нам нужно уметь отделять реальные нужды клиентов от конъюнктурного спроса и придерживаться рационального подхода к их удовлетворению. При этом мы не должны исключать изменения наших подходов в зависимости от требований времени.

Положив в основу деятельности компании прочный фундамент клиентоориентированности, руководители Huawei продолжили углублять свое понимание свойственного компании подхода и постулировали, что Huawei следует ориентироваться на «рациональные, недвусмысленные и непринужденные» пути удовлетворения нужд клиентов, позиционируя их на рынке как «непререкаемую истину», исповедуемую компанией. Этот момент крайне важен, в частности, для правильного понимания причин, по которым руководство Huawei воздержалось в свое время от инвестиций

в производство оборудования и средств мобильной связи стандарта PHS. Решение, отметим, далось компании непросто и стало результатом жарких дебатов.

На тот момент Huawei достаточно было вложить 20 млн юаней [a] и дать задание группе из тридцати высококвалифицированных инженеров, и через полгода компания могла бы начать штамповать морально устаревшие системы и телефоны стандарта PHS, которые приносили бы ей порядка 10 млрд юаней [b] в год. Высшее руководство Huawei, однако, устояло перед внешним и внутренним давлением и наложило вето на этот проект, предложив своим ведущим инженерам сфокусироваться на исследовании и разработке перспективной технологии W-CDMA [c]. Наблюдая за стремительным взлетом конкурентов из UTStarcom и других китайских компаний — производителей PHS-оборудования, переживая первое в истории своей компании падение производства и выручки, отдельные сотрудники принялись роптать, сомневаясь в правильности взятого курса. Но Жэнь Чжэнфэй оставался непреклонен: да, Huawei никогда не отказывалась от привлекательных бизнес-возможностей, но здесь не тот случай, поскольку приверженность высоким идеалам важнее сиюминутной выгоды.

Клиентоориентированность — это ведь лишь общая концепция, а ее конкретное наполнение для Huawei всякий раз определяется спецификой ситуации: иногда можно и нужно потрафить сиюминутным нуждам клиентов, но главное все-таки — забота об их удовлетворенности в долгосрочной перспективе. В 2014 году Россия вступила в полосу очередного экономического кризиса, и вскоре кто-то выступил с идеей снизить цену продукции, предлагаемой российским потребителям, поступившись ее качеством. Исполнявший на тот момент обязанности гендиректора Го Пин [d] с порога отверг предложение как противоречащее самому смыслу клиентоориентированности:

---

[a] Около 3,1 млн долларов США по усредненному курсу.

[b] Около 1,56 млрд долларов США.

[c] W-CDMA (*сокр.* от *англ.* Wideband Code Division Multiple Access — «широкополосный многоканальный доступ с кодовым разделением») — современная технология обмена данными в сетях, лежащая в основе мобильной связи третьего поколения (3G).

[d] Го Пин (*кит.* 国平, *пиньинь* Guo Ping, р. 1966) — китайский инженер-разработчик и топ-менеджер, работающий в Huawei с 1998 года; в 2015–2016 годах — и. о. генерального директора; с апреля 2016 года — заместитель председателя правления, председатель финансового комитета и член совета директоров.

Наша цель не в том, чтобы просто потакать покупателям. Раз уж мы отвечаем за удовлетворенность клиентов, нам нужно, конечно, входить в их положение, принимать его к сведению, но при этом следует обозначить четкие границы качества и инновационности, которыми мы не поступимся.

Такая позиция, кстати, служит еще и примером истинной социальной и экологической ответственности на корпоративном уровне.

После 2005 года отношения между Huawei и сотнями ее клиентов вышли далеко за рамки чисто транзакционных, превратившись во взаимно обогащающие стратегические партнерства. Для Huawei это было воплощением в жизнь фундаментальной ценности. Но в такие переломные моменты компании часто утрачивают связь с реальностью и перестают руководствоваться здравым смыслом. В результате и концепция клиентоориентированности, и система ценностей компании могут исказиться. Именно на этой стадии некоторые западные компании начинали катиться вниз по спирали регресса при всей кажущейся радужности открывающихся перед ними перспектив. Руководству Huawei оставалось лишь в благоговейном ужасе взирать на обрушение под собственной тяжестью исполинских горных громад и гадать, какие карстовые полости скрывались под их поверхностью. Из этих наблюдений они вышли с полным осознанием неоспоримости силы здравого смысла и веры в открытую ими истину. В результате в 2006–2010 годах в Huawei была проведена массированная кампания по пропаганде идеи клиентоориентированности среди сотрудников, а затем серия практических занятий по ее закреплению на всех уровнях.

Вот выдержка из постановления высшего руководства компании за 2010 год, где четко заявлено:

Наша долгосрочная стратегия направлена на неуклонное усиление рыночных позиций компании через повышение качества продуктов и услуг и совершенствование системы поставок. Это поможет нам формировать и поддерживать баланс рынка между нами и нашими западными конкурентами. За счет одних

лишь низких цен, не подкрепленных качеством услуг, мы стратегических конкурентов не опередим; между тем нам вполне по силам усилить давление на западных поставщиков, лишив их пространства для расширения.

В этом как раз и заключалась новая интерпретация концепции клиентоориентированности, принятая на вооружение Huawei после того, как она начала налаживать долгосрочные стратегические партнерства с потребителями. Изменилось и отношение Huawei к состязанию с конкурентами: был взят курс на расширение своего рыночного присутствия за счет их вытеснения.

И тогда же, в 2010 году, «клиентоориентированность, самоотдача и упорство» как раз и были официально объявлены тремя основополагающими ценностями компании Huawei.

Победа аутсайдера и отношение Huawei к инновациям

«Как им вообще удалось нас опередить?» Пока многие на Западе выражали недоумение по поводу ошеломляющего взлета таких китайских компаний, как Huawei, американский бизнес-консультант и аналитик Дэвид Вулф, работающий на китайском телекоммуникационном рынке с середины 1990-х годов, дал исчерпывающий ответ на этот вопрос в своей книге «Установление связи: мирный взлет китайских телекоммуникационных гигантов» [a] и предупредил своих западных коллег:

Телекоммуникационная промышленность Китая первой вступила на путь открытой прямой конкуренции с мировыми гигантами. И нам важно с этим свыкнуться, потому что, если мы будем и дальше валить все китайские отрасли и компании в одну кучу и мазать ее дегтем, мы не только лишимся возможности плодотворно сотрудничать, учиться у лучших из них

[a] *David Wolf*. Making the Connection: The Peaceful Rise of China's Telecommunications Giants. — WGA Publications, 2012.

и искать совместные пути к процветанию, но и построим стену нетерпимости между Китаем и Западом, и миру это обойдется слишком дорого...

Дэвид указывает, что в ходе формирования нового Китая в стране возобладали две действующие силы: открывшиеся перспективы и предпринимательство. Во введении к своей книге он подчеркивает, что исторические возможности, привнесенные китайской политикой реформ и открытости, будучи удачно дополнены деятельностью горстки предприимчивых визионеров, таких как Жэнь Чжэнфэй и Лю Чуаньчжи, привели к созданию «в нужное время, в нужном месте и нужными людьми» таких ведущих китайских компаний, как Huawei и Lenovo, и к последующему их развитию до масштабов транснациональных корпораций.

Проведя множество исследований, Вулф пришел еще к одному заключению: в конкуренции с гигантами телекоммуникационной промышленности США, Европы и Японии «итоговую победу», к всеобщему изумлению, одержали не компании, пользующиеся массированной господдержкой, но рано или поздно сошедшие с дистанции или отставшие от лидеров, а «на редкость цепкие местные игроки наподобие Huawei, выдержавшие конкуренцию за счет трудолюбия, гибкости, ловкости и независимости».

Есть у Вулфа ответ и на огульную критику Китая западными СМИ за «отсталость и отсутствие инноваций». Он, напротив, называет Китай «инновационной страной», а Шэньчжэнь — «китайской Кремниевой долиной». Вулф особо подчеркивает:

Китайские компании — производители телекоммуникационного оборудования стремятся к тому, что на доступном нам языке можно охарактеризовать как «инновации, ориентированные на клиентов». В погоне за ними они вступают на долгий путь непрерывного инновационного развития — и идут по нему не сворачивая, безостановочно... Настоящий прорыв наступает, когда на вопрос клиента «а можете ли вы...» следует в ответ не «да» или «нет», а «если нужно, сделаем!».

Легендарным достижением Huawei стала распределенная базовая станция [a]. Huawei успела вложить 6 млрд юаней [b] в разработку технологий 3G, но из-за задержек с лицензированием 3G-сети со стороны правительства КНР Huawei три года практически ничего не получала от разработанного для 3G-сетей оборудования. Встречаясь с главным технологом продуктов для беспроводной связи, Жэнь Чжэнфэй всякий раз интересовался: «Как успехи? Пора возвращать вложенные шесть миллиардов». При этом не следует забывать, что в том далеком уже 2003 году 3G-сети строились лишь в самых развитых странах и регионах — Западной Европе, США, Японии, Гонконге и Саудовской Аравии.

Оборудование для беспроводной связи производства Huawei пробило брешь в железном занавесе европейского рынка именно тараном распределенных базовых станций. До прихода Huawei европейские клиенты имели привычку не доверять китайской продукции. В ответ на конкурсную заявку Huawei на поставку оборудования для небольшого голландского оператора сотовой связи Telfort ее представитель без обиняков спросил: «А почему так дешево? Не будем у вас покупать, потому что гарантий успеха с вами нет». Начальник отдела продаж беспроводного оборудования Huawei пришел в полное отчаяние: «Предлагаем отличную продукцию по цене на 20–30 процентов ниже, чем другие, — и все равно ее отвергают. В чем же причина?» После нескольких настойчивых попыток прояснить этот вопрос с клиентом, стало понятно, что главная техническая проблема голландской сети — неуверенный прием сигнала в помещениях, и вот тогда-то впервые и прозвучало: «Нужно — сделаем». С этими словами топ-менеджер Huawei на глазах у клиента быстро набросал несколько возможных схем и тут же услышал в ответ: «Если вы сможете это сделать, мы купим у вас».

Чтобы реализовать удовлетворяющее клиента решение, Huawei пришлось собрать рабочую группу из нескольких лучших инженеров-конструкторов,

---

[a] Распределенная базовая станция — передовая конфигурация оборудования, позволяющая обслуживать ряд параллельно подключенных приемо-передающих модулей сотовой связи (трансиверов с антеннами) одним силовым коммутационно-аппаратным процессорным блоком.

[b] Около 0,9 млрд долларов США.

которые за полгода работы, включая сверхурочную, выдали-таки искомое техническое решение — и с ним Huawei победоносно ворвалась на европейский рынок оборудования для 3G-связи.

Распределенную базовую станцию в отрасли иначе как «прорывной инновацией» не называют, но не менее значимо и другое революционное техническое решение Huawei — технология SingleRAN [a], позволяющая за счет реализации сложных математических алгоритмов обеспечить совместимость одной и той же базовой станции с системами мобильной связи 2G, 3G, 4G и даже потенциальных будущих поколений. Излишне говорить, какая это экономия для операторов и насколько знаковый рубеж в истории развития отрасли. И, опять-таки, эта инновационная технология существенно повысила конкурентоспособность Huawei на глобальном рынке телекоммуникационного оборудования.

Дин Юнь [b], член совета директоров Huawei, возглавляющий НИОКР, объясняет:

> *SingleRAN — революционная инновация, но мы не занимаемся изобретательством ради изобретательства. Решение SingleRAN была найдено, потому что нечто подобное оказалось востребовано, в частности, мобильным оператором Vodafone [c]. Над технологическими инновациями в Huawei трудятся более 80 000 работников НИОКР, но наша философия в отношении инноваций заключается в том, что любое новшество должно удовлетворять нужды клиентов, как очевидные, так и неочевидные.*

---

[a] SingleRAN (*сокр.* от *англ.* Single Radio Access Network) — «единая сеть радиодоступа» с использованием базовых станций, каждая из которых поддерживает стандарты GSM, 3G и LTE.

[b] Дин Юнь (*кит.* 丁云, *пиньинь* Dīng Yún, p. 1969) — воспитанник Юго-Восточного университета в Нанкине, сотрудник Huawei с 1996 года, в настоящее время — исполнительный директор по продуктам и решениям.

[c] Vodafone Group — основанная в 1984 году транснациональная британская компания — оператор сотовой связи со штаб-квартирой в Ньюбери, графство Беркшир.

Первый директор шведского исследовательского центра Huawei Ли Интао [a], ныне входящий в совет директоров и возглавляющий «Лаборатории-2012», на протяжении четырехчасовой беседы с автором несколько раз подчеркивал главную мысль:

> *Гены, определяющие успех компании, — это логика, стоящая за любым ее выбором. Приоритетом Huawei стала клиентоориентированность; следовательно, все инновационные действия, отвечающие нуждам клиентов, представляются обоснованными. За счет этого мы имеем очень высокий коэффициент результативности, потому что все инновации сфокусированы на зримых и незримых нуждах клиентов.*

Когда в 2011 году лопнул ИТ-пузырь, член совета директоров Чжан Пин'ань [b] настоял на приобретении и интеграции в бизнес Huawei американской компании — разработчика и производителя волоконно-оптических систем связи. В общей сложности эта компания из Кремниевой долины вложила в свои разработки и производственные мощности 140 млн долларов США, а Huawei ее бизнес достался всего-то за 4,2 миллиона. Конкуренты смотрели на эту покупку с недоумением, считая оптоволоконные технологии отработанными до предела и не видя перспектив в дальнейших инвестициях в их совершенствование. Однако Huawei зорко усмотрела в технологических наработках этой компании потенциал их использования не только для передачи сигналов на дальнее расстояние, но и в качестве основной технологии для развития мобильных сетей

---

[a] Ли Интао (*кит.* 更新于, *пиньинь* Li Yingtao, p. 1969) — доктор технических наук (Харбинский технологический институт), пришедший в Huawei в 1997 году, президент корпоративных «Лабораторий-2012», директор компании по интегрированным технологиям, ранее возглавлявший исследовательский центр Huawei в Швеции.

[b] Чжан Пин'ань (*кит.* 漳平安, *пиньинь* Zhang Ping'an, p. 1972) — выпускник Чжэцзянского университета, пришедший в Huawei в 1996 году, работавший на различных руководящих должностях и, в частности, возглавлявший существовавшее в 2008–2012 годах совместное предприятие Huawei Symantec Technologies Co. Ltd. (доля Symantec выкуплена у американцев в марте 2012 года; в настоящее время — директор по платформенным решениям для операторов телекоммуникационных сетей.

в странах с недостаточно развитой сетевой инфраструктурой [a]. Кроме того, в будущем скорость передачи данных для оптоволоконных сетей вполне можно довести до 40 Гбит/с и даже 100 Гбит/с, что имеет огромное значение для развития абонентских сетей.

Еще один пример — радиорелейная связь в СВЧ-диапазоне, казалось бы, давно сложившийся, зрелый сегмент телекоммуникационной отрасли, где за последние полвека не было придумано ничего нового. Однако в 2008 году Huawei предложила принципиально новую концепцию межсетевого протокола обмена данными в СВЧ-диапазоне, получившую название IP Microwave и давшую старт новой «гонке вооружений» в индустрии оборудования для радиорелейных сетей. В то время как традиционными методами данные передавались через радиорелейные ретрансляторы со скоростью 2–8 Мбит/с, Huawei разом удалось повысить ее до 1,6–2,5 Гбит/с, то есть практически на три порядка. И эта разработка, отметим, нужна прежде всего клиентам. Ведь после постройки базовых станций сотовой связи абонентам хочется получать сигналы с них с максимально возможной скоростью, а кроме того, это предельно упрощает конфигурирование и настройку фиксированных сетей. Два этих весьма серьезных требования клиентов долгое время упускались из виду, пока не объявилась Huawei со своей революционной технологией IP Microwave. И это решение опять перевернуло всю отрасль и одновременно разрешило больную проблему клиентов, но именно второй фактор естественным образом побудил Huawei заняться его поиском, что и вывело компанию в лидеры рынка еще и по этому направлению. Сегодня Huawei занимает первое место в мире по производству и сбыту телекоммуникационного оборудования для волоконно-оптических сетей, опорных сетей и базовых станций мобильной связи, коммутационного оборудования и точек доступа для фиксированной (проводной) связи и третье место в мире среди производителей мобильных устройств. Однозначно и безоговорочно, без фанатичного и досконального внимания к нуждам клиентов таких результатов не добиваются.

---

[a] Дело в том, что конструкция упомянутых несколькими страницами выше распределенных базовых станций использует волоконно-оптический кабель для подключения процессорного блока к уличным трансиверам, и при такой архитектуре сети оптического кабеля требуется крайне много.

Мао Шэнцзян [a], бывший президент одной из китайских компаний, специализировавшейся на прокладке глубоководных кабелей, пришел в Huawei в 1991 году и возглавил разработку продукта C&C08 — цифровых мини-АТС со встроенным программным управлением. Вспоминая о тех годах, он отмечает:

> *Уже на столь ранней стадии Huawei редко петляла в поиске оптимальных технологических решений для своих разработок. Прежде всего, нам удавалось добиться этого за счет максимально тесного контакта с клиентами. Я в жизни не встречал другой телекоммуникационной компании, которая была бы настолько близка к заказчикам. Кроме того, мы очень сильный упор делаем именно на успех клиентов, поэтому любые инновации Huawei всегда приводят к созданию прорывных продуктов... Особенно в последние годы я лично потрясен взрывным ростом возможностей Huawei в плане инновационных исследований и разработок. Мы любую мыслимую задачу прорезаем, как масло раскаленным ножом: мысленно настроимся, возьмемся — и готово успешное решение... IP Microwave и SingleRAN тому лучшие примеры.*

Дэвид Вулф особо отметил, что не где-то, а в Шэньчжэне, «огромном бурлящем котле» свободной экономической зоны, где впервые в Китае была разрешена рыночная конкуренция, Huawei удалось выплавить свой изящный и чисто китайский по духу стиль истинного новаторства во благо клиента — стиль, столь отличающийся от доминирующего в западных СМИ стереотипного представления о китайской промышленности как о рассаднике «подделок под инновации».

---

[a] Мао Шэнцзян (*кит.* 毛生姜, *пиньинь* Mao Shengjiang) — проработав на руководящих инженерных должностях непосредственно в Huawei до 2004 года, этот специалист был откомандирован на должность главного инженера TD Tech Ltd., совместного предприятия Nokia Siemens Networks (51%) и Huawei (49%), занимающегося разработкой и реализацией перспективных решений в области технического обеспечения телекоммуникационных сетей в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

Без лишних сантиментов, шумихи и гламура

В 2002 году китайский бизнес-журнал *CEOCIO China*[a] опубликовал статью под заголовком «Ступени эволюции: от волков до львов». В ней автор классифицировал производителей телекоммуникационного оборудования, выделив три типа. Первый — «львы»: западные компании, могущие похвастаться полным спектром самых передовых технологий и продуктов, доступом к практически неограниченным капиталам, отлаженными системами управления и, как следствие, пребывающие в ощущении собственного превосходства. Второй тип — «леопарды»: совместные китайско-западные предприятия. И третий — «волки»: местные компании, подобные тогдашней Huawei, которым недостает современных технологий, из-за чего они производят продукцию низкого качества, но компенсируют это агрессивным поведением на рынке, стремясь выжить в условиях жесточайшей конкуренции в процессе естественного отбора. Сильнейшие волки представляют серьезную угрозу для выживания львов и леопардов.

На сегодня это самая осмысленная статья о Huawei из числа опубликованных, вот только руководство компании не просто не согласилось мириться с волчьей участью, но прямо-таки почувствовало себя оскорбленным подобным сравнением.

Huawei полностью отказалась от всяких сантиментов. Как-то раз Жэнь Чжэнфэй сказал: «Наша компания преуспела благодаря тому, что мы не обращали внимания на самих себя. Вместо этого мы всецело фокусировались на максимальной ценности наших продуктов для клиентов. Ведь наша цель именно в том, чтобы принести наибольшую пользу операторам телекоммуникационных сетей, и мы делали все, что в наших силах, для ее реализации». Что касается путей, которыми компания пробилась на рынок, то ее основатель еще раз огласил главный тезис: «Huawei последовательно фокусировалась на клиентах, а не на конкурентах». Отсюда и тихая простота корпоративной культуры Huawei: двусложное название, одноцветный логотип. Ничего лишнего, никакой двусмысленности, витиеватости или пышности.

Ну а пока львы с леопардами поостыли к охоте, пресытившись, на свою беду, кажущимся изобилием потенциально сытной добычи, волк-одиночка

---

[a] http://www.ceocio.com.cn/

по имени Huawei незаметно и сам превратился во льва. Как ему эту удалось? Жэнь Чжэнфэй поясняет:

Мы должны приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам, а не следовать каким-то жестким догматам. Ключевое для нас — удовлетворять нужды клиентов. И подходить к этому мы должны по-деловому. Это ученому позволительно всю жизнь посвятить изучению строения единственной ворсинки на лапке паука редкого вида, а нас подобный подход неизбежно доведет до голодной смерти. Следовательно, нам нельзя предаваться изучению строения паучьих лапок; вместо этого мы должны учиться понимать нужды наших клиентов.

Последняя ремарка датирована 2002 годом, когда один из львов — Lucent Technologies — уже бился в агонии, а другой — Motorola — начал проявлять все признаки тяжелой болезни...

Жизненно важный орган Lucent Technologies — знаменитые лаборатории Bell Labs — тем и прославились, что лучше всех умели исследовать «лапки пауков», «крылья мотыльков», «хвосты лошадей» и прочие предметы, представляющие живой интерес для фундаментальной науки. В свое время Bell Labs дали Lucent Technologies мощный стимул к росту, но они же стали впоследствии и непосильным бременем, жерновом на шее тонущей компании. А Motorola встретила свое Ватерлоо на поле брани за прогресс, вложив колоссальные средства в систему спутниковой связи Iridium. Подобно большинству львов, и Lucent Technologies и Motorola пали жертвой пресловутого «парадокса изобилия» или «проклятия переизбытка ресурсов».

А на другом краю спектра совсем изголодавшаяся по ресурсам Huawei поставила перед собой «по-волчьи» четкую и простую цель: удовлетворять потребность клиентов в добротных продуктах по низким ценам при великолепном сервисе. Выросши во льва и выйдя на ведущие позиции в мире по производству телекоммуникационного оборудования, Huawei получила доступ к обильным ресурсам, включая финансовые и технологические,

творческие и управленческие. Между тем руководство Huawei не просто продолжает твердо придерживаться здравого смысла и диктуемой им ориентированности на клиентов, но и наполняет эту концепцию новым значением.

В 2009 году Жэнь Чжэнфэй посетил знаменитую ирригационную систему Дуцзянъянь в провинции Сычуань, построенную еще в 256 году до н. э.[a] От экскурсовода Жэнь услышал предание о человеке по имени Ли Бин[b], спроектировавшем и построившем эту систему плотин и каналов, и о его сыне. Жэнь настолько вдохновился этой историей, что позже написал статью, озаглавленную «Строить глубокие каналы и низкие плотины», в которой впервые сформулировал следующий тезис:

В будущем конкуренция в отрасли будет идти между цепочками создания ценности. Прочность и надежность всей цепи создания ценности — вот ключ к дальнейшему выживанию Huawei.

В 2009–2010 годах Жэнь Чжэнфэй непрерывно работал над развитием, оттачиванием и детализацией этой идеи. В ряде его речей и эссе мы находим утверждение, что под постройкой глубоких каналов подразумевается создание условий для еще большего задействования скрытого внутреннего потенциала компании. Huawei должна обеспечивать достаточные вложения в конкурентоспособность выпускаемых и перспективных продуктов даже в условиях текущего мирового финансового кризиса. В 2005–2016 годах

---

[a] Ирригационная система Дуцзянъянь (*кит.* 都江堰, *пиньинь* Dūjiāngyàn) внесена в список Всемирного наследия ЮНЕСКО как крупнейший в Евразии инженерный проект Древнего мира, дошедший до наших дней и продолжающий функционировать по прямому первоначальному назначению, орошая 5300 км^2 сельхозугодий.

[b] Ли Бин (*кит.* 李冰, *пиньинь* Lǐ Bīng, III в. до н. э) — мифологизированный китайский инженер и чиновник, живший в конце Периода сражающихся царств, правитель области Шу (*кит.* 蜀) царства Цинь (*кит.* 秦), вскоре положившего конец феодальной раздробленности Китая, ставший культовым национальным историческим героем благодаря рассказу о его роли в строительстве Дуцзянъянь, описанной в «Исторических записках» (*кит.* 史記, *пиньинь* Shǐ-jì, *палл.* Ши цзи), которые составил историограф Сыма Цянь (*кит.* 司馬遷, 145/135[?] — 86 до н. э.).

суммарные расходы Huawei на НИОКР составили около 45 млрд долларов США. При этом ежегодные расходы на НИОКР и их доля в бюджете компании год от года растут, составив в 2016 году около 15 процентов от годового оборота.

Что касается «низких плотин», то под ними понимается недопустимость преграждения потока инвестиций в перспективные разработки ради перенаправления финансовых ресурсов на получение быстрой прибыли с оборота. Нам нужно выделять существенную часть дополнительной прибыли, получаемой компанией от роста объемов продаж, в пользу клиентов, создавая более ценные для них продукты и решения на будущее. Роя глубокие каналы и строя низкие плотины, мы тем самым сознательно недополучаем часть максимально возможных доходов, но, конечно же, непозволительно нам впадать и в обратную крайность и систематически раз за разом терять средства. То есть умеренную прибыль мы должны оставлять себе, а остальные средства пускать через невысокие плотины на орошение наших угодий — работу с клиентами и цепями поставщиков. При таком подходе мы точно не пропадем. Во всякий момент выживает сильнейший, но лучшими станут те, кто всех переживет, потому что каждое построенное партнерство — знак победы над сильными соперниками. И лишь о тех, кто выживет в этой борьбе, потомки сложат легенды.

Совершенно очевидно, что вышеприведенная развернутая метафора свидетельствует о значительном расширении концепции клиентоориентированности как ключевой ценности Huawei. Подобные заявления говорят и о все более прочном отождествлении себя с отраслью, и о новом самоопределении миссии Huawei: открыться, выстраивать партнерства, расти через самоанализ — и стать героем за счет способности идеально адаптироваться к внешнему миру.

Столетний бизнес, тысячелетний храм

Сверхъестественная сила религии и неистребимость ее ценностей

Был когда-то на Weibo[a] популярный и быстро расхватываемый на цитаты микроблог «Величайшая бизнес-модель мира». В заглавном посте блогер заявляет, что величайшая в мире модель ведения бизнеса создана вовсе не Стивом Джобсом или кем-то еще из наших относительных современников, а Буддой, поскольку буддийские храмы есть не что иное, как крупнейшая в мире торговая сеть. Хотя формально эта сеть никаких продуктов не продает, зато у нее самое большое в мире число лояльных клиентов. Буддийские храмы входят в число самых посещаемых туристических достопримечательностей мира; обладают безошибочной узнаваемостью и визуальной аутентичностью; характеризуются за века отработанной до совершенства системой управления и уникальной, неповторимой культурой; не нуждаются в рекламе, привлекая толпы посетителей самим фактом своего существования.

Есть еще одна небольшая статья похожего содержания, озаглавленная «Буддийские храмы — тщательно выстроенная бизнес-империя, превосходящая Apple», где кратко перечислены «лишь основные преимущества» буддийских храмов:

- Они посвящены ясной и неповторимой теме служения универсальным ценностям и верховенства духовности.
- Они привлекают огромное число истинно верующих буддистов из всех социальных слоев — от нищих до миллиардеров и государственных чиновников.
- У храмов уникальная модель получения прибыли: при полном отсутствии принуждения паломников храмы стабильно и по-крупному обогащаются за их счет.

---

[a] Sina Weibo (*кит.* 新浪微博) — китайский сервис микроблогов с поддержкой базовых социально-сетевых функций, работающий с августа 2009 года по адресу weibo.com и являющийся одним из самых популярных сайтов в Китае (более полумиллиарда подписчиков); в 2014 году акционирован (NASDAQ: WB).

- Храмам удается удовлетворять огромный спрос с минимальными затратами ресурсов. Располагаясь, как правило, в труднодоступных и удаленных местностях, они тем не менее привлекают массу верующих.
- Сеть буддийских храмов ведет свою деятельность в общенациональном масштабе, не платит налогов — и пользуется при этом всесторонней и повсеместной государственной поддержкой.

Вышеприведенные тезисы могут кому-то показаться фривольными и даже кощунственными, однако они затрагивают ключевые вопросы, ответы на которые, вполне возможно, способны пролить свет на истинный путь и предназначение бизнеса: почему религия обладает столь мощной и непреходящей властью над душами и умами? По каким каналам и какими средствами эта власть передается и внушается людям? Как и за счет чего вероучения мировых религий — христианства, ислама, буддизма — существуют и не утрачивают актуальности тысячелетиями? Как им удается беспрепятственно распространяться через межгосударственные, межнациональные и социально-классовые границы?

Можно ли кратко и емко ответить на все эти вопросы?

Платон утверждал, что мир идей (форм) отражает подлинное, реальное бытие. Так не отсюда ли отчасти проистекают величие и долговечность религии, не из того ли, что она есть земное отражение сверхъестественных сил, обитающих в сверхчеловеческой сфере надмирных форм? Религия созвучна музыке наших сердец, преображает человеческую сущность и задает нам каноны этики и нормы поведения. Но что еще важнее, она наимудрейшим образом дает нам ответы на самые основные вопросы, которые мы только способны поставить как земные человеческие существа: кто я? Откуда я взялся? Куда лежит мой путь?

Но на этом религия не останавливается и распространяется на концепции искупления и всеобщего спасения, позволяет людям понять смысл существования, становится их духовной опорой. Образно говоря, религия одной рукой указывает нам, куда течет река, а другой — подгоняет лодку, чтобы нам было на чем добраться до противоположного берега.

Буддисты верят в закон кармы, в котором очень силен элемент стимулирования — как наказанием, так и поощрением: мыслишь и поступаешь добродетельно — тебя ждет благодать и в этой жизни, и в следующей;

проповедуешь и творишь зло — навлечешь на себя кару еще в этой жизни, а следующая станет для тебя земным адом.

В буддизме много ритуальных элементов — это и молитвы, и повторение мантр, и воскурение благовоний, и медитации. Для буддийского храма характерны величественность и строгая торжественность архитектуры, медленная и умиротворяющая музыка. Все это — физические средства и каналы символизации, демонстрации и передачи религией людям своих ценностей.

Сойдет ли когда-нибудь религия на нет, исчезнет ли она тихо из мира? По словам Будды, все сущее в мире наделено жизнью, а всякой жизни когда-либо приходит конец. Не является исключением из этого правила и религия. Но религиозная вера, однако, превосходит в своем величии любую человеческую организацию, потому что вера способна адаптироваться к любым причудам времени и превратностям жизни. Она всегда изыщет новые пути к нашим сердцам, развиваясь сама по себе и независимо от нас, но никогда ни на йоту не отступая от присущих ей основополагающих ценностей.

Среди политических, государственных или деловых структур едва ли кто-то может похвастаться подобным достижением, и лишь редчайшие одиночки способны хотя бы приблизиться к этому идеалу.

Здравомыслие, возведенное в ранг религии

Выдающиеся лидеры делового мира в чем-то сродни духовным вождям. Прежде всего, крупнейшие предприниматели на пути к успеху равнялись на совершенную практику религиозных организаций, даже если это и делалось ими не на сознательном, а на интуитивно-инстинктивном уровне. Будучи успешным бизнесменом, Стив Джобс был еще и великим актером, и диктатором, и пастырем, и крестным отцом, и алхимиком, всю жизнь посвятившим упорным поискам тайны высшего совершенства.

В последние годы жизни и даже после смерти Джобс приобрел миллиарды фанатичных последователей, до сих пор верно следующих по указанному им пути. Воистину, он стал для них главным духовным наставником, гуру. Журнал *Time* назвал Стива Джобса самым прославленным и успешным бизнесменом в его поколении, заявив, что память о нем сохранится в веках, ибо он был велик, как никто из его современников.

В чем же тайна величия Стива Джобса? *Forbes* отвечает: «Джобс знал, чего именно хочется людям». Вот что писал по этому поводу журналист Маршалл Кротти:

По молодости Джобс вполне удовлетворялся выпуском инновационных, красивых и при этом обманчиво простых персональных компьютеров и программ. Поздний Джобс хотел, чтобы пользователи приходили к нему и чувствовали себя желанными гостями, к мнению которых прислушиваются. Магазин приложений Apple Store — чистый, яркий и упорядоченный пример такой этики. С моей точки зрения, именно это и есть самое непреходящее наследие Джобса...

Apple Store существует на стыке между пользователями и технологиями, и реализована эта идея настойчиво, с идеальной точностью и с пониманием человеческих чувств. Можно называть мистера Джобса кем угодно, но, в конечном счете, величайшее его достижение — это пришедшее к нему в последние годы понимание, что нужно наконец произнести то, что все мы тайно хотели услышать в качестве прогноза на XXI век, убедительно и по-дружески напутствовать нас: не волнуйтесь, не машины нами управляют, а мы ими [a].

Стив Джобс считался совершенным гением в мире бизнеса именно по той причине, что для него нужды потребителей были альфой и омегой всего его бизнеса. Он родился с чутким сердцем. Он знал, что истина — в здравом смысле, а здравомыслие можно возвести в религию. И в процессе такой трансформации рядовые потребители постепенно преображаются сначала просто в поклонников продукта, затем в зависимых от продукта, затем в адептов всех продуктов разработчика и, наконец, в фанатичных последователей фирмы-разработчика. Чем не история сотворения мира? Но верность Богу люди хранят не потому, что Он их сотворил, а потому что ждут от Него заботы.

---

[a] *James Marshall Crotty*. Steve Jobs Reinvented What It Means to be Human. — *Forbes.com*. Forbes, Inc., October 6, 2011.

Но тут вот в чем вопрос, среди прочего нас особо интересующий: как так получается, что религия столь долговечна, а бизнес столь скоротечен и преходящ? На самом деле этот вопрос явно или подсознательно не дает покоя ни одному предпринимателю. Построить и сохранить бизнес, который выстоит хотя бы сто лет, сегодня представляется едва ли достижимой целью. Корпорация Microsoft, которая еще недавно считалась чуть ли не самой успешной в истории человечества, постепенно уступает лидирующие рыночные позиции. Остается только гадать, как сложится судьба Apple после безвременной кончины Стива Джобса.

Как-то раз погожим солнечным днем мне довелось посетить буддийский храм Вэньфэн, что неподалеку от города Лицзян в южнокитайской провинции Юньань, и побеседовать там с интересным человеком по имени Тянь Лян, мирянином — учеником живого Будды Дунбао Чжунба Ринпоче́ [a]. Тянь Ляну было тогда лет тридцать. Он успел поработать выпускающим редактором и режиссером на телеканале Hunan TV, в молодости увлекался парапланеризмом и скалолазанием, водил знакомство с видными представителями китайских деловых кругов. И вдруг, за год до нашего знакомства, Тянь бросил все, удалился от мира, пришел в Лицзян и стал там непосвященным послушником. Прислушаемся же и мы к его словам:

А разве корпоративная культура любой компании не похожа на религию? Сотрудников нужно лично мотивировать. Денег как стимула для этого мало. Нужно предложить им веру в какие-то ценности, которые вдохновят их на тяжелую работу. То же самое относится и к клиентам. Если уподобить работников компании монахам, то клиенты для них — это верующие, которые приходят поклониться Будде и отдать дань уважения храму. А если хотите, чтобы они еще и покупали ваши продукты, то, будьте добры, позаботьтесь об их нуждах.

---

[a] Дунбао Чжунба Ринпоче́ (*кит.* 东宝仲巴, *пиньинь* Dongbao Zhongba Rinpoche, р. 1967) — титул Ринпоче (*тиб.* རིན་པོ་ཆེ), т. е. «драгоценный», означает высшую степень просветления, реинкарнацию Будды.

Между прочим, даже в монастыре Тянь Лян не расстается с мобильником Apple и, я уверен, знает и почитает Стива Джобса как личного учителя.

И так уж случилось, что на обратном рейсе Лицзян — Пекин моим соседом в первом ряду оказался не кто иной, как сам «тулку» [a] Дунбао Чжунба Ринпоче. Как водится, после набора высоты и дежурного обеда пассажиры выстроились в проходе в длинную очередь в туалеты. И живой Будда обратился ко мне со следующими словами:

Все меняется, и лишь сама эта истина непреложна. Изысканная трапеза через считаные часы обращается в продукты распада. Это естественный ход вещей. Пусть сегодня ты в блеске славы, но со временем слава пройдет. Но если хочешь не мимолетной славы, а благословения на долгие времена, настраивай себя на послушание на все эти долгие времена.

И эта истина непреложна не только для отдельных физических лиц, но и для бизнеса.

Метод — лишь способ достижения цели

Жизнь не стоит на месте, и ни одной коммерческой компании не гарантировано бессмертие. Однако заветная мечта любого предпринимателя — создать бизнес, который просуществовал бы не менее столетия. Ради ее реализации проводятся исследования, ведущие бизнесмены и специалисты по управлению осваивают новые практики и выдвигают теорию за теорией. Они изучают глубины человеческой природы и закономерности жизненного цикла продуктов; внедряют инновационные модели ведения бизнеса и стратегического управления, оценки эффективности производства и совершенствования коллективной работы; овладевают новаторскими методами

---

[a] Ту́лку (*тиб.* སྤྲུལ་སྐུ) — «явленное» (на низшем физическом уровне) тело Будды; два других — «божественное» и «алмазное» — постигаются лишь на уровне глубокой медитации и достижения абсолютного духовного просветления соответственно.

управления и прорывными технологиями. Все подобные начинания по-своему полезны, но лишь как практическое средство на пути к цели. А в их основе лежит фундаментальный и непреложный вселенский принцип Дао — бесконечного пути.

Что есть Дао бизнеса? Ориентированность на клиента. Этот закон глубинного здравомыслия выдержит проверку временем при любых обстоятельствах. Религии потому и живут столь долго, что строятся на фундаменте прагматических концепций. Найденное Стивом Джобсом сбалансированное сочетание простоты и эстетичности служит образцовым примером тезиса о том, что в основе успеха лежит здравый смысл.

Жэнь Чжэнфэй однажды сказал: «Мы всегда будем относиться к своим клиентам с религиозным почтением». И добавил: «Обслуживание клиентов — это то единственное, ради чего вообще существует Huawei. Нельзя, чтобы эти слова оставались простым лозунгом. Наши люди должны в них свято верить. Необходимо, чтобы все сотрудники в работе руководствовались этим принципом. У Huawei есть лишь одно по-настоящему четкое и ясное ценное предложение: мы готовы верно служить нашим клиентам».

По складу характера Жэню не чужд дух авантюризма. Но ведь без склонности к риску предпринимателями не становятся, ибо заняться бизнесом — все равно что моряку отправиться в странствия к неведомым берегам или рыцарю-одиночке пуститься в путь через горы и долины. По большому счету Жэнь, конечно, не максималист, но во всем, что касается ценностей компании, проявляет исключительную неуступчивость: «Без сумасшедшего упорства успеха не добьешься», — считает он, и это заявление как нельзя лучше характеризует позицию Жэня по любым вопросам, затрагивающим ценности его компании. Себя он не считает ни христианином, ни буддистом, — по его собственным словам, он служитель «культа клиента». И раз за разом Жэнь подчеркивает, что главное и самое ценное предложение компании — «обслуживание клиентов», и при этом непременно добавляет усиливающие императивы, такие как «это единственно возможный путь» или «так было, есть и будет».

В наши дни принято, как на Бога, уповать на капитал и технологии. Huawei — исключение. В компании тоже есть свое божество, но это не Бог христианской или буддийской традиций. В Huawei обожествляют клиентов, то есть более 700 компаний и примерно треть населения земного шара.

Сегодня штат Huawei насчитывает около 180 000 сотрудников, большинство из них — работники умственного труда. До прихода в компанию у них были разные жизненные установки, разные мечты. Одни были романтиками, другие — идеалистами. Однако, поступив на работу в Huawei, они все как один впитали дух ее базовых ценностей. Пройдя через череду тренингов по усвоению корпоративных ценностей как главной движущей силы каждодневной работы, практически все они испытали внутреннее перерождение — и теперь весь организм компании Huawei на клеточном уровне приучен ориентироваться на клиентов. Сотрудники, организация труда, технологические и бизнес-процессы, НИОКР, продукты, корпоративная культура — все в Huawei пронизано идеей удовлетворения потребностей клиентов, без них компания была бы обречена. В Huawei мечты уступают место правде жизни, реализация важнее творческого замысла, а практический результат ценнее процесса. Никто и ничто не должно уводить внимание сотрудников от нацеленности на клиента.

Доведенное до крайности, ставшее предметом религиозного культа здравомыслие — такова истинная природа Apple, такова же и природа Huawei.

Третий десяток лет компания ни на йоту не отступает от этих базовых ценностей. Даже после того, как Huawei вошла в число мировых лидеров, Жэнь Чжэнфэй не теряет бдительности. Вот что он рассказывает:

Чтобы обслуживать клиентов еще лучше, необходимо дислоцировать командные пункты неподалеку от линии фронта. Нужно передать полномочия по планированию, составлению смет и бухгалтерской отчетности, а также право принятия решений по продажам на передовую, и пусть решения принимают те, кто слышит артиллерийскую канонаду. В тиши операционных отделов хорошо решать, стоит ли вообще ввязываться в сражение, а о том, как вести бой, лучше судить полевым командирам. Тыловые подразделения должны следовать указаниям, поступающим с фронта, а не наоборот. Штаб — это центр обеспечения тыловой поддержки, обслуживания и наблюдения, а не командный пункт.

Кто должен запрашивать артиллерийскую поддержку? Только те, кто находится рядом с линией фронта.

В структуре отдела по работе с клиентами мы создали так называемый «Железный треугольник» [a]*. В его задачу входит выявление возможностей и их своевременное использование, выдвижение групп оперативного планирования «на передовую», формирование и отправка подкреплений, необходимых для поражения целей. «Железный треугольник» не является инструментом сдержек и противовесов. Напротив, он играет роль нацеленной на клиентов объединенной мобильной ударной группы, где роли различных участников тесно взаимосвязаны, а все их действия скоординированы и направлены на достижение единой цели: удовлетворять нужды клиентов и превращать в реальность их мечты.*

---

[a] «Железный треугольник» (*англ.* Iron Triangle) — укрепрайон вьетнамских партизан с разветвленной системой подземных туннелей в 40—50 км к северо-западу от Сайгона в период Вьетнамской войны.

ГЛАВА 2

ДУША БИЗНЕСА[a]: ПРЕДАННОСТЬ ДЕЛУ — КЛЮЧ К УСПЕХУ

Компания «въезжает» в список Fortune 500

Huawei находит свою первую золотую жилу

Го Пин, ныне один из трех гендиректоров Huawei, сменяющих друг друга на ротационной основе[b], познакомился с Жэнем Чжэнфэем в 1988 году. Го тогда готовился к защите диплома в Хуачжунском университете науки и технологий. Жэнь проделал долгий путь на поезде из Шэньчжэня в Ухань, где находится университет, чтобы показать привезенную с собой офисную АТС на сорок линий научному руководителю Го Пина, крупнейшему в Китае специалисту по мини-АТС. Кстати, сам У Цзянсин[c], «отец офисных АТС большой емкости», как его уважительно величают в Китае, в свое время писал диплом под началом того же научного руководителя, что и Го Пин.

В те далекие дни Huawei занималась поставками коммутационного оборудования для китайских АТС, что в социально-экономическом климате того времени называлось не иначе, как «грязными спекуляциями».

---

[a] В оригинале автор использует словосочетание «the Soul of Business», которое на русский язык переводится буквально как «душа бизнеса». Мы решили оставить буквальный перевод, поскольку он наиболее точно отражает восточную ментальность.

[b] Huawei применяет систему полугодовой ротации генеральных директоров. Должность генерального директора поочередно занимает один из трех заместителей председателя совета директоров компании. В течение шести месяцев действующий генеральный директор отвечает за жизнеспособность и развитие компании. Он подотчетен совету директоров и наблюдательному совету. — *Прим. редактора.*

[c] У Цзянсин — член Инженерной академии КНР, ректор Университета информационных технологий НОАК, эксперт в сфере телекоммуникационных и информационных систем, компьютеров и сетевых технологий. Он внес исторический вклад в стремительное развитие и индустриализацию китайского высокотехнологичного телекоммуникационного сектора.

На самом же деле Huawei просто закупала мини-АТС мелким оптом у гонконгской компании Hongnian и еще у одной компании из города Чжухай, а затем продавала их поштучно окружным отделениям связи, небольшим городкам и шахтам. Аналогичным бизнесом в те годы занимались сотни китайских компаний, поскольку посреднический процент в силу неразвитости схемы прямых поставок был очень высоким и позволял подобному бизнесу безбедно существовать. Владельцы посреднических компаний разбогатели одними из первых в Китае; правда, в народе такие компании прозвали «чайными пакетиками» — то ли из-за привычки их владельцев «гонять чаи» в рабочее время, то ли из-за их пристрастия отмокать в бассейнах спа-салонов по вечерам.

И что, спросите вы, это и есть та самая первая «золотая жила», найденная Huawei? Разумеется, нет. Модель перепродажи закупленных оптом товаров в розницу с наценкой позволяла Huawei хоть как-то существовать лишь благодаря наличию товарного кредита от Hongnian, отдававшей Huawei свой товар на реализацию без предоплаты. Рассчитываясь с поставщиком по факту продаж, Huawei, по сути, имела от Hongnian возобновляемую беспроцентную товарно-кредитную линию более чем на сто миллионов юаней [a]. Была лишь одна проблема: поставки шли с частыми перебоями. Многие ветераны Huawei вспоминают с ностальгией, как, заслышав с улицы радостный крик «товар пришел!», вся компания во главе с самим Жэнем Чжэнфэем с энтузиазмом сбегала вниз по лестнице разгружать прибывшую фуру. «Настроение сразу становилось буквально новогоднее», — вспоминал кто-то из них. Так что, если бы не великая мечта Жэня и не амбициозность его ближайшего окружения, Huawei, вероятно, поторговала бы некоторое время, да и растворилась в волнах истории мелкого бизнеса, как это произошло с тысячами давно забытых торговых компаний тех лет.

Судьба непредсказуема. Но все-таки в реальной жизни, в отличие от игрового стола, ставки нужно делать с умом, выбирая те ниши, где больше всего шансов на удачу. Во времена службы в инженерно-строительных войсках в чине инженера-полковника Жэнь Чжэнфэй отметился двумя изобретениями, которые помогли Народно-освободительной армии КНР одним рывком устранить технологическое отставание. И если бы на переезде не настаивала

---

[a] Около 14,4 млн долларов США.

Мэн Ваньчжоу [a], дочь Жэня, он ведь вполне мог так и остаться на прежнем месте службы в горах провинции Сычуань и сделать карьеру в военно-прикладной науке. А если бы, подав рапорт с просьбой о переводе, он не получил назначение именно в Шэньчжэнь, имеющий славу «культурного захолустья», то вполне вероятно, что после увольнения из армии он не занялся бы частным предпринимательством. Ведь в глубине души Жэнь Чжэнфэй по-прежнему чувствует в себе призвание инженера-технолога. «Рынок я контролировать не могу, — делился он, — а мне обязательно нужно какое-то дело, которое можно прощупать своими руками. По-моему, все-таки мое настоящее дело — НИОКР, проектирование собственных решений». Кстати, первоначально Huawei была зарегистрирована как «компания — разработчик инструментальных анализаторов и сепараторов газовых взвесей» собственной конструкции, придуманных Жэнем Чжэнфэем.

Заняться телекоммуникационным оборудованием Жэнь решил не сразу. Но жизнь показала мудрость этого выбора, хотя путь к успеху и оказался поначалу весьма неровным.

История — это хронологическое повествование о свершениях. В этом смысле, под каким углом ни взглянешь на Huawei, все оказывается пропитано прозаической логикой: в основе возвышения Huawei неизменно лежат коллективная самоотдача, творчество, гибкость и сплоченность рабочих групп, а отнюдь не везение или помощь тайных внешних сил.

В начале 1990-х годов первые предприниматели, едва ли не поголовно строившие свой бизнес на различных схемах перепродаж, аналогичных тем, что реализовывала в то время компания Жэня, демонстрировали свое богатство не иначе, как ездой на новых японских автомобилях типа Toyota Crown или Nissan Bluebird. Huawei же «полезла на Джомолунгму по северному маршруту» [b], по образному выражению Лю Чуанчжи, основателя Lenovo.

Считается, что управлять производством сложнее, чем большинством других видов деятельности, а среди отраслей производства труднее всего

---

[a] Мэн Ваньчжоу (*кит.* 孟晚舟, *пиньинь* Meng Wanzhou, *англ.* Sabrina Meng, p. 1972) — финансовый директор Huawei, дочь Жэня Чжэнфэя.

[b] Из трех общедоступных маршрутов восхождения на вершину мира, гору Джомолунгма (другое название Эверест, высота — 8848 м), — северного, западного и южного — северный отличается наибольшей сложностью и крутизной на начальном этапе восхождения и относительной пологостью завершающего отрезка на выходе к вершине.

обеспечить грамотное управление предприятиями радиоэлектронной промышленности. Дело в том, что по сравнению с традиционными отраслями электронная промышленность идет вперед семимильными шагами и каждые несколько лет в масштабах отрасли происходит полная замена оборудования и ассортимента продукции. В то же время на развитии электроники не так сильно сказываются естественные ограничения, в частности ресурсные, как, скажем, в автомобилестроении, где прогресс ограничен объемом производства стали, углеводородов и имеющейся дорожной инфраструктурой. Электронная промышленность полагается на практически неисчерпаемые ресурсы — речной песок[a], программные коды и математическую логику. Но природа этой отрасли такова, что конкуренция в ней самая яростная, а естественный отбор — самый безжалостный. В электронике, в отличие от более традиционных отраслей промышленности, отставание от конкурентов невозможно наверстать: отставшие сразу идут ко дну.

В 1991 году Huawei сжигает за собой все мосты и бросает все финансовые и человеческие ресурсы на разработку и организацию производства собственной модели офисной АТС. Компания арендовала три этажа в небольшом промышленном здании и выгородила там места для двух опытно-производственных мастерских, склада и кухни, а вдоль стен поставила несколько десятков коек для сотрудников. Полноценных спальных мест, увы, на всех не хватало. Части сотрудников приходилось довольствоваться листами упаковочного пенопласта на полу вместо матрацев. Около полусотни инженеров-разработчиков дневали и ночевали там, работая бок о бок с менеджерами Huawei. Перенапряжение было колоссальным, один инженер доработался до отслоения сетчатки и был срочно госпитализирован; зрение ему успели спасти.

К концу декабря того же года оборудование успешно прошло испытания, и у Huawei наконец появился первый собственный продукт. К тому времени на расчетном счете компании было практически пусто, и если

---

[a] Кварцевый речной песок содержит до 99% кремнезема (SiO_2), из которого в дуговых печах путем нехитрой реакции $SiO_2 + 2C = Si + 2CO$ получают технический кремний (98,999%), а из него методом хлорирования и последующего восстановления — очищенный «электронный» кремний (99,9999999%), из расплава которого выращиваются кремниевые монокристаллы метровых размеров; каждый из них служит заготовкой для производства миллиардов микросхем. Учитывая, что земная кора состоит из кремния на 27,6%, ресурс действительно неисчерпаем.

бы Huawei не удалось создать собственную разработку, избежать банкротства ей бы не удалось.

Из битвы по принципу «пан или пропал» Huawei вышла победителем, а основатели компании усвоили простую, но глубокую истину: нет легких путей к выживанию и развитию, как бы глупо и банально это ни звучало. Без боевитости, упорства и труда победы не даются.

На протяжении всей истории своего развития Huawei проходила через великое множество критических ситуаций. По словам одного из ее руководителей, на долю компании выпало «никак не меньше восьмидесяти одного великого испытания»[a] — и все-таки каким-то чудесным образом все они были преодолены.

В Fortune Global 500 — на телеге, запряженной ишаком

В 2014 году Huawei занимала 285-е место в мировом рейтинге Fortune Global 500. Ван Хайтунь, директор глобальной службы поставок телекоммуникационных решений «под ключ», прокомментировал это следующим образом: «Это первый случай, когда компания въехала в Fortune 500 на телеге, запряженной ишаком!»

Huawei — крупнейшая в мире телекоммуникационная компания-подрядчик, предлагающая интегрированные системы связи, располагающая мощнейшим арсеналом готовых решений «под ключ», благодаря которому прочно удерживает лидерство в своей области на мировом рынке.

Но что значит «под ключ»? В Huawei под этим понимают, что заказчики оплачивают необходимый для реализации нужного им решения спектр оборудования и услуг, а все остальное — это уже сфера ответственности Huawei как поставщика комплексного решения. Компания отвечает за все работы

---

[a] «...Никак не меньше восьмидесяти одного» — отсылка к знаменитому шедевру китайской классической литературы «Путешествие на Запад» (*кит.* 西遊記, 1590-е годы). В романе повествуется о приключениях легендарного монаха по имени Сюаньцзан, отправленного Гаутамой Буддой «в западные земли» за священными сутрами религий тех мест. В сопровождении мифологических полулюдей-полуживотных Сюаньцзан путешествует по таинственным странам и по пути преодолевает опасности, испытания и невзгоды в количестве 81. Здесь, соответственно, выражение использовано как аллюзия на множественность и разнообразие трудностей, наподобие «12 подвигов Геракла». — *Прим. автора.*

в рамках пакетной сделки: проектирование сети, топографическую съемку местности, приобретение и освоение земельных участков, прокладку коммуникаций, доставку оборудования на места, монтаж и тестирование оборудования, — и так вплоть до сдачи в эксплуатацию полностью готовой системы. Сегодня Huawei поставляет оборудование примерно 500 операторам в 170 странах и регионах мира, и значительная часть этих проектов выиграна компанией на тендерной основе именно в качестве генподрядчика, предложившего решения «под ключ».

Кровь, пот и слезы, смертельные опасности и бесчисленные немыслимые трудности — все это также включено в пакет любого комплексного решения «под ключ». Возьмем, к примеру, пункт «приобретение и освоение земельных участков». Во многих отдаленных уголках Африки, Юго-Восточной Азии и Латинской Америки представителям Huawei приходилось выторговывать землеотводы у вождей местных племен, военно-феодальных правителей, командиров народных дружин, военизированного ополчения и даже откровенных бандформирований, деревенских царьков-тиранов и т. д. и т. п. На Синайском полуострове вблизи от границы Израиля с Египтом им пришлось вести переговоры с главами местных военных комендатур, а в зоне Суэцкого канала заказчик и вовсе заявил без обиняков, чтобы помощи с выделением земли под инфраструктурные объекты сотрудники Huawei от него не ждали и решали все проблемы своими силами.

Компании приходилось завозить из Китая десятки тонн стальных конструкций для монтажа опорно-сетевых вышек связи, перемещая их за тысячи километров по морю и воздуху, а дальше тягачами до точек, где кончаются всякие дороги и начинаются непроходимые овраги или болота, крутые горные склоны или бескрайние пустыни. При таких обстоятельствах у них не оставалось иного выбора, кроме использования единственно доступных примитивнейших и даже первобытных методов — местных носильщиков, ручных тележек и повозок, запряженных ишаками или мулами, — для доставки строительных конструкций и телекоммуникационного оборудования к месту возведения опорных вышек связи. Караваны продвигались к цели мучительно медленно, дюйм за дюймом, долгими часами и даже сутками, а вместе с обозом вынужденно плелись и инженеры-монтажники Huawei, часто не более двух. По прибытии к месту работ инженеры сразу же приступали к возведению опор и монтажу оборудования, а если вдруг обнаруживался

недокомплект или нестыковка оборудования, им не оставалось ничего иного, кроме как изобретать обходные технические решения прямо на месте. Ни кранов, ни лебедок, ни домкратов на местах чаще всего не было, и монтажные работы осуществлялись преимущественно вручную, так что на возведение одной опоры уходило десять часов, а то и больше. По завершении монтажа опоры приходилось нанимать и приставлять к ней охрану из числа местных жителей во избежание краж силового электрооборудования.

В удаленных неосвоенных районах на доставку к месту и монтаж одной вышки и оборудования базовой станции уходило в общей сложности не меньше трех дней, а иногда и до двух недель. И это дорогого стоит, ведь именно люди из Huawei опутали сетями связи больше половины поверхности земной суши, с черепашьей скоростью и упорством продвигаясь от полюса к полюсу, не останавливаясь ни перед ледяным холодом Гималаев, ни перед раскаленным зноем Сахары.

Практически не бывает такого, чтобы сотрудники Huawei сказали клиенту «нет»; на любой запрос компания всегда готова ответить утвердительно. Сотрудники клиентских офисов регулярно и чуть ли не пачками отсылают в штаб-квартиру Huawei немыслимо сложные и попросту невыполнимые с технической точки зрения контракты, ставящие в тупик специалистов технических подразделений компании — НИОКР, производства, логистики, сервиса. С одной стороны, результатом подобной «сговорчивости» нередко становятся жалобы и претензии со стороны клиентов. Но, с другой стороны, в большинстве случаев они идут компании во благо и бессчетное число раз становились катализатором выработки чудодейственных технических решений, позволяющих сделать исполнимыми, казалось бы, самые немыслимые заказы. Один топ-менеджер, перешедший в Huawei из западной компании, отметил:

Долгое время в системе управления Huawei царил полный хаос. Внутри отделов постоянно возникали конфликты, а сами отделы воевали друг с другом; и никакой управы на них не было. Однако компанию скреплял особый дух, которого так недостает западным фирмам: если кто-то за что-то поручился перед клиентом, для выполнения обещания тут же поднималась сплоченная команда бесстрашных добровольцев, исполненных решимости

сдержать слово любой ценой, не задумываясь даже, способны они на это или нет, — и часто они добивались успеха. Как гласит пословица, «безумно молотя кулаками во все стороны, убьешь и мастера кунг-фу». И вот на этом-то поле битвы западные компании и проигрывают по всем статьям.

Уже упомянутый директор глобальной службы поставок телекоммуникационных решений Ван Хайтунь так описал свой личный опыт:

Исполнение заказа — это как стремление к звездам. Если всем крепко держаться за мысль «было бы желание, а способы найдутся», то повышается вероятность добиться успеха. Помню, в 2006 году Huawei подписала с пакистанской Ufone [a] эксклюзивный контракт на 700 миллионов долларов США на поставку и монтаж полного комплекса оборудования для их сети. Обычно на реализацию подобных проектов уходит не менее трех лет, но тут клиент назначил жесткий срок — 12 месяцев. А во втором полугодии того же года с нами заключил договор на сумму 60 миллионов долларов бразильский оператор Vivo [b], которому требовалось полностью переоборудовать сети под переход со стандарта CDMA на стандарт GSM, — и сделать это нужно было за три месяца. Ну и в начале 2007 года представительство Huawei в Египте пообещало местному клиенту поставить под ключ систему связи стоимостью 170 миллионов долларов, включающую в себя более тысячи базовых станций. Причем данный контракт еще не был окончательно утвержден, и представительство просило у головного офиса денег

---

[a] Ufone (*урду* اُوفون) — торговая марка запущенной в эксплуатацию в 2001 году четвертой по числу абонентов национальной сети сотовой связи Пакистана, принадлежащей Pak Telecom Mobile Limited (PTML), филиала Pakistan Telecommunication Company Limited (PTCL). После приватизации PTCL в 2006 году PTML и сеть Ufone перешли под контроль транснациональной корпорации-оператора из ОАЭ Emirates Telecommunications (Etisalat™, *араб.* اتصالات).

[b] Vivo — принадлежащая Telefônica Brasil S. A. торговая марка запущенной в 1993 году старейшей в Бразилии сети мобильной связи (до 2003 года — TELESP Celular).

взаймы. К тому же этот заказчик, располагая необходимыми капиталами и прочими ресурсами, не имел никакого опыта управления телекоммуникационными сетями в качестве оператора, но непременно хотел, чтобы Huawei завершила все работы, уложившись в шестимесячный срок...

Один за другим на рабочий стол Вана Хайтуня всей тяжестью легли три огромных инфраструктурных проекта. Укрепления строжайшей внутренней дисциплины и координации согласованных усилий проектировщиков, производителей и служб доставки и монтажа оборудования, а также постоянной связи и предварительного согласования всех своих действий с клиентами было явно недостаточно, чтобы уложиться в жесткие сроки сразу по трем проектам. Что еще оставалось делать сотрудникам компании? Только день за днем работать сверхурочно с восьми утра до часа ночи, отказавшись от выходных, праздников и отпусков вплоть до завершения и итоговой приемки всех работ.

Так обстояли дела в службе исполнения заказов, но в таком же режиме работали и все без исключения другие подразделения, в том числе отделы маркетинга, НИОКР и логистики. Один сотрудник похвастался с горькой радостью, что Huawei гордится своими людьми, отдавшими по 27 лет своей молодости изматывающей борьбе за победу над имеющими вековую историю конкурентами, которые в итоге были повержены один за другим.

Душа бизнеса: Жэнь Чжэнфэй о преданности делу

Работа с полной самоотдачей

В 1994 году Ли Цзиньгэ [a], который к тому времени еще не проработал в Huawei и двух лет, был переведен на должность начальника отдела продаж и маркетинга. На совещании Жэнь Чжэнфэй прямо его спросил:

---

[a] Ли Цзиньгэ (*кит.* 李金葛, *пиньинь* Li Jin'ge, p. 1968) — выпускник Пекинского института почт и телекоммуникаций, работающий в Huawei на руководящих должностях с 1992 года; в настоящее время — член совета директоров и глава азиатско-тихоокеанского регионального направления.

— Сколько уездов [a] за год осилишь?

— Пятьсот! — опрометчиво ответил Ли.

— Пятьсот? Отлично! Езжай и осваивай! — живо откликнулся Жэнь.

И Ли с десятком подручных получил благословение на беспрецедентный автопробег из Шэньчжэня по городам и весям Китая на полудюжине Mitsubishi Jeep и паре Audi, проводя кампанию по оборудованию местных отделений связи только что разработанными Huawei АТС для центральных телефонных узлов. Каждая центральная АТС обеспечивала охват 40–50 уездов, на телефонизацию одного уезда уходило около трех дней. В итоге меньше чем за два года им удалось полностью телефонизировать 500 уездов, подтверждением чему стала высоченная стопка папок со списками абонентов. Это был настолько неслыханный в истории телекоммуникационной отрасли подвиг, что сам министр почты и телекоммуникаций КНР [b] тех лет У Цзюйчуань [c] собрал начальников департаментов министерства и пристыдил их за нерасторопность, призвав учиться у Huawei.

В августе 2007 года Huawei подрядилась построить для China Mobile [d] две базовые станции мобильной связи на Джомолунгме на высотах 5200 и 6500 м. По условиям договора сдача станций в эксплуатацию планировалась на конец ноября 2007 года — Huawei предстояло уложиться в очень жесткие сроки, особенно принимая во внимание крайнюю сложность условий, в которых предстояло вести работы. На таких субстратосферных высотах работать

---

[a] Уезд — один из уровней административного управления в Китае. По состоянию на 31 декабря 2005 года в континентальном Китае существовало 2862 единицы уездного значения.

[b] Ныне Министерство промышленности и информатизации КНР.

[c] У Цзюйчуань (*кит.* 吴基传, *пиньинь* Wu Jichuan, p. 1917) — выпускник Пекинского института почт и телекоммуникаций (1959), член КПК с 1960 года и ЦК КПК (1997–2002), проделавший в системе Министерства почт и телекоммуникаций КНР путь от простого техника до министра (1993–1998), а после укрупнения структуры министерств и ведомств возглавлявший до выхода на пенсию объединенное Министерство промышленности и информационных технологий КНР (1998–2003).

[d] China Mobile Communications (*кит.* 中国移动, *пиньинь* Zhōngguó Yídòng) — крупнейший в мире оператор мобильной связи по числу абонентов (~840 млн) и капитализации (~240 млрд долларов) и второй после Vodafone по обороту; по форме собственности — публичное акционерное общество, контролируемое государством через принадлежащий Министерству промышленности и информационных технологий КНР холдинг China Mobile Communications Corporation (CMCC) и его дочернюю гонконгскую компанию China Mobile (HK) Group Limited, владеющую 72,85% акций China Mobile.

практически невозможно — очень уж переменчивы метеоусловия и разрежен воздух. На высоте 5200 м кислорода в атмосфере на 50 процентов меньше, чем на уровне моря, и еще острее ощущается его нехватка на высоте 6500 м. Но, невзирая на трудности, четверо инженеров-монтажников и водитель Huawei взобрались на «крышу мира», используя специальное альпинистское снаряжение. У них была защитная экипировка и горная обувь, а также запас провианта, специально разработанный для поддержания сил организма в нечеловеческих условиях. Головокружение, тошнота, головная боль, обветренные и потрескавшиеся губы, язвы, бессонница были их спутниками, а у одного члена бригады двое суток не прекращалось носовое кровотечение. Ну а после того, как стояночный лагерь перенесли на высоту 6500 м, они и вовсе просыпались среди ночи из-за того, что волосы покрывались инеем.

Монтаж базовых станций Huawei BTS3002E был завершен 13 ноября 2007 года в 13:00. С тех пор все стоянки и маршруты альпинистов, идущих на покорение Джомолунгмы, на 100 процентов охвачены сетью мобильной связи, а Huawei принадлежит мировой рекорд высоты размещения базовой станции.

Двадцать первого мая 2003 года в Алжире произошло разрушительное землетрясение магнитудой 6,8, унесшее жизни более трех тысяч человек. После землетрясения практически все западные специалисты были оперативно эвакуированы из страны, а вот сотрудники Huawei решили остаться. Всего через три дня после землетрясения бригада инженеров Huawei строго по графику завершила перепрограммирование каналов сотовой связи в режим работы в условиях ЧС и полностью восстановила работу сети, чем несказанно помогла спасателям, экстренным службам и местным жителям на критическом этапе аварийно-спасательных работ.

«Самое болезненное воспоминание осталось даже не от самих подземных толчков, а от того отчаяния, которое накатывает вслед за ними, когда понимаешь, что мобильник не работает и дозвониться до любимых людей нет никакой возможности», — вспоминает чилийский писатель Альберто Фугет [a] свои ощущения от пережитого им на родине катастрофического

---

[a] Альберто Фугет (*исп.* Alberto Felipe Fuguet de Goyeneche, p. 1964) — выросший в американской Калифорнии чилийский писатель, журналист и кинорежиссер, один из лидеров литературного движения 1990-х годов «Новая чилийская проза».

землетрясения 2010 года[a]. Там же и тогда же похожее чувство растерянности довелось пережить и 33-летнему сотруднику Huawei по имени Сунь Давэй и двум местным рабочим — Молине и Пересу. Но оно не помешало им сразу же после мощнейшего толчка магнитудой 8,8 начать пробиваться к требующему восстановления объекту, захватив с собой дизельное топливо и запас питьевой воды и хлеба, двигаясь в противоток людской толпе, устремившейся прочь из района бедствия.

«Страх и тревожное беспокойство наполнили мое сердце, ощущение было такое, будто меня в черную дыру затягивает...» Но, продолжает Сунь, «в Huawei все усвоили принцип „больше дела, меньше слов“, и мы принялись за дело, чтобы наши клиенты знали, что мы очень надежные партнеры». И вот, во имя клиентов и ради удовлетворения их нужд, эти трое отважных пять дней жили в отеле с растрескавшимися стенами и расползшимися полами, экономя питьевую воду, умывались и чистили зубы из луж, оставшихся на дне плавательного бассейна, питались одним черствым хлебом и работали днями и ночами, пока не восстановили разрушенное оборудование и не наладили связь.

Еще один пример подвижничества ради клиентов сотрудники компании явили в индийском Мумбаи. После устроенного террористами мощного взрыва улицы города мгновенно опустели, магазины закрылись. Даже автомобильное движение практически прекратилось. Глухой ночью, несмотря на опасность, инженеры Huawei отправились по опустевшему городу на объект клиента налаживать прервавшуюся связь — и успели завершить все ремонтно-восстановительные работы к 5:30 утра — сроку, который сами себе назначили.

Обрушившееся 11 марта 2011 года на Японию землетрясение вызвало мощное цунами, а отголоски подземных толчков докатились даже до Токио. Западные компании эвакуировались при первой же возможности. Однако Янь Лида[b], возглавлявший тогда бизнес Huawei в Японии, твердо верит,

---

[a] В 2010–2011 годах на Чили обрушилась затяжная серия разрушительных подземных толчков, включая подводные, сопровождавшиеся цунами, начавшаяся в ночь на 27 февраля землетрясением магнитудой 8,8 с эпицентром у побережья к северо-западу от Консепсьона и продолжавшаяся вплоть до 1 июня 2011 года. Следствием затяжного катаклизма стали многотысячные жертвы.

[b] Янь Лида (*кит.* 阎力大, *пиньинь* Yan Lida, р. 1970) — выпускник Шэньчжэньского филиала Университета Цинхуа (1993), пришедший в Huawei в 2003 году на должность вице-президента европейского подразделения компании, в 2005–2015 годах — управляющий директор, с 2015 года председатель правления японского подразделения,

что «именно в критические моменты нам нужно в полной мере проявлять свою корпоративную и социальную ответственность». Поэтому он первым делом написал и отправил всем подчиненным длинное электронное письмо на английском с детальным объяснением и обоснованием причин, побудивших компанию принять решение остаться в стране, и описанием всех мер предосторожности, которых им следует придерживаться. В результате на глазах у местных жителей развернулась сцена, тронувшая сердца многих японцев: пока десятки тысяч местных жителей эвакуировались подальше от эпицентра катастрофы, сотрудники Huawei — как китайцы, так и японцы — дружно прошествовали в направлении зоны наибольших разрушений с тяжелыми рюкзаками за спиной. Тем временем президент азиатско-тихоокеанского подразделения Huawei Ван Шенли [a] и председатель совета директоров компании г-жа Сунь Яфан срочно вылетели в Японию проведать сотрудников и обсудить с клиентами положение дел на фоне повторных подземных толчков.

Во время Вэнчуаньского землетрясения в китайской провинции Сычуань [b] инженеры несколько дней несли круглосуточное дежурство возле временно установленного телекоммуникационного оборудования на вершине продолжавшей сотрясаться горы. Компания даже заказала для бригады услуги высококвалифицированной тайваньской телефонной службы психологической поддержки.

Один из руководителей Huawei резюмировал:

В чем суть ориентированности на клиентов? Отнюдь не в том, чтобы раскланиваться и расшаркиваться перед ними, а в том, чтобы сознавать свою ответственность за [обслуживаемые]

с 2014 года — президент дочерней структуры Huawei Enterprise Business Group, специализирующейся на решениях для предприятий.

[a] Ван Шенли (*кит.* 汪勝利, *пиньинь* Wang Shengli, р. 1963) — воспитанник Уханьского университета, с 1997 года работал в Huawei вице-президентом, а затем президентом азиатско-тихоокеанского регионального подразделения, с 2014 года возглавляет европейское подразделение компании и дочернее голландское предприятие Huawei Technologies Cooperatief, U. A.

[b] Вэньчуаньское землетрясение магнитудой 7,9–8,0 с эпицентром в уезде Вэньчуань провинции Сычуань произошло 12 мая 2008 года, причинило колоссальный материальный ущерб и унесло многие десятки тысяч жизней.

сети и добросовестно исполнять свою работу. Начинать нужно с полного понимания требований и нужд клиента, а затем делать все от нас зависящее для их удовлетворения. Если клиенты выбрали наше оборудование для своих сетей, мы должны обеспечить пунктуальность и точность выполнения заказа при высоком качестве, невысокой цене и с безукоризненным последующим обслуживанием. При форс-мажорных обстоятельствах, таких как землетрясения или гражданские волнения, мы должны оставаться на местах и помогать клиентам преодолевать технические трудности по мере их возникновения, поскольку сети в такие времена оказываются наиболее уязвимыми.

Ориентация на клиента требует преданности делу. Вот что сказал по этому поводу Жэнь Чжэнфэй:

Что значит работа с полной самоотдачей? Человек всецело посвящает себя созиданию того, что имеет ценность для наших клиентов, пусть даже эта ценность и малозначительна. Самоотдача — это когда ты делаешь все возможное для самосовершенствования и саморазвития ради того, чтобы еще лучше обслуживать клиентов; без этого, сколько бы ты ни тратил сил, самоотверженным твой труд назвать нельзя.

В 2010 году еще один топ-менеджер компании выдал отточенную развернутую формулировку той же идеи:

Мы верим в клиентоориентированность и считаем самоотверженное служение делу ключом к успеху. Это кредо выкристаллизовывалось у нас более двадцати лет, и оно является стержнем нашей корпоративной культуры. Мы чувствуем моральное обязательство оказывать клиентам своевременные, точные, высококачественные и недорогие услуги — именно

в этом цель всего, что мы делаем. Клиентоориентированность — требование здравого смысла. Без клиентов мы бы давно умерли с голоду. Возбуждать среди сотрудников дух преданного служения делу — это, по сути, тоже работа, ориентированная на клиентов. Признавая любого, кто хорошо обслуживает наших клиентов, незаменимым для Huawei и делясь с сотрудниками прибылью, получаемой от роста [доходов] компании, мы воспитываем в них чувство сопричастности с судьбой клиентов, стимулируем внутри компании любовь к ним. Мы нацелены на долгосрочное самоотверженное служение клиентам. Ведь каждая копейка в нашем бюджете берется из их карманов, а клиенты не позволят нам пускать свои деньги на ветер. Если боишься тяжелой работы в трудных условиях, если недостаточно фокусируешься на клиентах и их нуждах, они этого не поймут и не примут, а значит, и не оценят тебя по достоинству. Такова наша жизнь, как бы тяжела она ни была.

Матрац-культура

На заре существования компании каждому сотруднику выдавался комплект спальных принадлежностей из двух предметов: матраца и одеяла. В обеденный перерыв многие не упускали возможности вздремнуть. А что? И удобно, и практично. А заработавшись допоздна, многие предпочитали оставаться ночевать на работе, а не тащиться в общежитие среди ночи. Опять-таки удобно: если не спится, можно встать и вернуться к работе. Многие сотрудники вспоминали: «Эти матрацы имели для нас огромное значение. В те далекие дни они символизировали собой наш тяжелый неутомимый труд, ну а сегодня они прочно вошли в наше представление о преданности делу. Именно эти матрацы дают уникальную возможность глубже понять культуру Huawei».

Чжан Юньфэй [a], которого Жэнь Чжэнфэй окрестил «гуру программирования», работает в Huawei уже семь лет, отвечая за разработку программного

[a] Чжан Юньфэй (*кит.* 雲飛張, *пиньинь* Zhang Yunfei) — инспектор-контролер информационной безопасности программного обеспечения Huawei, воспитанник Харбинского политехнического университета (2011).

обеспечения. В первые годы у Чжана было столько работы, что ночевал он на рабочем месте практически ежедневно. Благо матрацев вдоль стен просторного офиса было расстелено больше десятка — на всех хватало. Никто не контролировал время явки на работу или ухода с нее, поскольку все и так перерабатывали, засиживаясь до глубокой ночи. Когда все наконец засыпали, Чжан тщательно проверял написанные программистами коды и включал их в обновленную версию программного обеспечения. Затем он загружал обновленное ПО в компьютер, тестировал его и, если все шло гладко, выпускал новую версию. Спать, покончив с этим ответственным делом, он, как правило, отправлялся, когда за окнами уже светало. Сдвинутый режим сна, практикуемый в течение долгого времени, в итоге привел Чжана к тяжелой хронической бессоннице.

Победы в любом бою, в любой борьбе даются лишь ценой потерь и жертв. Большинство первоначальных соучредителей и нынешних высших руководителей Huawei переживали длительные периоды, когда заснуть им помогали лишь сильнодействующие снотворные.

В 2008 году несколько работников Huawei покончили с собой. И эти трагические самоубийства вызвали в китайских СМИ бурю негодования и чуть ли не травли в адрес компании за исповедуемые ею ценности «матрац-культуры» и преданности делу. Один из руководителей Huawei объяснял это так:

Когда мы начинали свой бизнес, у нас было всего пять-шесть инженеров-разработчиков. В их распоряжении не было никаких ресурсов, им приходилось полагаться лишь на собственные головы и руки. Вдохновение они черпали из крепкого и непоколебимого духа китайских ученых, в 1960-е годы посвятивших свои жизни разработке первых китайских спутников и атомных бомб. Полностью отдаваясь бескорыстной, самоотверженной работе, это ушедшее поколение научных работников служило нам тогда лучшим примером для подражания. И наши собственные инженеры трудились день и ночь над своими научно-прикладными проектами — разрабатывали, тестировали, проверяли и перепроверяли полученные результаты и продукты. Добровольно отказывались от праздников и выходных,

не делали разницы между днем и ночью: почувствовав усталость и потребность в передышке, просто валились на пол, забывались ненадолго и, едва проснувшись, тут же снова закатывали рукава. Так вот и зародилась наша «матрац-культура». Это сейчас мы используем матрацы только для дневного отдыха. В каком-то смысле такая постель служит нам живым напоминанием о том, как тяжело работалось поколению пионеров Huawei на пути компании к вершинам. Эти матрацы — наше духовное наследие; наследие, которое имеет неоценимо высокое значение для всех в компании.

Двумя годами позже на ежегодной конференции, посвященной подведению итогов, Жэнь Чжэнфэй не без некоторого раздражения заявил:

Кое-кто тут критикует культивируемую нами преданность делу! А я вам скажу: разве есть что-то плохое в борьбе за достижение результата? Мы все можем поучиться беззаветной преданности делу у Коммунистической партии Китая! «Всю жизнь неустанно вести бесконечную борьбу» за лучшее будущее страны — это же призыв КПК, и в стремлении работать с полной самоотдачей мы строго ему следуем.

А в ответ на схоластические призывы принципиально отказаться от концепции «Сделано в Китае», заменив ее концепций «Создано в Китае», Жэнь Чжэнфэй заметил:

Людям свойственно забывать или игнорировать тот факт, что творческий потенциал формируется долгими годами и обходится страшной ценой. Множество компаний погибнет, прежде чем добьются успеха считаные избранные. За минувшие десятилетия мы прошли через такое чистилище, что лишь мы сами и наши близкие способны хоть в какой-то степени понять, насколько трудно нам в те годы приходилось.

Какая там сорокачасовая рабочая неделя?! В первые годы я работал по шестнадцать часов в сутки. Собственного жилья у меня не было, и мне приходилось и жить, и работать на одной и той же съемной квартирке. Не было у меня ни праздников, ни выходных. Вы хоть можете себе представить степень приверженности делу всех наших сотрудников — а их свыше ста тысяч! — на протяжении последних двадцати с лишним лет?! И это касается не только наших действующих сотрудников, но и бывших. Трансформация отрасли не дается легко; ее не удастся совершить ни кратковременным рывком, ни в рамках стандартной сорокачасовой рабочей недели. На регламентированные сорок часов в неделю соглашаются лишь обычные работяги — нормированным рабочим днем вам в жизни не заманить к себе истинных творцов, будь то музыканты, танцоры, ученые, инженеры или бизнесмены.

Как-то раз известный американский предприниматель поинтересовался у главы одной процветающей китайской компании, как тому удалось вывести ее в мировые лидеры всего-то за тридцать лет, и услышал в ответ: «На самом деле не за тридцать, а за шестьдесят, потому что, по моим подсчетам, у нас каждый ежедневно отрабатывал дважды по восемь часов...»

Остается разобраться с последним вопросом: неужели самоотверженная преданность компании, делу, клиентам действительно доводила людей до самоубийства? И вот тут-то как раз и начинаются главные сложности, ибо простых ответов не находится. Условия труда в Huawei изначально были экстремальными, но в первые годы люди были преисполнены идеализма, страсти, энтузиазма, духа предпринимательства. И никаких самоубийств не было и в помине. Зато в последние годы мы становимся свидетелями повсеместной волны суицидов, захлестнувшей даже столь благополучные социальные слои, как студенчество и преподавательский состав самых престижных университетов. По данным исследования, опубликованного в ведущем общемедицинском журнале планеты *The Lancet*, в Китае показатель смертности в результате самоубийств составляет 23 случая на 100 000 человек в год, что в 2,3 раза выше среднемирового показателя — 10 случаев на 100 000 жителей. В общей сложности на Китай приходится треть

общемирового числа самоубийств. В интернете появились тысячи веб-сайтов, в той или иной мере затрагивающих тематику самоубийств, а тут еще и массово распространившиеся одно время по всей планете параноидальные слухи о неизбежном конце света в 2012 году.

Неужто мы вступили в эпоху воцарения пессимизма на уровне коллективного бессознательного? На таком фоне управлять компанией становится все труднее и труднее.

«Волчья хватка»: зоркость, характер и воля

«Вожаком стаи становится самый терпеливый и выносливый». Это правило общепризнанно и повсеместно применимо в равной степени к людям и организациям, определяя перспективы их дальнейшего роста, развития и становления. В Huawei никто и никогда не питал надежд на «бесплатный сыр». В 1994 году компания впервые приняла участие в ежегодной международной выставке информационных и телекоммуникационных технологий PT/Expo Comm China и украсила там свой павильон баннером с лаконичным кредо: «Не полагаясь на спасителей, бессмертных или императоров, мы созидаем новую жизнь собственными руками». Это исчерпывающее описание ее прошлого и настоящего.

С 1992 года Huawei приступила к разработке собственных GSM-систем, вложила в них 1,6 млрд юаней[a] и к 1998 году полностью лицензировала их для использования в сетях мобильной связи. Вот только китайский внутренний рынок услуг беспроводной связи к тому времени был, по сути, монополизирован западными гигантами вроде Motorola и Ericsson, а Huawei доставалась лишь крошечная доля рынка — в неосвоенных сельских районах. В итоге за восемь лет продажи внутри страны даже не позволили компании окупить затраты на разработку оборудования, и Huawei вынужденно отправляется искать счастья на международном рынке, причем без всяких гарантий успеха.

Будучи крупнейшей по численности населения страной с колоссальными неосвоенными рынками сбыта, Китай, естественно, привлек к себе внимание

---

[a] 193,5 млн долларов США по установленному правительством КНР в 1994–2005 годах фиксированному официальному курсу и почти 900 млрд долларов по покупательной способности (по оценке ВБ).

практически всех транснациональных компаний-гигантов телекоммуникационной отрасли, что поставило Huawei в условия жесточайшей конкуренции на своем домашнем поле с первых дней ее существования. Причем бороться за выживание приходилось, цепляясь лишь за крошечный отвоеванный плацдарм. К моменту отправки Huawei в разведывательную экспедицию на международные рынки все плодородные земли там тоже были давно оккупированы западными игроками. Возможности зацепиться сохранялись лишь в труднодоступных местностях, а также в странах и регионах, где царит нестабильность, и в географических областях с крайне неблагоприятными природными условиями, где крупные западные компании не спешили инвестировать сколько-нибудь внушительные средства в инфраструктурные проекты. Чтобы не упустить эту последнюю возможность, сотрудники Huawei массово оставили дома и семьи и отправились работать в неведомые дальние страны. И с тех пор Huawei так и продолжает двигаться вперед по избранному узкому коридору возможностей.

Иного выбора, кроме битвы за выживание в этой, казалось бы, безнадежной войне, у компании не оставалось. Ключевыми качествами являлись гибкость, энергичность и бескомпромиссная настойчивость. Компания была поставлена в настолько стесненные и тяжелые условия, что стала приобретать волчью хватку.

В 1997 году в статье, озаглавленной «Развитие организационных механизмов, способствующих выживанию и росту компании», Жэнь Чжэнфэй впервые прямо сформулировал эту концепцию, заявив, что организация должна создавать такую структуру и среду, где волки смогут чувствовать себя вольготно и не утрачивать природную агрессивность. Он также заметил, что менеджеров с напористым характером нужно стимулировать к выработке у себя волчьей хватки и стайной сплоченности — качеств, необходимых компании, работающей над расширением своего рыночного ареала. Им нужно выработать в себе способность почувствовать и не упустить любую возможность для расширения портфеля продуктов и рыночного присутствия компании. Вместе с тем организация должна воспитать в своих рядах еще и группу «бэев» [a] — должностных лиц, способных правильно выстроить

[a] Бэй — уже упомянутое в первой главе существо из китайской мифологии, похожее на волка с длинными задними и короткими передними лапами. — *Прим. автора*.

инфраструктуру управления и за счет этого гармонизировать внутриорганизационные взаимодействия и операции и обеспечить тыловое снабжение волков, сражающихся на передовой.

На следующий год Жэнь Чжэнфэй написал новую статью под названием «Долго ли Huawei удастся высоко нести свое знамя?», где впервые выдвинул тезис о необходимости привития «волчьей» культуры компании в целом. В частности, там было написано:

Компании нужно воспитать волчью стаю. У волка три характерных качества: острое обоняние, цепкая хватка и стайный менталитет. Все три жизненно необходимы и для расширения бизнеса. Следовательно, нам нужно предложить людям достаточно гибкую среду, в которой они будут мотивированы к тому, чтобы биться за успех, зорко выслеживать любые новые возможности и вцепляться в них. Отдел продаж разработал новый организационный план, нацеленный на то, чтобы уравновесить агрессивность менеджеров-волков благоразумием бэев-администраторов. Конечно, этот план применим только к тем отделам, которые отвечают за расширение бизнеса. Другие отделы пусть выстраивают систему управления и назначают менеджеров сообразно собственным целям и задачам.

Так компания Huawei стала исповедовать «волчий дух», но тут важно помнить, что в понимании Жэня Чжэнфэя и в рамках его концепции волчий дух не имеет ничего общего со звериной жестокостью, кровожадностью или бесчеловечностью; напротив, людям предлагается перенять у волков их лучшие качества — острое чутье на открывающиеся возможности и ви́дение стратегических перспектив, боевитость и целеустремленность, армейское чувство локтя и взаимовыручки. Если коротко обобщить все эти качества, то это зоркость, воля и характер. Разве три этих человеческих свойства не приветствуются единодушно всеми культурами и цивилизациями?

Вот что было написано в одной из журналистских статей под названием «Ступени эволюции: от волков до львов»:

Что собою являют волки с точки зрения льва? Нападают на льва всей стаей, сто на одного, и зубами прогрызают себе путь в его охотничьи угодья с периферии до самой сердцевины. Предлагают и держат невероятно низкие цены до тех пор, пока бизнес льва окончательно не станет убыточным. Стратегия волков предусматривает использование всяческих нестандартных приемов и лавирование в хитросплетении взаимоотношений и связей; при этом полагаются они на непревзойденную волчью приспособляемость и понимание специфики местного рынка, за счет чего полностью нивелируют все техническое и финансовое превосходство льва.

Очень живая картина того, что являла собою Huawei на рубеже тысячелетий. В чем-то неполная, в чем-то гиперболизированная, но в общих чертах дающая очень точный портрет организации на том этапе развития. Однако уже в 2002 году Huawei, накопив собственный портфель первоклассных продуктов и технологий, прекратила демпинговую войну. Еще одна картина, нарисованная в той же статье, представляет Huawei уже и в новой ипостаси:

Волки жаждут победы, но и умеют крайне стойко переносить встречные удары или разочарования. Они идеально приспосабливаются к обстановке и склонны биться за выживание всей стаей и любой ценой. Короче говоря, волки являют собой лютую и неотступную угрозу львам.

Но Huawei уже давно не одинокий волк из местного леса; компания заматерела и превратилась в огромного «волчару», вольготно чувствующего себя на глобальном рынке, то есть по многим параметрам, по сути, успела сама эволюционировать во льва. И в связи с этим лидеров Huawei беспокоит, как бы с превращением компании в «царя зверей» ее волчья стая не приобрела вальяжности, свойственной львиному прайду, утратив волчий дух стайной охоты. Кому как не лидерам Huawei знать, какими волчьими ямами

бывает усеян внешне гладкий путь к успеху и процветанию. При этом самую большую опасность для компании на любом этапе развития представляют ее собственные ошибки и ошибки ее руководства.

Учиться у соседей: Huawei чужда самоуспокоенность

«Вечный город» часов с остановившимися маятниками

Как-то раз мне довелось принимать гостившую в Пекине португальскую делегацию во главе с гендиректором Portugal Telecom Зейналом Бава [a]. В разговоре за обедом в элитном «Клубе Чанъань» [b] дорогой португальский гость завел разговор о Huawei и лично Жэне Чжэнфэе, вспомнив, в частности, как Жэнь однажды задал ему вопрос: «На каком-то этапе мировой истории Португалия владела почти половиной мира. Как так получилось, что с тех пор территория страны сжалась до небольшого лоскутка на краю Европы?» Бава с коллегами были шокированы. Да, в XVI веке португальские искатели приключений и первооткрыватели, завоеватели и мореплаватели водрузили флаги своей страны почти во всех известных тогда частях света и подчинили значительную часть мира Португалии, маленькой стране с населением в несколько миллионов человек. Затем большинство португальцев покончили с приключениями и остепенились, предпочтя прежней неугомонности размеренную роскошную жизнь за счет вывезенных из Латинской Америки

---

[a] Зейнал Абедин Мохамед Бава (*порт.* Zeinal Abedin Mohamed Bava, p. 1965) — уроженец Мозамбика из суннитской семьи, в 1975 году переехавшей в Португалию, выпускник факультета инженерных наук Университетского колледжа Лондона (UCL), в 1989–1999 годах — топ-менеджер португальских отделений инвестиционных банков Warburg Dillon Read, Deutsche Morgan Grenfell и Merrill Lynch International; затем финансовый директор (2000–2008) и гендиректор (2008–2014) Portugal Telecom, SGPS, S. A. (*сокр.* PT) и гендиректор аффилированной бразильской телекоммуникационной компании Oi S. A. (2013–2014); в июле 2014 года подал в отставку с поста главы PT, чтобы «всецело сосредоточиться на развитии Oi», которую неожиданно покинул 7 октября 2014 года уже без всяких объяснений.

[b] «Клуб Чанъань» (*кит.* 长安俱乐部, *англ.* Chang An Club) занимает четыре этажа в «небоскребе-штанах» штаб-квартиры CCTV на проспекте Чанъань, названном в честь легендарной древней столицы Китая.

несметных золотых сокровищ индейцев. И правители, и простые жители империи предались праздности и лени. Искусство мореплавания и трудолюбие выветрились, а со временем и вовсе улетучились из их жизни. А богатство как нахлынуло водопадом, так же быстро и утекло.

Итальянские часы — от башенных до карманных и наручных — славятся на весь мир. Во Флоренции, Венеции и особенно в Риме часы видишь повсюду — в магазинах и отелях, кафе и соборах, на улицах и площадях. Смотрятся они изысканно и элегантно. Но наблюдательные гости Вечного города часто удивляются: почему римские часы повсюду или спешат, или отстают, или вовсе давно стоят с застывшими маятниками. Похоже, часы в Италии — лишь элемент декора: времени у местных жителей в избытке, просто девать некуда. Интересно, всегда ли итальянцы столь легкомысленно относились к своему времени? Однако достаточно посетить двухтысячелетний Колизей, бережно хранимые веками соборы и музеи, старый город купцов Венецию, умыться из-под крана римского водопровода, которому более двух тысяч лет, — и не можешь не испытать восхищения былыми достижениями этой страны. Нет, все-таки, совершенно определенно, близко бы не было тут столь колоссальных достижений при столь безалаберном и расточительном отношении ко времени, как в наши дни.

В октябре 2014 года я побывал на лекции профессора IMD Жоржа Аура [a] «Инновации в Швейцарии», по завершении которой мы с ним обменялись кое-какими мыслями. Аур сказал, что европейская интеллектуальная элита пребывает в состоянии всеобщей тревоги и беспокойства. Умонастроения преобладают критические, а уровень озабоченности такой, что весьма способствует бурному расцвету клинической психиатрии. На мой вопрос о причинах профессор ответил, что европейцы утратили энтузиазм по сравнению с американцами и китайцами, причем особенно это заметно именно на фоне Китая, где до сих пор все помешаны на предприимчивости.

---

[a] Жорж Аур (*фр.* Georges Haour) — профессор кафедры управления технологиями и инновациями лозаннского Международного института управленческого развития (*англ.* International Institute for Management Development, *сокр.* IMD) — ведущей швейцарской частной бизнес-школы; автор сотен статей и четырех монографий, последняя из которых — «Создано в Китае: как Китай становится мировым лидером в области инноваций» («Created in China: How China is Becoming a Global Innovator», Bloomsbury, 2016) посвящена раскрытию механизмов, стоящих за «китайским чудом».

Еще в 2003 году Жэнь Чжэнфэй предрек Европе крах из-за культуры иждивенчества, развивающейся на ниве щедрых социальных пособий. И добавил после задумчивой паузы: «Как знать, не падет ли и Huawei жертвой самоуспокоенности?»

За последние тридцать лет человечество пережило глобализацию невиданных ранее в истории масштабов. Однако кто больше всего выиграл от этой тщательно разработанной и срежиссированной западными элитами постановки? Несомненно, развивающиеся страны, и прежде всего Китай как их флагман. Почему правительство США и некоторые американские компании, еще недавно выступавшие за свободную торговлю, вдруг снова принялись ратовать за протекционизм, направленный против китайских компаний наподобие Huawei? Несколько лет назад на Всемирном экономическом форуме в Давосе Джон Чемберс, глава Cisco, без всяких обиняков заявил Жэню Чжэнфэю прямо в лицо: «Америка — моя территория!»

Фундаментальная причина столь резкого высказывания в том, что китайские предприятия наподобие Huawei за какие-то тридцать лет с наскока захватили ведущие позиции в глобальных цепях создания стоимости высокотехнологических отраслей, поставив под колоссальную угрозу удобную для западных предпринимателей теорию так называемого международного разделения труда.

Как же этим компаниям удалось выйти на мировой уровень и из робких ростков, пробившихся на скудной почве развивающихся стран, вырасти в исполинов, возвышающихся над рынками всей планеты? Во-первых, интернет открыл широчайший спектр новых возможностей для обмена информацией, результатом чего стала глобальная мобильность технологий, капиталов, талантов, знаний и навыков в области корпоративного управления.

Во-вторых, западные компании, по большому счету, попали в «цивилизационный капкан», излишне положившись на заемный капитал и накопив умопомрачительные долговые обязательства ради поддержания высокого уровня общественного благополучия и социальной защищенности населения. Начиная с XV века, ознаменовавшего конец Средневековья и положившего начало религиозной реформации, западная цивилизация двигалась в направлении все большего раскрепощения человечества, расширения границ дозволенного ради осуществления чаяний, распространения духа искательства и предприимчивости, жертвенности, преодолений и завоеваний,

воплощением которого стали Колумб и другие великие путешественники. Вопреки непрестанным войнам, эпидемиям и природным катаклизмам, западный мир сумел пробиться к абсолютным вершинам цивилизационного развития — как материальным, так и духовным. Однако 60 лет мирной и сытной жизни по завершении Второй мировой войны сослужили многим странам Запада медвежью услугу, доведя их до состояния чванливого самодовольства, характеризуемого неумеренным потреблением, всеобщей инертностью и чрезмерной зависимостью от непомерно раздутых социальных пособий и гарантий, причем последнее особенно болезненно ударило по странам Евросоюза.

В-третьих, и это, возможно, самое главное, неудовлетворенность своим материальным благосостоянием и духовный голод, обуявшие миллиард с лишним жителей Китая, пробудили в китайском народе социальную активность и массовое стремление к развитию и свершениям. И страна двинулась в победное наступление по всем фронтам, толкаемая вперед тем же безмерным волчьим аппетитом, который столетием ранее поднимал в атаки войска его нынешних западных партнеров. Сотни миллионов китайцев стали участниками самой массовой в истории человечества волны урбанизации. А тем временем еще десятки миллионов самых предприимчивых и беспокойных китайцев отправились покорять внешний мир, движимые неутолимой тягой к богатству, знаниям и личному успеху, а некоторые еще и подспудным чувством призвания к исполнению миссии во имя родины, — и стали новыми конкистадорами XXI века, только родом с Дальнего Востока. Huawei и ее люди — самые живые и яркие представители этой группы, возродившей дух Колумба.

Ключ к взлету и падению любого народа, страны или компании лежит во внутренней жизненной силе составляющих их личностей и групп. Жизненная энергия — душа любой организации, а инерция, напротив, подобна раковой опухоли, пожирающей ее организм изнутри.

180 000 бойцов-одиночек на марше за покорение мира

Соединенные Штаты Америки являют собой исключение среди стран западного мира. Хотя и лопнувший на рубеже тысячелетий пузырь интернет-коммерции, и финансовый кризис 2008 года больно ударили по американской

экономике, никаких признаков вступления США в полосу затяжного спада не наблюдается. Страна по-прежнему способна поддерживать баланс между восстановлением национальной экономики и поддержанием на должном уровне социального благополучия и стабильности. При этом Америка продолжает оставаться общепризнанным мировым лидером во всех высокотехнологичных отраслях, включая информационные технологии, энергетику на основе возобновляемых ресурсов, нанотехнологии и производство медицинского оборудования. Даже при внешне оскудевшем государственном бюджете США бизнес в стране продолжает процветать, а ее национальная валюта — доллар — оставаться главным платежным средством на глобальных финансовых рынках. Все вышесказанное означает, что Америка, вероятно, первой из стран Запада оправится от последствий финансового кризиса. В 2013 году экономика США фактически уже вышла на новый виток оживления — и все благодаря энергичности и жизнелюбию, присущим американскому обществу.

Задолго до этого, еще в 2000 году, Жэнь Чжэнфэй рекомендовал своим коллегам к прочтению статью «Неспящие в Кремниевой долине» [a]. Из этой статьи можно составить реальное живое представление о том, насколько въелся в самое сердце американской культуры дух состязательности и предприимчивости. В статье говорится:

> *Все эти программисты, разработчики ПО, предприниматели и менеджеры проектов свято верят, что спать грешно, поскольку можно проспать удачу. Движимые великими ожиданиями, стимулирующие себя крепчайшим кофе кружка за кружкой, они заставляют себя сохранять бодрость перед мерцающими экранами мониторов до четырех, пяти, шести часов утра, забывая о том, что где-то там, дома, есть у каждого из них теплая, уютная постель... Такова их плата за доступ к международным рынкам, охватывающим практически все часовые пояса. Каждый новый день они начинают с новой отправной*

[a] «Неспящие в Кремниевой долине» (*англ.* Sleepless in Silicon Valley) — каких-либо сведений о первоисточнике этой статьи к 2017 году не сохранилось.

точки, продолжая лихорадочно продвигать и расширять границы доступного интернет-технологиям.

И в таком единообразном стиле проходит жизнь около 200 000 высококвалифицированных работников хайтек-отрасли Кремниевой долины. Практически все они зарабатываются допоздна. В то время как большинство нормальных людей заполняют офисы строго в рабочие часы, на стоянках возле хайтек-кампусов машин полным-полно и в три часа ночи. Кое-кто из работников может себе иногда позволить роскошь заночевать дома, но и эти единицы, как правило, подключают свои персональные компьютеры к офисной сети.

Высокие технологии, подобно большому спорту, стали не просто уделом молодежи, но и настоящим полем для соревнований по поддержанию выносливости и молодости. Статистика свидетельствует, что подавляющее большинство хайтек-работников составляют холостяки в возрасте до 35 лет. Большинство из них заняты тем, чтобы выжать из своих мозгов максимум до утраты ими юношеской гибкости.

В связи с этим интересно отметить, что «матрац-культура» Huawei не единична, не уникальна и не может инкриминироваться компании как нечто злонамеренное. Были похожие прецеденты в той же Кремниевой долине — и не один. К примеру, в вышеуказанной статье говорится: «Поначалу в Netscape [a] отводили для отдыха особую комнату, где на полу с ковровым покрытием могли прикорнуть заработавшиеся до глубокой ночи сотрудники. Позже компания закрыла импровизированные спальни, призвав сотрудников ночевать дома, в удобных постелях. Но работники компании еще долго упрашивали руководство вернуть им эти комнаты». Так же и в Huawei: разве кто-то хоть раз пожаловался на матрацную культуру? И сегодня под рабочими столами офисных сотрудников Huawei всегда найдутся свернутые матрацы разнообразных цветов и фасонов.

---

[a] Netscape Communications Corporation — основанная в 1994 году калифорнийская компания — разработчик прикладного программного обеспечения для ПК, получившая широкую известность благодаря созданному ею браузеру Netscape Communicator; в конце 1998 года поглощена за 4,2 млрд долларов медийным конгломератом AOL Inc.

В 2001 году Хо Давэй [a] отправился в командировку в Исследовательский институт Huawei в США. Раньше в Кремниевой долине Хо бывать не доводилось, и ему не терпелось прочувствовать, что собой представляет эта знаменитая колыбель высоких технологий. Однако оказался он там не вовремя: в США только что лопнул пузырь доткомов, похоронив великое множество ИТ-стартапов, так что Кремниевая долина превратилась в некое подобие долины смерти. На этом фоне кое-какая жизнь все-таки теплилась, потому что, приехав в сопровождении местного ученого на парковку Cisco в одиннадцать вечера, Хо застал там достаточно много машин. Ученый-провожатый заметил: «Машин-то сколько. Опять, должно быть, все сверхурочно работают». Но больше всего потрясло Хо другое. Рассказывая местным труженикам ИКТ о системе ценностей и корпоративной культуре Huawei, он боялся, что здесь его просто не поймут, однако услышал в ответ, к полному своему изумлению: «В Кремниевой долине все это тоже в порядке вещей. Бизнесы не имеют другого выбора кроме того, как строиться вокруг клиентов с их нуждами, а успех дается исключительно за счет тяжелого труда. Иначе просто не бывает». И тут Хо с удивлением осознал, что культура Huawei идеально укладывается в рамки культуры Кремниевой долины. Культура Huawei оказалась отнюдь не уникальным порождением компании.

Один высокопоставленный руководитель Huawei сказал:

> *Часто заявляют, что иностранцам, дескать, культуру Huawei не понять, но я как-то не очень в этом уверен. Зарубежным компаниям вовсе не чужда концепция клиентоориентированности. Они работают над решениями, которые нужны клиентам; ведь если не ставить во главу угла интересы и нужды клиентов, то никаких заказов они не получат. Это же универсальный принцип, хотя можно его сформулировать и еще понятнее: почему одним работникам платят больше, чем другим? Потому что они больше работают и приносят больше пользы компании. Больше сделал — больше получил, вот и все.*

[a] Хо Давэй (*пиньинь* Huo Dawei) — в настоящее время президент Центрального научно-исследовательского института Huawei в Шэньчжэне.

Признание ценности трудозатрат и реального вклада в работу — вот та идея, которую мы пытаемся до всех донести, и я не вижу причин, по которым эта концепция может встречать у кого-то непонимание.

Сегодня у Huawei 180 000 наемных работников, из них более 70 процентов — иностранцы. Это люди с разным уровнем образования, разных национальностей и вероисповеданий, с разными характерами и убеждениями, но вот уже двадцать лет они слаженно работают на пяти обитаемых континентах во имя единой цели под общим руководством горстки китайских предпринимателей, исповедующих совершенно чуждую лично им культуру.

Так что же их сплачивает? Исключительно общий для всех набор базовых ценностей и представлений.

Клиенты — опиум для сотрудников Huawei

Шестого января 2014 года в китайском ресторанчике шанхайского района Пудун я взял интервью у заместителя управляющего представительством Huawei в Шанхае по имени Ся Цзунь [a]. За полгода до этого он был переведен сюда из Ливии, где вместе с еще двумя коллегами-китайцами удерживал плацдарм компании на протяжении всего периода активных военных действий [b]. Вот выдержки из этого интервью:

Вопрос: *Что стало для вас самым незабываемым за семь лет несения вахты в Ливии?*

Ответ: *Однажды пришлось вести предварительные переговоры и готовить документы по проекту пять суток подряд без сна и отдыха. Мне тогда было 26 лет, энергии хоть отбавляй. А в день решающих переговоров я даже позавтракать не успел, а клиент разрешил зайти в переговорную лишь*

---

[a] *Пиньинь* Xia Zun.

[b] Имеется в виду гражданская война в Ливии, продолжавшаяся с февраля по конец октября 2011 года.

одному человеку с нашей стороны. Я, как старший, зашел туда, и мы безостановочно обсуждали условия контракта с десяти утра до четырех часов дня, шесть часов подряд без еды и питья, прежде чем клиент предложил сделать небольшой перерыв. Я быстро сбегал на улицу, перекусил колой с гамбургером, выкурил сигарету — и мы продолжили торговаться до шести вечера, пока я клиента наконец не уломал. Он так и сказал: «Да, видно, что вы ребята боевые, с такими, как вы, нам не о чем беспокоиться». При этом на роль переговорщика клиентом был нанят профи-европеец, очень искусный и умеющий убедительно настаивать на своем. Если бы мне не удалось сторговаться и заключить сделку, мы бы понесли колоссальные убытки. Мы в тот день подписали контракт на реализацию проекта стоимостью 75 миллионов долларов, из них сорок с небольшим по предоплате и тридцать с небольшим — в конце года. А суммарно мы в том году заработали в Ливии более 100 миллионов долларов.

Вопрос: *Компания как-то отблагодарила вас за добытый сорокамиллионный контракт?*

Ответ: *Через пару месяцев после заключения сделки я получил повышение в должности до руководителя группы по работе с клиентами. В то время на зарубежных рынках все старшие позиции специально оставлялись вакантными, чтобы их заполняли самые расторопные.*

Вопрос: *Где вы были в тот момент, когда вспыхнул ливийский конфликт?*

Ответ: *Смута началась 17 февраля на востоке [страны], а к вечеру 19 февраля распространилась дальше. Я в тот момент был в Барселоне на MWC*[a]*. Узнав о разгоревшемся конфликте, двадцатого числа я немедленно вылетел в Триполи. При пересадке*

[a] Mobile World Congress (*сокр.* MWC) — одна из крупнейших ежегодных всемирных выставок-ярмарок мобильной индустрии, в 1987–2006 годах проводившаяся в Канне, а с 2007 года сменившая место прописки на Барселону.

в аэропорту Амстердама выяснилось, что кроме меня, иностранца, на рейс зарегистрировались еще только два ливийца. Перед выходом на посадку служащие аэропорта до последнего пытались меня отговорить от возвращения в Ливию. Тем же вечером по распоряжению компании мы в Ливии впятером провели рабочее совещание руководства представительства и составили график эвакуации персонала четырьмя партиями. Себе пятерка руководителей назначила самую позднюю из всех дату отъезда из страны. Те, кто был не согласен с таким графиком, получили право покинуть помещение.

Вопрос: *Расскажите, пожалуйста, поподробнее о самом процессе эвакуации.*

Ответ: *Завершив обсуждение тем вечером, мы отправили первую партию в аэропорт в ночь на 23 февраля. В аэропорту стоял полный хаос. Потом, вернувшись в офис в час ночи, я получил сообщение, что на рейсе еще остаются свободные места, и тут же отправил сообщение второй партии готовиться к немедленной эвакуации. Нам выделили всего 15 [дополнительных] мест, а во второй партии насчитывалось сорок человек. Я лично руководил отправкой людей из общежития в аэропорт, следил, чтобы все туда доехали. Добравшись до общежития, увидел, что многие наши уже полностью собраны и готовы к отъезду. Я назвал пофамильно тех, кто должен был выехать немедленно, а остающиеся очень помогали, не прозвучало ни единой жалобы. К тому времени улицы полностью вымерли, и от них веяло леденящим ужасом.*

Местный водитель у нас был отличный. Я ему очень благодарен. Мы втроем — водитель, мой зам и я — сели за руль трех машин. Водитель настоял, что поедет первым в колонне. Мы хотели дать ему три тысячи долларов перед выездом, он не взял. Сказал, что провожает нас, потому что успел с нами сродниться, а не ради денег. В аэропорту выяснилось, что внутрь терминала не попасть — не из-за отмены рейсов, а из-за давки, которая там образовалась: десятки тысяч

людей хлынули в аэропорт. Какое же облегчение мы испытали, когда нашим сотрудникам около четырех утра наконец удалось протолкнуться на посадку и погрузиться на борт, но обратно в город мы в темноте ехать не решились и перекантовались в аэропорту до рассвета.

Оставалось отправить еще 58 человек в общей сложности из второй и третьей партий. Наша компания зафрахтовала для нас борт ISOS[a], но внутрь аэропорта попасть было по-прежнему категорически невозможно. В конце концов нам туда помог проникнуть со служебного входа юрисконсульт посольства Китая на Мальте. Его жена родом из Пекина, она очень нам помогла в процессе эвакуации. Просочиться в аэропорт, однако, удалось только 48 нашим людям из 58. Компания ради нас была готова на все: оплатила нам вылет на Мальту по цене 6000 долларов США за каждый билет без права возврата в случае непопадания внутрь аэропорта и на рейс, как в итоге и вышло. В результате несколько раундов покупки билетов и несостоявшихся вылетов обошлись компании в пару миллионов долларов, потраченных на одни только авиабилеты.

В конце концов с помощью нашего посольства на Мальте последняя партия была эвакуирована из Ливии на этот остров на небольшом морском судне. Среди ночи мы погрузились на судно, куда набилось человек 500–600. На борту мне сразу стало как-то спокойнее. Но из-за штормового ветра и высокой волны судно не могло выйти из порта до четырех часов дня. До Мальты мы добрались к полуночи. Багажное отделение катера было на две трети забито запасами воды и пищи в дорогу. Ну а на Мальте нас тут же встретил нанятый компанией персонал ISOS и отвез в гостиницу. Люди в мальтийском посольстве сказали нам, что Huawei все настолько четко организовала, что им даже особо беспокоиться не пришлось. Где бы мы ни очутились, мы повсюду привносим с собой порядок,

---

[a] International SOS (*сленг. сокр.* ISOS) — основанная в 1985 году международная коммерческая служба оказания экстренной медико-эвакуационной помощи корпоративным клиентам. Штаб-квартиры — в Лондоне и Сингапуре.

всегда все идеально выстраиваем. На причале и в аэропорту мы служили примером для индивидуальных путешественников, и они все следовали по нашим стопам.

Вопрос: *И как после такого вы отважились вернуться в Ливию?*

Ответ: *Компания хотела, чтобы ее знамя продолжало реять над Ливией. Наш клиент позвонил и сообщил, что сеть лежит. Мы к тому времени перебрались в Тунис, там и получили распоряжение из штаб-квартиры вернуться в Ливию. Мы прошли тест на стрессоустойчивость и вылетели туда транзитом через Египет. Мы твердо придерживаемся позиции, что наше дело — обслуживать клиентов, будь то правительственные войска или повстанцы. Наши непосредственные клиенты — бизнес-группы. Но ведь в конечном счете мы обслуживаем еще и простых людей, абонентов, — и они-то как раз больше всех страдают от паралича сетей, потому что во время войны людям как никогда нужная связь, чтобы сообщить о себе домой.*

Как раз накануне полного прекращения авиасообщения с Ливией, 16 марта, мы последним регулярным рейсом вылетели в Триполи и позвонили нашим местным сотрудникам, чтобы они связались с заказчиком. Там все были настолько тронуты, что вскоре без всякого торга подписали с нами двухмиллионный долларовый контракт на техобслуживание. И все наши местные служащие, кто не пропал, сразу же к нам вернулись. Еще бы, в то время ни один работодатель в Ливии, кроме Huawei, не мог предложить зарплату в пятьсот ливийских динаров [a] *наличными.*

Вопрос: *И как вы там себя чувствовали во время войны?*

Ответ: *Поначалу, только вернувшись в Ливию, чувствовал некоторое излишнее возбуждение, поднимался то и дело на крышу нашего здания оглядеться по сторонам и оценить ситуацию. Время шло, а клиенты выходили с нами на связь только по телефону. Хуже того: как только потеплело, наши запасы*

[a] Около 400 долларов США.

продовольствия стали плесневеть. Местная электростанция остановилась из-за отсутствия мазута, водоснабжение тоже прекратилось. К счастью, у нас с января остался неплохой запас воды и горючего.

Вопрос: *И чем вы там день за днем занимались все эти восемь месяцев? Техническим обслуживанием сетей?*

Ответ: *Техобслуживанием занимался наш местный персонал, а также и сами клиенты [местные провайдеры услуг связи]. Мы же оказывали им прежде всего эмоциональную поддержку. В те дни одна-единственная встреча с кем-нибудь из клиентов стоила сотен проходных встреч в мирное время. Однако война никак не заканчивалась, и первоначальное возбуждение стало постепенно сменяться накапливающейся тревогой. Я, например, не отваживался лечь спать до окончания авианалетов. И потом, сидеть взаперти в замкнутом помещении день за днем — это же как тюремный срок отбывать. И дела в те дни с мертвой точки не сдвигались. Такая ситуация затянулась на два с лишним месяца, у меня даже депрессия началась. После тех переживаний я от каждой петарды вздрагиваю, принимая ее за стрельбу.*

Вопрос: *Что еще произвело на вас впечатление во время войны?*

Ответ: *У нас был местный сотрудник, занимавшийся оформлением виз. В период военных действий мы его так ни разу и не видели. Оказывается, после революции он стал главкомом укрепрайона правительственных войск. А другой наш штатный сотрудник из местных, наоборот, присоединился к повстанцам и командовал взводом охраны аэропорта. Он нам сказал, что в случае чего поможет нам пройти в аэропорт по VIP-коридору. Много там случалось непредсказуемого. Ну а когда клиент после окончания военных действий наконец пришел к нам обсудить дальнейший бизнес — тут нас всех просто пробрало до дрожи. Ведь весь народ Huawei подсажен на ведение бизнеса с клиентами. Бизнес для нас как опиум.*

Вопрос: *Вы по заданию компании дислоцировались в Ливии на протяжении всей гражданской войны. Не пробовали выторговать себе за это привилегии?*

Ответ: *Мы всегда верили в справедливое отношение со стороны компании. После войны я получил повышение сразу на два ранга. Однако мне оно казалось незаслуженным, потому что не так уж и много я сделал для компании. Это повышение меня напрягало; на самом деле напрягало куда больше, чем порадовало. Ведь многие видят только то, что тебя резко повысили, а за что повысили — не видят. Поэтому я проявил инициативу и обратился к моему прямому начальнику господину Цзоу с просьбой оставить меня в Ливии до июня, чтобы за полгода принести там еще больше пользы и выгоды компании.*

Вопрос: *Семье о своих ливийских приключениях рассказывали?*

Ответ: *Да, но только по возвращении домой. Они меня похвалили за отвагу.*

Лишь в последние месяцы пребывания в Ливии я по-настоящему осознал, насколько все-таки хрупкая вещь человеческая жизнь. Продукты я привык покупать в супермаркете рядом с домом, где квартировал, и запомнился мне там на кассе один паренек-тинейджер. Вернувшись после своих эвакуационных приключений, я его там не застал. И тут подошел его брат и молча кивнул на траурную рамку с его портретом на стене: погиб парень. Вот это переживание потрясло меня до самой глубины.

Вопрос: *Вы осознали, насколько хрупка жизнь, и, как вы раньше сказали, в какой-то момент ваша решимость была поколеблена… Что все-таки побудило вас там остаться?*

Ответ: *Чувство долга. Меня повысили, и я считал, что обязан там остаться, чтобы заслужить это повышение делом, но, оставшись, я чем дальше, тем больше сознавал, что мое решение отныне никак не связано с компанией. Это было мое всецело личное чувство персональной ответственности за происходящее — оно и только оно удерживало меня в Ливии.*

Теория отсева: преданные бойцы — фундамент организации

Долевое участие работников: корпоративный ядерный реактор

На вопрос о роли США в мире Уинстон Черчилль в 1940-х годах ответил: «Соединенные Штаты похожи на гигантский паровой котел. После того как его растопили, энергию он будет генерировать неограниченно».

И это правда. Почти четыре века минуло с тех пор, как с борта парусника «Мэйфлауэр» на берег Нового Света сошли первые британские поселенцы — горстка отважных мечтателей. Они принесли с собой на американскую землю прочную социальную систему, основанную на принципах демократии, духе верности договору и верховенстве права, фундаментальными ценностями которой были пуританство, частная выгода и уважение к личности. Изначальные принципы также включали в себя все необходимые стимулы к росту и процветанию страны. Например, именно в Америке придумали самые разнообразные схемы материального поощрения наемных работников, в том числе передачу им доли в деле, — и ведь именно предлагаемые сотрудникам стартапов опционы на приобретение акций сыграли немаловажную роль в бурном росте высокотехнологичных компаний в Соединенных Штатах. Сегодня ведь никто не ставит под сомнение тот факт, что феномен Кремниевой долины был обусловлен двумя движущими силами: во-первых, схемой долевого участия сотрудников в будущих прибылях, а во-вторых — инновационной культурой; первая придавала людям мощный материальный стимул, вторая — духовный.

Весь мир учится у Соединенных Штатов, а теперь и китайские высокотехнологичные отрасли промышленности, финансовый сектор и индустрия культуры перенимают опыт США.

С первых дней своего существования Huawei приковывала к себе сотрудников «серебряными наручниками», делая их пайщиками. Наручники названы здесь серебряными с умыслом, чтобы подчеркнуть отличие схемы Huawei от общепринятой на Западе схемы поощрения работников через предложение им опциона на покупку акций, которую окрестили «золотыми наручниками». При определенной схожести, принятая в Huawei

схема долевого участия сотрудников в прибылях отличается от стандартной западной и является не заимствованием западного опыта, а собственной находкой компании, оказавшейся в какой-то момент лишенной иного выбора.

В статье, озаглавленной «Весенняя река течет на восток» [a], Жэнь Чжэнфэй объяснил, как в Huawei родилась и получила развития идея применения схемы долевого участия сотрудников:

Схему долевого участия сотрудников я придумал вскоре после основания Huawei. Мое намерение заключалось в том, чтобы спаять коллег посредством своеобразного участия в прибылях. В ту пору о варианте опциона на покупку акций я понятия не имел. Даже не знал, что на Западе распространена такая схема создания у сотрудников материальной заинтересованности и что работодатели применяют ее во множестве вариаций. Просто жизненные тяготы привили мне чувство, что следует разделять с коллегами и ответственность, и выгоду. Я обсудил это с отцом, который в 1930-х годах изучал экономику. Он высказался всецело «за». Но никто и предположить не мог, что эта скорее случайно, чем планомерно родившаяся схема долевого участия сыграет столь большую роль в последующем успехе компании.

Схема была единственным средством обеспечить конкурентоспособность Huawei на рынке, где хозяйничали международные гиганты и китайские госпредприятия. Ведь не было у частной компании Huawei ни связей, ни ресурсов, ни доступа к государственному финансированию. Всем приходилось сражаться плечом к плечу, чтобы выжить. И каждый имел право на свою часть добычи. Жэнь Чжэнфэй говорил:

Только не подумайте, пожалуйста, что я вел себя как мудрец или святой. Если бы я занялся строительным бизнесом,

---

[a] The Spring River Flows East.

я бы считал само собой разумеющимся, что вся возведенная мною недвижимость принадлежит исключительно мне одному, потому что землю и займы раздобыл лично я, используя собственные связи. Так с какой стати мне чем-то с кем-то делиться? Я бы единолично присваивал все прибыли, потому что и весь риск изначально был на мне. Но моя компания Huawei — это, по уставу, технологическая компания. И мне нужно было привлечь к совместной работе больше умных людей, идеалистов, готовых разделить с компанией ее радости и горести. Каждый должен был взвалить на себя свою часть ноши, особенно люди старшего поколения и руководители. И лишь справедливым разделением активов между всеми ними можно было привлечь в этой битве на свою сторону больше единомышленников.

Конечно, нельзя забывать о значении исторических декораций, на фоне которых происходили описываемые события. Во второй половине 1980-х годов, когда была основана Huawei, само слово «капитал» воспринималось в Китае очень болезненно. Сам помню прекрасно, как в бытность в те годы студентом психологического факультета Северо-Западного педагогического университета [a] стал свидетелем яростной отповеди, которую получили два доцента от профессора кафедры политэкономии: «Китаю следует совершеннейшим образом воздерживаться от всякой мысли о возможности конкуренции! Ведь конкуренция — это квинтэссенция капитализма, а мы — социалистическая страна!» И это была господствовавшая в те годы точка зрения. И центральные СМИ, все без исключения, полнились высказываниями вроде: «Согласно марксистскому учению, владелец компании, нанимающий больше восьми рабочих, должен однозначно классифицироваться как капиталист...»

На таком фоне учреждение частной компании само по себе было сопряжено с колоссальным политическим риском. Как следствие, в провинции

---

[a] Северо-Западный педагогический университет (*кит.* 西北师范大学, *пиньинь* Xīběi Shīfàn Dàxué) — один из старейших государственных университетов Китая, находится в городе Ланьчжоу провинции Ганьсу.

Гуандун, в частности в Шэньчжэне, владельцы основанных больше четверти века тому назад частных компаний, особенно достаточно крупных, обычно не оставляли себе контрольного пакета или сколь бы то ни было весомой доли акций. Сегодня компаний со структурой акционерного капитала, похожей на впервые примененную Huawei, насчитывается более двух тысяч, что наглядно свидетельствует о перспективности такой траектории эволюции системы китайского предпринимательства.

Обладая острым политическим чутьем, Жэнь Чжэнфэй хорошо отдавал себе отчет в том, какими последствиями был чреват на том этапе истории статус акционера-мажоритария.

Хотя Жэнь Чжэнфэй и владеет самой крупной долей в акционерном капитале Huawei, она составляет всего 1,4 процента, а держатели остальных 98,6 процента акций — сотрудники компании. По состоянию на конец 2016 года из 180 000 сотрудников Huawei ее пайщиками являлись 80 000 человек, внешние акционеры уставом не предусмотрены. Таким образом, компания не имеет аналогов в мировой практике по степени рассредоточения акционерного капитала, да и в истории бизнеса в целом трудно отыскать сопоставимые феномены. Так в чем источник силы Huawei? Что за «ядерный реактор» придает ей небывалую мощь? Из бесед более чем с сотней руководителей Huawei мне стало ясно: большинство из них склоняются к мысли, что этот «реактор» — система долевого участия сотрудников в прибыли, поскольку каждый чувствует себя совладельцем компании и все сражаются за ее успех плечом к плечу. В ответ на просьбу охарактеризовать Жэня Чжэнфэя почти никто не забывает упомянуть о его преданности делу, самоотдаче в работе и бескорыстии. Бай Чжидун, капитан команды «красных» [a] Huawei, отметил: «Жэнь — человек слова. Для меня это наилучшая из всех возможных характеристик. Много ли в мире найдется лидеров, по-настоящему верных своему слову? А он как сказал единожды, что будет делиться прибылями со своими работниками, так и делает это вот

---

[a] В рамках постоянных усилий по выявлению потенциально слабых мест Huawei применяет метод самоанализа путем ролевой игры с разделением менеджеров на две команды — «красных» и «синих». Это похоже на современную военно-полевую игру: «синие» изображают условного противника, то есть конкурентов, строящих постоянные козни «красным» и подлавливающих их на ошибках, помогая тем самым «красным» самосовершенствоваться в процессе работы над ошибками. — *Прим. автора.*

уже более двадцати лет, все-все делит между 80 000 сотрудников, а себе оставляет лишь самую малость».

Важно не то, как лидер преподносит себя, — истинный авторитет он завоевывает лишь реальными результатами своих дел.

Кое-кто утверждает, что примененная Huawei схема долевого участия сотрудников многим из них успела принести выгоду, но именно она рано или поздно погубит компанию. Как всем без исключения цветам на роду написано отцвести и завянуть, так и бизнесу Huawei достаточно будет единожды забуксовать, а компании — остановиться в росте или, тем паче, начать нести убытки, чтобы частично или полностью лишившиеся дивидендов сотрудники утратили сплоченность и преданность делу, поднявшие Huawei к сегодняшним высотам. И это не мнение паникеров! Тогда какую же систему обороны нужно выстроить, чтобы застраховать себя от малодушия или капитуляции менеджеров в случае попадания компании в подлинно критическую ситуацию? Есть ли вообще в природе механизм подобного рода, доступный акционерным обществам? Самый фундаментальный вывод более или менее очевиден: это развитие. Лишь здоровая, растущая компания способна обеспечивать устойчивое сплочение рядов своих функциональных подразделений и сотрудников; в свою очередь, обязательные условия устойчивого развития компании — наличие грамотной политики стимулирования кадров и здоровая организационная культура.

Один из руководителей Huawei, кстати, привел хороший пример того, что значит «здоровая организационная культура». Когда в 2003 году Huawei была втянута в судебную тяжбу с Cisco, всю компанию охватил пессимизм. Однако Huawei в суде выиграла, и это ей добавило уверенности в своих силах, которая очень помогла впоследствии выстоять в аналогичной тяжбе с Motorola.

К сегодняшнему дню инновационный потенциал и интеллектуальная собственность Huawei получили всемирное признание. Так что теперь, если кому-то еще вдруг взбредет в голову судиться с Huawei, нахрапом компанию в суде не одолеешь: потребуются крайняя осмотрительность и тщательнейшая подготовка. В процессе судебных разбирательств Huawei шаг за шагом преодолела робость и неуверенность, обретя непоколебимую веру сначала в свою силу, а затем и в непобедимость. Окончательно сформировалось и коллективное самосознание Huawei, что и неудивительно, поскольку

компания на протяжении четверти века непоколебимо следует единожды выбранным курсом и практически не допускает стратегических ошибок. Лозунг «Вслед за лидером — к победе!» стал своеобразной мантрой и одновременно формулой «основного закона нацеленности на успех», и весь коллектив компании пронизан идеей: «Мы раз за разом побеждали в прошлом, побеждаем сегодня и будем побеждать во веки веков!» Коллективная решимость всегда и во всем добиваться успеха — мощный фактор устойчивого поддержания культуры Huawei.

Конечно, описанный основной закон нацеленности на успех покоится на прочном фундаменте здоровой кадровой политики.

Тут я попросил бы читателей уделить особое внимание следующему тезису: Huawei придерживается философии, согласно которой краеугольными камнями компании являются преданные бойцы. Компания ценит тех, кто готов за нее сражаться, а не акционеров; система долевого участия сотрудников служит лишь важным — но никак не единственным — стимулом для мотивации «бойцов». Акции используются лишь для последующего вознаграждения за реальный вклад, внесенный в общее дело.

Жэнь Чжэнфэй однажды сказал: «Инвесторам должно причитаться разумное вознаграждение, но бойцам, участвующим в нашей версии высадки в Нормандии или строительства Панамского канала, — вот кому по заслугам полагаются наибольшие денежные бонусы!» Эту свою мысль Жэнь затем развил следующим образом:

Huawei решительно настроена гарантировать защиту интересов наших бойцов. Что до тех, кто больше не способен сражаться и хочет выйти в отставку, то защиту их интересов мы тоже гарантируем. Если мы перестанем заботиться о тех, кто сражался за нас в прошлом, кто захочет биться за нас в будущем? Однако тем, кто сражается за нас сегодня, должно причитаться большее вознаграждение, чем отставным бойцам, иначе кто захочет биться за нас сегодня? Истина в том, что и я однажды выйду в отставку, поэтому вполне разумно, казалось бы, с моей стороны было сегодня проводить политику выделения больших средств на поддержку

пенсионеров, чтобы вы там потом работали побольше, а я побольше получал, — но только нет сегодня в компании таких дураков, которые бы на это согласились.

Жэнь Чжэнфэй часто поражает глубиной понимания человеческой природы. Если здание Huawei действительно строится на века, нельзя замуровывать в каменные стены никакие системы коммуникаций и жизнеобеспечения. Внутриорганизационные механизмы имеют свойство регулярно разлаживаться. Следовательно, выступая в роли предводителя целой армии людей, руководство компании должно видеть свою миссию еще и в точном учете как природных свойств человеческого характера, так и причудливых капризов времени и пространства, одновременно бдительно отслеживая и устраняя неполадки по мере их возникновения.

Сохранение статуса частной компании — единственный путь к покорению мира

Как-то раз на званом обеде в одном знаменитом нью-йоркском элитном клубе Жэнь Чжэнфэй оказался в обществе десятка прославленных американских бизнесменов, среди которых были и ушедший в отставку глава AIG Хэнк Гринберг [a], и глава AEA Investors Винсент Мэи [b].

На их вопрос, почему Huawei не становится публичной акционерной компанией, что поможет привлечь фондовый инвестиционный капитал, Жэнь Чжэнфэй ответил буквально следующее:

Технологические компании нуждаются в мотивированных сотрудниках. Если допустить торговлю акциями компании

---

[a] Морис Реймонд «Хэнк» Гринберг (*англ.* Maurice Raymond «Hank» Greenberg, р. 1925) — американский финансист и топ-менеджер, в 1968–2005 годах возглавлявший крупнейшую на тот период страховую корпорацию США American International Group, Inc. (AIG).

[b] Винсент Мэи (*англ.* Vincent A. Mai, p. 1941) — англо-американский бизнесмен-финансист родом из ЮАР, в 1998–2011 годах возглавлявший старейший частный инвестиционный фонд США AEA Investors; в настоящее время — глава собственной инвестиционной компании Cranemere, Inc.

на бирже, какая-нибудь горстка ее сотрудников обязательно на этом разбогатеет — наживет миллионы или даже миллиарды — и утратит после этого всякую мотивацию к работе. Это не пойдет на пользу ни Huawei, ни остальным сотрудникам. Компания перестанет расти такими темпами, как сейчас, а люди утратят стимул к коллективной работе. Если же разбогатеют еще и слишком молодые работники, они обленятся, что поставит крест на их личностном развитии.

Huawei отстаивает организационную культуру, прививающую руководителям высшего звена чувство долга, руководителям среднего звена — чувство критической значимости их дела, а сотрудникам низового уровня — жажду свершений. Руководители высшего уровня получают высокую зарплату и больше дивидендов. Но, по большому счету, богатство для них не более чем символический знак отличия. Таких людей ничтожное меньшинство: их не привлекают материальные приобретения, поскольку они и так давно состоялись как личности, вышли из возраста становления, для которого характерно стяжательство и тяга к накоплению материальных благ. Дальше вперед их толкает лишь чувство ответственности, долга, призвания к выполнению миссии, помноженное на инстинктивную страсть к дальнейшему карьерному росту. Иными словами, представители иерархической элиты Huawei движимы глубинными внутренними побуждениями.

С другой стороны, менеджеры среднего звена, пробившиеся на свои нынешние должности из низов, часто получают повышение именно за преданность и самоотдачу, проявленные ими за годы работы в компании.

Ну а у подавляющего большинства рядовых сотрудников есть более простой и самый реалистичный мотив: больше работаешь — больше получаешь. Это универсальный закон общества, отражающий человеческий характер и стремления, и Huawei этот закон понимает, признаёт и кладет в основу принятой в компании системы оплаты труда.

В Huawei полагают, что менеджеры среднего звена должны обладать чувством критической значимости своей работы. Если у кого-то из них не получается организовать и стимулировать своих подчиненных на достижение поставленных целей или если кто-то из них зазнаётся, начинает проявлять эгоизм или самоуспокоенность, таких быстро понижают или разжалуют

до прежней должности и заменяют другими. Но если разжалованные начинают демонстрировать былую страстность и удовлетворяют всем квалификационным требованиям, их вполне могут повысить снова.

Работники низового уровня должны быть «голодными» до бонусов, акций компании, продвижения по службе и успехов. Именно голод воспитывает волчью агрессивность. А до пресыщенных не дойдут никакие возвышенные призывы.

Еще в 1997 году Huawei сравнялась с западными конкурентами по уровню зарплат. Иначе компании не удалось бы привлечь и удержать таланты. Это, кстати, стало еще одной причиной того, что в скором времени после основания Huawei в компании приняли на вооружение схему распределения акций среди сотрудников. Поначалу эти акции мало чего стоили, но к сегодняшнему дню они превратились в самое ценное имущество многих работников Huawei. Однажды Жэнь Чжэнфэй заметил:

Huawei выжила благодаря тяжелому труду и технологическим инновациям. Действительно ли технологическим инновациям нет предела? Будет ли и дальше действовать закон Мура[a]*? Или же со временем нам удастся сохранять свою рыночную долю за счет всего одной идеальной технологии? Полагаю все-таки, что темпы технологических инноваций замедлятся по достижении некоего предела пропускной способности общедоступных каналов проводной и беспроводной связи. После этого лишь компании с обширным рыночным присутствием и блестящими системами менеджмента, способные оказывать высококачественные услуги по низким ценам, смогут рассчитывать на выживание в условиях беспощадной конкуренции. Так что Huawei нужно постараться выйти*

---

[a] Так называемый закон Мура — эмпирическое наблюдение, согласно которому число транзисторов в интегральной микросхеме удваивается приблизительно каждые два года. В 1965 году его опубликовал Гордон Эрл Мур (*англ.* Gordon Earle Moore, р. 1929), один из основателей (1968) и почетный председатель совета директоров корпорации Intel. В 2000-х годах темпы реального роста тактовой частоты процессоров стали все заметнее отставать от предсказываемых «законом Мура».

на этот уровень раньше, чем смерть подступит к порогу. В ближайшее десятилетие мы постараемся научиться у западных компаний искусству управления бизнесом и повышения его эффективности, а также принять на вооружение наиболее подходящую систему управления кадровыми ресурсами, которая позволит нам правильно настроить людей на борьбу за выживание.

Жэнь Чжэнфэй сказал истинную и горькую правду относительно дальнейших перспектив мировой ИТ-отрасли. Реальность — штука жестокая. В отличие от других отраслей промышленности индустрия информационных технологий участвует в давно стартовавшем смертельном забеге на выбывание, конца которому в ближайшем будущем не предвидится. Причем правила забега таковы, что выживают и побеждают не быстрейшие, а самые выносливые, те, кто способен дольше других не сходить с дистанции. Так как же избежать преждевременной гибели? Только сражаясь, другого выбора нет. А как превратить сотрудников в заряженных на победу бойцов? Только за счет разумного и отлаженного механизма управления человеческими ресурсами, превосходящего имеющиеся у конкурентов.

Это, по сути, закон человеческой природы: люди бегут быстрее, если получают вознаграждение порционно и поэтапно; а внезапно разбогатев — спотыкаются и падают. Множество компаний — и китайских, и зарубежных — выглядят многообещающими и крепкими, пока не выйдут со своими акциями на фондовый рынок, после чего всю организацию начинает жестоко трясти. А первопричина тому чаще всего в свойстве человеческого характера портиться от слишком быстрого обогащения: кто-то перестает прогрессировать, а кто-то и вовсе перебегает к конкурентам, посулившим еще больше денег; кто-то продает свою долю в компании и затевает собственный бизнес, а кто-то, и того хуже, еще и начинает переманивать к себе бывших коллег из предыдущей компании и становится ее злейшим врагом. Так что очевидно, что такая система управления человеческими ресурсами, мягко говоря, действительно оставляет желать лучшего.

Жэнь Чжэнфэй однажды заметил в частном разговоре: «Если мы не поддадимся соблазну публичного акционирования, то сможем когда-нибудь покорить весь мир». У этого заявления есть три смысловых подтекста.

Во-первых, речь идет о сохранении командного бойцовского духа. Изобилие развращает и людей, и организации. Как только появляется слишком большой «пирог», так за его дележом сразу и съедается самая суть организации, что есть худшая из форм смерти живого организма. Если же компания сохранит статус частного предприятия с зарплатами на уровне мировых отраслевых стандартов, дополненными ежегодной выплатой дивидендов, это поможет по-прежнему не только привлекать и удерживать талантливых людей, но и воспитывать в них волю к борьбе. Пока что Huawei удается придерживаться удачно найденного баланса.

Второй подтекст заключается в том, что процесс принятия решений должен всегда оставаться под контролем самой организации. Учитывая нынешнюю распыленность акционерного капитала компании, любой крупный частный инвестор со стороны мог бы относительно легко поставить Huawei под достаточно сильный контроль. А что если такой инвестор с большими контрольными полномочиями окажется охотником до быстрой прибыли? При таком сценарии Huawei будет поставлена на грань краха.

Третий смысловой слой касается долгосрочных целей Huawei и ее людей. На нынешние позиции Huawei сумела выйти, в том числе потеснив западных конкурентов благодаря наличию долгосрочной визионерской стратегии. Компания придерживается десятилетнего цикла планирования, в то время как конкуренты по большей части живут сегодняшним днем, ориентируясь на текущие биржевые котировки. А фондовый рынок, образно выражаясь, как зверь — хладнокровен и нетерпелив.

Например, Motorola инвестировала в проект спутниковой связи Iridium пять миллиардов долларов собственных средств, а при неудаче этого проекта фондовый рынок тут же обрушил котировки акций Motorola и, по сути, пустил ее под откос. Похожая ситуация была у Huawei, когда она вложила 6 млрд юаней [a] в продукты поколения 3G, после чего годами терпеливо дожидалась, чтобы они наконец начали приносить финансовую отдачу, — иногда приходилось даже продавать продукты 3G под видом 2G. Тем не менее Жэнь Чжэнфэй настоял на своем видении, не прислушался к мнению оппонентов в руководстве компании и запретил разработку бесперспективных продуктов стандарта PHS. Если бы Huawei тогда была публичным

[a] Около 0,86 млрд долларов США.

акционерным обществом, представляете, какое бы ему пришлось выдержать давление со стороны акционеров? А итогом стала бы либо отставка Жэнь Чжэнфэя, либо закат Huawei.

Одного умного человека осенило следующее прозрение, и с ним отчасти согласен и сам Жэнь Чжэнфэй:

> *Если бы в свое время среди западных конкурентов Huawei оказалась хоть одна серьезная западная компания, чьи акции не котируются на бирже, Huawei сегодняшнего положения не достигла бы. В ближайшем будущем Китай просто не успеет воспитать собственных бизнес-стратегов, способных тягаться с американскими, но, при всем их величии, эти американские стратеги бессильны противостоять воле рынка ссудного капитала.*

Стоит ли в таком случае ждать появления акций Huawei в свободном обращении? На общем собрании акционеров в апреле 2013 года, а затем еще дважды на пресс-конференциях в 2014 году Жэнь Чжэнфэй твердо заявил, что как минимум в ближайшие пять — восемь лет Huawei не будет даже рассматривать в качестве возможных вариантов ни преобразование в публичное акционерное общество, ни какие-либо операции на фондовых рынках, включая внешние инвестиции, слияния или поглощения.

Принцип отсева: чем проще — тем лучше

У двух китайских компаний — Lenovo и Huawei — поразительно много общего. Разница в возрасте между основателем и высшими руководителями в обеих компаниях превышает двадцать лет. Это естественный поколенческий разрыв между «отцами и детьми», «наставниками и учениками», «патронами и протеже». Сыграла ли столь характерная возрастная структура руководства двух компаний какую-то особую роль в их росте?

В годы первоначального становления, которые можно уподобить первобытному периоду охоты и собирательства, Huawei, среди прочего, «пополнила свою корзину» еще и когортой амбициозных молодых людей. С ними для полуголодной компании, похоже, не было ничего невозможного. Жестко

враждебные внешние условия среды обитания, скудость ресурсов, всевозможные внутриорганизационные трудности — ничто не могло сломить волю молодых сотрудников, а лишь укрепляло и сплачивало их. Несомненно, Жэнь Чжэнфэй играл для них роль наставника, был душой и знаменосцем организации. Один из учеников вспоминает: «Со стороны мы, наверное, походили на дурачков, следующих за безумцем. По одному взмаху его руки мы устремлялись в самые немыслимые сражения... Он представлял наши интересы, и мы полностью доверяли ему».

Президент дочерней компании Huawei, занимающейся разработкой и производством микропроцессоров, вспоминает:

Когда наш босс основал компанию, ему едва перевалило за сорок, а в учениках у него была кучка простых двадцатилетних студентов, которых он учил житейскому уму-разуму: «Будьте с клиентами обходительны, и вы сможете выстроить с ними доверительные отношения». Большинство искренне уверовало в высказанную идею, и, выяснив, что действительно можно совершенно законно зарабатывать на этом деньги, они последовали за ним.

Конечно, чтобы отважиться на такое предприятие, надо было быть отчасти «дурачками», отчасти слепо уверовавшими; однако за верой естественным образом следует позитивный умственный настрой; а благодаря правильно сформулированной системе ценностей компания и сама преуспела, и всем, кто ей доверился, помогла преуспеть. На противоположном полюсе спектра очутились те из «студентов» первого призыва, кто оказался невосприимчивым: эти отнеслись ко всей затее скептически, быстро отпали от компании и пошли своим путем. Спустя 27 лет Жэнь Чжэнфэй подытожил, обращаясь к последователям:

Задним числом понятно, что все ярчайшие умы той поры давно покинули нашу компанию. Ну а вот мы, кто выглядел бездарями на их фоне, — мы все здесь, все в сборе. Лично я, как Форрест

Гамп[a], всегда считал, что дуракам везет, вот и остался. Ну и вы, понятно, не самые умные, и тоже остались. Нам бы в жизни было не видать успеха, если бы мы не бились за него, как последние дураки. И сегодня лишь глупость озаряет нам путь к дальнейшим успехам. Ведь самая определяющая и характерная черта культуры Huawei предельно глупа: лишь для дурака интересы клиента выше его собственных. Но мы продолжаем совместными усилиями пробиваться вперед по единожды избранному пути, и каждый из нас постоянно размышляет над тем, как нам всем вместе усовершенствоваться.

Как-то раз Жэня спросили: «В каком возрасте вы почувствовали себя достаточно зрелым человеком?» Немного поразмыслив, Жэнь ответил: «Вероятно, в 57 лет, когда осознал важность межличностных отношений между людьми».

А что Жэнь считает самым важным? Клиентов и их интересы, как наивысшую ценность. Лишь сделав клиентоориентированность основой основ системы ценностей, удалось дать определение культуры Huawei: лишь те, кто работает на благо клиентов и вносит вклад в их успех, имеют право рассчитывать в компании на денежное вознаграждение и повышение.

В конце 2012 года Huawei выиграла в одной зарубежной стране тендер на сумму около миллиарда долларов США. Компания напряженно шла к этому много лет. Конкурсной команде сразу выписали премию на сумму 7 млн юаней[b]. После подписания контракта в первом полугодии 2013 года Жэнь распорядился премировать эту группу еще 10 млн юаней[c]. Непосредственный начальник тендерной группы, на тот момент занимавший пост регионального директора компании, возразил Жэню: «Деньгами вы их уже вознаградили, довольно с них. В этот раз организуйте им лучше шикарный банкет в знак признательности».

Жэнь Чжэнфэй в ответ буквально взорвался: «Сытый голодного не разумеет, да?! Я тебе такой банкет устрою! Давай, откажись от своей части

---

[a] Форрест Гамп (*англ.* Forrest Gump) — главный герой одноименного культового американского фильма 1994 года.

[b] Около 1,1 млн долларов США.

[c] Около 1,6 млн долларов США.

премии, акций, зарплаты, слабó?! А я тебе на сэкономленные деньги буду обеды оплачивать!» Жэнь никак не мог успокоиться и еще пять раз подряд вызывал этого руководителя на ковер и все выговаривал ему: «Нет, тебе нужно реально над этим подумать на полном серьезе. Наши братья и сестры в офисах на местах тяжело трудились и заслужили свою долю прибыли с этого контракта».

Наконец региональный директор нашелся с нужным ответом:

— Десять миллионов многовато для нашего бюджета, мы просто не потянем. И еще меня тревожит вот что: разве кто-нибудь когда-нибудь получал такую колоссальную премию за успех одного-единственного проекта? Сам я из этих денег ни копейки не трону, но все равно буду чувствовать свою вину, если приму их даже для своей команды...

— Так скажи, сколько, по-твоему, будет в меру.

В итоге договорились о сумме еще в 7 млн юаней.

«Такой уж он человек. Попросишь у него миску риса — даст даже не ведро, а десять ведер. Скажешь, что готовишься к большому застолью, — даст десять слитков золота» — такой метафорой описал характер Жэня Чжэнфэя глава бизнес-группы Huawei по работе с операторами мобильной связи Цзоу Чжилэй, а затем продолжил уже серьезнее:

Даже не пытайтесь составлять суждение о нашем боссе по его текущим делам. Тут нужно отступить на несколько шагов назад, окинуть все взглядом в более широкой перспективе, чтобы понять, как мало на свете людей, способных справиться с делом лучше него. Ему безразлично, как ты подходишь к проекту; его волнуют только результаты, и если ты даешь результат, то он тебя всячески поддержит — и политически, и ресурсами, и поблагодарит обязательно, скажет, что молодец, заслужил.

По сути, культура Huawei сколь проста, столь и глубока. Можно ли ее скопировать и воспроизвести? Скопировать, конечно, можно, при условии строгого следования главному принципу — всецелой ориентированности на клиентов и создания ценностей для них, — дополненному системой

оценки работы и распределения благ пропорционально преданности делу и реальному вкладу сотрудников. А вот воспроизвести скопированное может оказаться очень непросто, поскольку в реальной жизни многие организации просто не способны придерживаться столь однолинейной культуры, а тем более делать это последовательно и в долгосрочной перспективе.

Организационная культура подобна монете: если на лицевой стороне указано одно достоинство, а на оборотной другое, то ломаного гроша не стоит такая монета, и лучше ее к оплате не предъявлять, чтобы не позориться. Подытоживая изложение своего мнения относительно того, умеют ли в Huawei правильно распоряжаться талантами, Цзоу Чжилэй просто сказал: «У нас в Huawei за всем, что мы делаем, стоит один главный принцип: чем проще — тем лучше».

Итак, много работающие и вносящие больший вклад в дело вознаграждаются. Этот принцип в Huawei, как мы уяснили, исповедуется и последовательно реализуется с первого дня существования компании. Имели, впрочем, место в истории Huawei и отдельные случаи внутренних конфликтов, взаимных обид и даже расколов некогда сплоченных команд на почве реальной или кажущейся несправедливости распределения денежных вознаграждений. В то же время общепринятой практикой является повышение самых трудолюбивых, продуктивных и вносящих наибольший вклад в общее дело работников. Хотите быстрого продвижения по службе? Отправляйтесь в Африку осваивать труднодоступные районы! Хотите проявить свои лидерские качества? Отправляйтесь в самые горячие точки текущих боевых действий! В Huawei не принято проводить учебные курсы для будущих лидеров. Жэнь Чжэнфэй — приверженец «философии дела»: командармы выковываются и закаляются на полях сражений. В конце-то концов, разве кому-то приходилось чему-то учить Мао Цзэдуна или Дэна Сяопина?

Глава дочерней компании — производителя чипов высказался предельно жестко:

Huawei не разменивается на мелкие оппортунистические авантюры — ведь у компании есть великая цель. Люди вдохновлены, потому что большинство из нас в душе отчасти идеалисты. Компания исповедует простоту, так что те,

кто вздумает ловчить или политиканствовать, долго тут не протянут. А на первые роли неизбежно выдвинутся чистосердечные труженики.

А исполняющий обязанности гендиректора Huawei Эрик Сюй сформулировал похожую мысль более обтекаемо:

Почему во время войны лидеры выдвигаются сами собой? Потому что война — жестокая вещь. Прежде всего, командир не имеет права на смерть: если выжил — значит, привел свое войско к победе; если войско проиграло, то и командиру конец. Такие времена рождают героев, и лидеры, рожденные военным временем, — вот кто воистину выявлен и отобран по объективным заслугам. <...>

А порядок выбора кандидатов на повышение в мирное время сразу вскрывает, в общем-то, истинную нацеленность организации. У нас в Huawei все правила были долгими годами нацелены на то, чтобы люди прочувствовали, что, пока делаешь свою работу хорошо, у тебя блестящие перспективы и крепкая база для дальнейшего развития. Следовательно, фокусируйся на своем деле и делай его хорошо, а вместо того, чтобы интриговать и подлизываться к начальству, подлизывайся лучше к клиентам.

Исторически в Huawei работа менеджера оценивалась не только по общепринятым на Западе объективным ключевым показателям эффективности (KPI), но и по субъективному восприятию «ключевых моделей поведения». В результате, если оценивающее начальство приходило к субъективному заключению, что ты достаточно компетентен, тебе без оглядки на всякие численные KPI предоставляли возможность зарекомендовать себя на более высокой должности. Иными словами, если эксперты решали, что ты справляешься, — значит, справляешься; а нет — так нет. Это приводило к определенному волюнтаризму и случайности назначений, часто казавшихся несправедливыми коллегам продвинувшегося по службе.

В 2005 году, после затяжных горячих дискуссий в руководстве Huawei, было наконец единогласно принято компромиссное решение по этому наболевшему вопросу. Отныне KPI становились квалификационным барьером, фильтром для предварительного отбора: лишь 25 процентов сотрудников с лучшим рейтингом на основе KPI могли претендовать на повышение, и только их кандидатуры выносились на рассмотрение экспертов по оценке ключевых моделей поведения. Таким образом, на системном уровне было решено раз и навсегда «свернуть с тропы Хо Ши Мина[a]», как метко обозначил прежнюю практику Эрик Сюй, и тем самым положить конец нездоровому карьеризму через подхалимаж, интриганство и объединение в группы с особыми интересами.

Технический специалист Huawei, попросивший о сохранении анонимности, дал по этому поводу следующий комментарий:

Наш босс всегда говорил, что все выдающиеся ребята компанию покинули, остались одни дураки. Конечно, это неправда. Разве без блестящих умов Huawei достигла бы столь высокого положения? Не проще ли сказать, что остались одни простодушные? По-настоящему смекалистым и толковым людям излишние сложности действительно ни к чему. Они поверили в компанию, сделали свой выбор и остались ее верными тружениками. Вот уже двадцать лет, как компания представляет собой еще и своеобразное сито. Сквозь это сито просеивались и утекали люди со сложным характером, но отнюдь не все талантливые; а люди с простым характером, но совсем не обязательно, что бесталанные, оставались. И вот эта порода простых людей, оставшаяся в сите, — она очень странно выглядит на общем фоне переусложненного общества. Культура Huawei — это, по сути, культура

---

[a] Хо Ши Мин (*вьетн.* Hồ Chí Minh, 1890–1969) — вьетнамский политический деятель, основатель Коммунистической партии Вьетнама, руководитель Августовской революции 1945 года, первый президент Северного Вьетнама, создатель военно-политических национально-освободительных организаций Вьетминь (1941–1951) и Вьетконг (1960–1977), ведших активную партизанскую войну против иностранных колониалистов и агрессоров.

вытеснения простотой излишних сложностей. Этим она похожа на культуру студгородка, где Жэнь был нашим наставником, — вернее сказать, классным руководителем, учителем и наставником в одном лице.

Инъекция крови бойцовых петухов как стимул к безостановочному движению

Через двенадцать минут после взлета самолет внезапно заходил ходуном и резко устремился к земле, чуть ли не пикируя. За окнами салона зловеще проносились склоны гор. Жэнь Чжэнфэй почувствовал страх — прежде всего за сидевших рядом жену и дочь. Тут стюардесса объявила, что по техническим причинам самолет возвращается в аэропорт отправления.

Еще через несколько минут лайнер благополучно приземлился в Пекинском международном аэропорту Шоудý («Столичный»). На летном поле скопились в ожидании экстренной посадки полицейские и пожарные машины. Вой их сирен еще больше нагнетал атмосферу. «Слава Богу! Мы живы!» — подумалось Жэню Чжэнфэю. Нервная дрожь, однако, не отпускала, и он продолжал сидеть с побледневшим, как мел, лицом. А вот дочь, к его полному изумлению, была скорее не испугана, а эмоционально возбуждена. Похоже, ей эта драматическая нервотрепка пришлась по душе.

Всего дней через десять Жэнь Чжэнфэй снова чудом уцелел. На этот раз на рейсе Каир — Доха самолет попал в полосу жестокой турбулентности, его со страшной силой швыряло то вверх, то вниз. Жэнь даже решил, что пилот потерял сознание и выпустил из рук штурвал. Однако и на этот раз все завершилось благополучным возвращением в аэропорт вылета. И тогда, сидя после этого потрясения в зале ожидания Каирского аэропорта, Жэнь Чжэнфэй спросил соседку по скамейке, было ли ей страшно. «Нет, — ответила пассажирка, — я у себя в больнице смертей насмотрелась. Жизнь — вещь хрупкая. Нужно жить текущим мгновением и каждый отпущенный тебе день использовать по полной». Жэнь, только что собиравшийся сдать билет, почувствовал от этого ответа такой прилив душевных сил, что через два часа спокойно вылетел в Доху.

Мало того, что сотрудники Huawei постоянно находятся в разъездах по всему миру, — руководство компании еще много лет назад положило

за правило не выключать мобильные телефоны 24 часа в сутки. Где бы ни находились люди, в Китае ли, за границей ли, они всегда обязаны отвечать на звонки. Huawei присутствует в ста с лишним странах, в компании около 180 000 сотрудников. Неудивительно, что ежедневно случается что-нибудь непредвиденное. Жэнь настаивает: «Не надо меня беспокоить по поводу хороших новостей. Для меня это не особо важно. А вот если случилось что-то плохое, я должен об этом знать, особенно если речь идет о безопасности людей. Ведь это наши бойцы».

Ближайшие коллеги Жэня Чжэнфэя говорят, что ежегодно он совершает около сотни перелетов, а другие руководители Huawei высшего звена, такие как Сунь Яфан, Ху Хоукунь, Эрик Сюй, Го Пин, Сюй Вэньвэй[a] и Чэнь Лифан, — и вовсе не менее 150. В то же время бóльшая часть членов правления и исполнительных директоров Huawei страдают заболеваниями, обусловленными стрессом. Самое распространенное — тревожное расстройство, далее следуют гипертония, диабет и депрессия. Хуже всего со здоровьем у Го Пина, у которого достаточно давно диагностировали хроническое функциональное расстройство непонятной медикам природы: при каждом обострении у него развивается острая тромбоцитопения[b], но стоит ему отдохнуть, как уровень тромбоцитов в крови возвращается к норме.

Так что именно движет этими людьми безостановочно? Супруга Жэня Чжэнфэя характеризует своего мужа следующим образом: «Вот уже двадцать лет, как ему будто кровь бойцового петуха ежегодно вводят внутривенно». Шутка шуткой, а в 1970-е годы инъекции крови бойцовых петухов были в Китае весьма популярны. Считалось, что свежая петушиная кровь обогащает человеческую полезными микроэлементами, омолаживает организм и возвращает ему юношескую жизненную энергию. Понятно, что мода долго не продержалась, тем более что терапия петушиной кровью была разоблачена как полное шарлатанство и мошенничество. А вот выражение

---

[a] Сюй Вэньвэй (*кит.* 徐文伟, англ. псевдоним William Xu, р. 1963) — воспитанник Юго-Восточного университета в г. Нанкин, сотрудник Huawei с 1991 года, руководивший рядом региональных и функциональных подразделений; с 2013 года — исполнительный директор по маркетинговой стратегии.

[b] Тромбоцитопения — состояние, характеризующееся снижением количества тромбоцитов ниже $150 \cdot 10^9$/л, что сопровождается повышенной кровоточивостью и проблемами с остановкой кровотечений.

«как будто кровь бойцового петуха вкололи» с тех пор прижилось и используется для описания крайне энергичных, неугомонных и непоседливых людей, склонных к активному мышлению и неутомимой деятельности.

В Huawei есть такая группа людей, преимущественно из числа высших руководителей и исследователей-разработчиков, включая даже некоторых иностранных ученых и специалистов, поголовно демонстрирующих все симптомы ежедневных инъекций пресловутой «петушиной крови».

Так что ими движет безостановочно? Чувство долга и призвания.

Относительно чувства долга: пронаблюдав за Huawei более десяти лет, я обнаружил там три психотипа сотрудников. Первый тип — это единичные случаи людей с врожденным чувством собственного предназначения к исполнению некоей миссии. Единожды поставив перед собой жизненную цель, они начинают мыслить и действовать, как машина с вечным двигателем. В любой ситуации, под любым давлением и невзирая на любые трудности или препятствия, они способны быстро мобилизовать все клетки своего организма и выступить в поход навстречу неведомому. На самом деле в мире среди политиков, ученых, художников и предпринимателей очень немного таких людей, отличающихся врожденным драйвом. Они просто слеплены из другого теста.

Стив Джобс, Жэнь Чжэнфэй и Илон Маск — вот яркие примеры представителей этой категории.

Второй тип личности — люди с «инерционной миссией», как я ее называю. Поначалу их толкает вперед чувство ответственности за преодоление протяженного во времени пути к поставленной отдаленной цели, а к концу этого пути у них формируется крепкое чувство миссии и долга, заставляющее их двигаться дальше. Им свойственны ревностное усердие и трудолюбие, никак не связанные с какими-то конкретными планами, а просто представляющие собой проявление внутреннего инерционного импульса к движению, порождаемого чувством ответственности.

В 1990 году Го Пину поручили разработку коммутатора АТС на 256 номеров. На старте проекта Жэнь Чжэнфэй спросил его:

— Сколько средств ежегодно выделяют твоему научному руководителю в колледже на разработки?

— Восемьсот или девятьсот тысяч юаней [a], — ответил Го Пин.

---

[a] Около 125 и 140 тысяч долларов США.

— Смотри: я дам тебе десять миллионов [a] — но только чтобы все было сделано!

Го Пин, по его словам, испытал «внезапно нахлынувшее на него благородное чувство призвания к исполнению миссии и ответственности за ее реализацию» — и преисполнился решимости во что бы то ни стало справиться с поставленной задачей. Он ежедневно работал до полуночи, а часто и на всю ночь оставался в лаборатории. А когда разработка была завершена, продуктом стал коммутатор не на 256, а на 512 номеров. До сегодняшнего дня остается тайной, сколько средств ушло на его разработку. Полностью или нет истратил Го Пин выделенные 10 млн юаней, остается только догадываться.

Постоянно довлеющее чувство долга и ответственности по прошествии достаточно длительного времени трансформируется в чувство призвания к исполнению миссии. Тогда некоторые начинают трудиться вообще безостановочно, днем и ночью, хотя никакой радости или удовольствия от этого не получают. Мучительная усталость и перенапряжение становятся привычными спутниками их тяжелых будней, — и их одолевает «невыносимая тяжесть бытия». Однако если после длительного пребывания в таком перегруженном состоянии, ставшем привычным ритмом будней, они выходят из-под гнета, то их неизбежно охватывает чувство «невыносимой легкости бытия», которое для них непривычно и потому непереносимо, и они тут же устремляются навстречу новым трудным задачам, — и так раз за разом.

Третью категорию людей составляют люди с «пассивной миссией». В организациях отношения между работником и работодателем, как правило, регулируются трудовым договором, по которому работодатель перекладывает на плечи работника определенный круг обязанностей. Выдающаяся организация всегда способна увлечь максимальное число таких работников-исполнителей объединяющим чувством единой миссии, для чего в коллективе широко пропагандируются ценности и стратегия компании, вводятся эффективные системы материального стимулирования, формируется более агрессивное чувство особой корпоративной культуры. Однако, говоря объективно, ожидать от всех сотрудников чувства сопричастности единой миссии и ответственности за нее не только нереалистично, но и неразумно. Поэтому, как уже говорилось, компания Huawei и является сторонницей

---

[a] Около 1,56 млн долларов США.

организационной культуры, в которой на верхних уровнях иерархии людям прививается чувство долга, на средних — ощущение кризиса, а на базовых — чувство голода. Однако усилия, направленные на пробуждение чувства долга и сопричастности единой миссии среди работников низового уровня, отнюдь не бесполезны, поскольку способствуют как минимум развитию большего энтузиазма и увлеченности их своей работой.

Опубликованный Институтом Гэллапа [a] «Доклад о глобальной ситуации в сфере занятости» [b] обобщает данные, полученные по результатам комплексного мониторинга ситуации на рабочих местах в 140 с лишним странах мира в период с 2009 по 2012 год. По результатам анкетирования Институт Гэллапа классифицировал работников по трем категориям: заинтересованные (с энтузиазмом выполняющие свою работу и преданные организации); безразличные (честно отдающие работе свое время, но без особой энергии и страсти); и не заинтересованные (недовольные своей работой и активно высказывающие свое недовольство, подрывая тем самым энтузиазм заинтересованных).

По данным доклада, в Китае лишь «6 процентов работников увлечены своей работой — и это один из худших показателей в мире».

Результат крайне огорчительный. В Google доля заинтересованных работой сотрудников составляет 99 процентов, в то время как в среднем по США — менее 20 процентов.

Профессор Ларри Донниторн, бывший директор Центра подготовки командного состава Военной академии США, поинтересовался у меня показателями увлеченности работой среди сотрудников Huawei. Я ответил, что около 85 процентов. Узнав об этом, один из высших руководителей Huawei бросил мне с укором: «Что же вы нас так недооцениваете!»

Такие понятия, как «успех» или «чувство долга», конечно же, очень зависят и от личного восприятия, и от системы ценностей, которые в нас заложены и на которые мы полагаемся. Без интуитивного представления о ценностях человек испытывает опустошенность. А чувство опустошенности — темная

---

[a] Институт Гэллапа — американский институт общественного мнения (*англ.* American Institute of Public Opinion), а также другие учреждения по изучению общественного мнения, основанные Джорджем Гэллапом в 1935 году.

[b] State of the Global Workplace Report: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide, Gallup, Inc., 2013.

сила, разрушающая личность изнутри. На протяжении всей истории человечества выдающиеся и просто успешные люди заполняли эту пустоту социальной ответственностью и высокими идеалами, обрекая себя на тягостную жизнь, полную одиночества и страданий.

Жэнь Чжэнфэй и другие лидеры Huawei несут на своих спинах тот же тяжелый крест. Они — машинисты экспресса Huawei и безостановочно ведут его по маршрутам, охватывающим весь земной шар, ни на секунду не останавливаясь, дабы в своем вечном движении успеть во все уголки мира и тем самым исполнить долг, испытывая чувство национальной гордости. Чем сильнее стоящее за ними страстное желание, тем крепче чувство призвания к исполнению миссии. Чтобы жить и процветать еще долгие годы, Huawei нужно обеспечить должную мотивацию своих сотрудников. Следовательно, компании следует разрабатывать более обширные и эффективные системы поощрения, чтобы противостоять организационной усталости, поскольку полностью ее изжить невозможно. Это большая и трудная задача лидеров и их соратников-менеджеров. Вечный двигатель как техническое устройство, как известно, не существует, но именно вечное движение — это реальная и единственная гипотетическая возможность для лидеров Huawei не останавливаться в развитии. И в то время как сами они оказывают внутреннее сопротивление синдрому «усталости от ответственности», они должны продолжать раз за разом выводить еще и всю организацию на твердые пути прочь от болота усталости.

В этом смысле не каждому дано стать хорошим лидером, поскольку быть высоким руководителем — одна из самых болезненных работ, какие только бывают на свете. И дело тут упирается не в компетентность, целостность характера или личную харизму. Вопрос в том, как побороть годами накапливающуюся усталость и одинокую тоску, которые делают работу главы и лидера огромной организации самой противоестественной на свете, практически полностью противоречащей человеческой природе.

ГЛАВА 3

ОТКРЫТОСТЬ: ВОПРОС ЖИЗНИ И СМЕРТИ

Эпоха разрушения ради созидания

«Он никогда не рассматривал Huawei как семейный бизнес»

Как-то в 1993 году Жэнь Чжэнфэй прогуливался в окрестностях пекинского научно-технологического центра Чжунгуаньцунь[a]. Кто-то из спутников поинтересовался его мнением о Founder[b].

— У Founder отличные технологии, но недостаточно хорошая система управления, — ответил Жэнь. И это на фоне шумного успеха Founder, только что сумевшей легко разобраться с проблемой создания технологии компьютерного набора и шрифтов для традиционной китайской иероглифики.

— А что вы думаете о Legend[c]? — спросили тогда у него.

— У Legend отличная система управления, но недостаточно современные технологии, — ответил Жэнь.

— А как насчет Huawei?

— У нас нет ни современных технологий, ни хорошей системы управления, — не задумываясь ответил Жэнь Чжэнфэй.

---

[a] Чжунгуаньцунь (*кит.* 中關村, *пиньинь* Zhōngguāncūn) — топонимическое название Пекинской экспериментальной зоны высокотехнологичных промышленных разработок, созданной в начале 1980-х годов по инициативе воспитанника физфака МГУ им. М. В. Ломоносова (1958) академика Чэня Чуньсяня (*кит.* 陈春先, *пиньинь* Chén Chūnxiān, 1934–2004), который после ознакомительной командировки в Пало-Альто добился от ЦК КПК разрешения на развертывание вокруг имевшегося в Чжунгуаньцуне межотраслевого НИИ технологических разработок «китайской Кремниевой долины» — кластера негосударственных хайтек-лабораторий, прозванного в народе «проспектом электроники».

[b] Founder Group (*кит.* 方正集团) — созданный в 1986 году по инициативе Пекинского университета конгломерат из пяти отраслевых подгрупп, одна из которых — PKU Founder IT Group (*кит.* 北大方正信产集团) — занимает второе место в КНР по продажам персональных компьютеров.

[c] Legend — так тогда называлась будущая Lenovo. — *Прим. автора.*

Он говорил чистую правду. Именно так выглядели китайские ИТ-компании в то время. С тех пор, конечно, они успели гигантскими шагами наверстать отставание от мировых лидеров. И 1993 год как раз был знаковым — не по причине каких бы то ни было выдающихся достижений, а потому, что этот год был ознаменован эпохальным для всей мировой ИТ-отрасли событием: администрация Билла Клинтона объявила о начале строительства Национальной информационной инфраструктуры (НИИ) США — единой телекоммуникационной сети, в которую предполагалось объединить все магистральные каналы передачи информации. Создание НИИ США положило начало новой эпохе — эпохе разрушения ради созидания. Ведь строительство чего-то поистине нового возможно лишь на руинах старой застройки.

К 1993 году Huawei было уже почти шесть лет. В штате компании трудилось чуть менее 400 сотрудников, а объемы продаж в первом полугодии впервые превысили 100 млн юаней [a]. В том же году Huawei разработала и запустила в серию аналоговую АТС JK1000, однако продавалась она плохо. Одновременно на базе отделения связи уездного города Иу в провинции Чжэцзянь прошли первые испытания цифровой мини-АТС Huawei C&C08 на две тысячи номеров и началась разработка новой модификации C&C08 на десять тысяч номеров.

Именно с 1993 года Huawei, по большому счету, и стала последовательно открываться перед внешним миром. До этого на протяжении шести лет компания ставила перед собой достаточно скромную цель догнать и перегнать Stone, одну из крупных китайских ИТ-компаний того времени. А вот в 1993-м Huawei решила побороться за место в тройке мировых лидеров среди производителей и поставщиков телекоммуникационного оборудования. Ровно тогда же и Lenovo возмечтала оспорить лидерство IBM.

В конце 1997 года, под Рождество, делегация руководства Huawei во главе с Жэнем Чжэнфэем побывала в США, объехала всю страну и посетила ряд ведущих американских компаний, включая IBM, Bell Labs и HP [b]. Некоторые подробности истории развития американской ИТ-отрасли его крайне

---

[a] Около 12 млн долларов США.

[b] Hewlett-Packard Company (*сокр.* HP) — одна из старейших (основана в 1939 году) и крупнейших американских компаний — поставщиков аппаратного и программного обеспечения для индивидуальных и корпоративных клиентов со штаб-квартирой в Пало-Альто, Калифорния.

удивили, в частности регулярно повторяющиеся, как под копирку, рассказы о стремительных взлетах и последующих сокрушительных падениях компаний. Жэнь Чжэнфэй заметил по этому поводу:

> *Крупные корпорации одна за другой испытывали трудности и гибли; из крошечных ростков мелких фирм раз за разом вымахивали деревья-исполины, и раз за разом их поражали и испепеляли молнии. Да, таков бесконечный круговорот рождения и смерти. Складывается впечатление, будто вся почти пятисотлетняя история Китая периода Сражающихся царств*[a] *вдруг разом проступила в США сквозь канву современности.*

Тем не менее делегация руководства Huawei отчетливо почувствовала, сколь мощная сила заложена в культуре открытости и в инновационной конкурентной среде, сформировавшихся в Соединенных Штатах. Да, Америка всегда была страной героев, лидеров-новаторов, каждый из которых прокладывал путь вперед — кто на десятилетия, кто всего на несколько лет; возможно, именно дух предприимчивости и мощи инновационного порыва и есть источник силы этой нации.

В канун Рождества дома по всей Америке сияют праздничными огнями, подобными россыпи звезд в ночном небе. Но Жэнь Чжэнфэй с коллегами заперлись в маленькой гостинице в Кремниевой долине, и результатом трех дней напряженных дискуссий стал программный документ на сто с лишним страниц. Источником вдохновения для руководства Huawei послужила реформа системы корпоративного управления IBM, позволившая сделать простой вывод: маленькой компании недостает конкурентоспособности, а крупные компании обрушиваются в случае неэффективности их системы управления. Работа на износ всегда была отличительной чертой американской высокотехнологической индустрии, прежде всего свойственной успешным предпринимателям и топ-менеджерам. Миллионы целеустремленных людей

---

[a] Период Сражающихся царств (*кит.* 戰國時代, *пиньинь* Zhànguó Shídài, Чжаньго шидай) — период китайской истории с первой половины V века до н. э. до победы царства Цинь в 221 году до н. э., положившей конец междоусобным войнам.

стали движущей силой непрерывного прогресса технологий и совершенствования систем управления, что и привело к созданию в США множества по-настоящему великих компаний. Такой настрой был созвучен умонастроениям сотрудников Huawei: ведь и эта компания поднялась на плечах непоколебимых в своем усердии тружеников.

До глубины души потрясла руководителей Huawei драматическая история о взлете и падении компании Wang Laboratories, которую основал в США их бывший соотечественник доктор Ван Ань[a]. В 1971 году Wang Laboratories запустила в производство первый в истории портативный персональный компьютер — полнофункциональную систему обработки текстов Wang 1200. К 1978 году Wang Laboratories вышла на первое место в мире среди поставщиков информационно-технологической продукции, а сам Ван Ань за тот год заработал два миллиарда долларов. В 1985-м в рейтинге 400 богатейших американцев по версии *Forbes* Ван Ань поднялся до восьмой строчки... И вдруг в 1992 году Wang Laboratories в судебном порядке признала себя банкротом, а ее биржевые котировки в одночасье обрушились с рекордных 43 долларов до 75 центов за акцию.

Что же пошло не так? Просто компания оказалась недостаточно открытой внешнему миру. При всем завидном потенциале ее инженеров-проектировщиков Wang Laboratories столкнулась с неизбежной в эру всеобщего информационного обмена проблемой: ни одна отдельно взятая компания не в состоянии справиться собственными силами со стремительными изменениями в области информационных технологий. В случае Wang Laboratories именно принятая в компании модель обособленного развития в изоляции от мирового информационно-технологического сообщества служит одним из самых внятных объяснений ее стремительного краха. Фундаментальная причина крушения, однако, кроется в замкнутости культуры компании. В ее лучшие дни там работала целая плеяда гениев информационных технологий, но управление

---

[a] Ван Ань (см. также прим. к гл. 1, с. 52) — уроженец уездного города Куньшань, выпускник Шанхайского университета (электротехника, 1940), в 1945 году эмигрировавший в США, где в 1948 году получил степень Ph. D. по физике Гарвардского университета; инженер по вычислительной технике, изобретатель, предприниматель, филантроп; в 1988 году включен в Национальный зал славы изобретателей; в переводной литературе часто упоминается под «калькированными» с английского именами Ан/Эн Ванг/Вэнг/Уанг/Уэнг.

компанией оставалось исключительно в руках семейного клана Вана. После того как бразды правления перешли от Вана Аня к его сыну, управление компанией тесно переплелось с внутрисемейными интригами, обернувшимися в скором времени массовым исходом ведущих разработчиков.

Показателен случай с уходом в 1991 году из Wang Laboratories талантливого молодого специалиста по имени Джон Чемберс [a], тут же оказавшегося востребованным конкурентами из Cisco. В декабре 1994 года, представляя Чемберса сотрудникам в качестве своего преемника на посту гендиректора, глава Cisco Джон Моргридж [b] предрек: «Чемберс сделает Cisco неуязвимой!» Так оно и было поначалу, пока на пути казавшейся неуязвимой Cisco не появился новый опасный конкурент — Huawei, а Чемберсу не пришлось поднять перчатку вызова, брошенного ему восточным соперником по имени Жэнь Чжэнфэй. Но это уже другая история, и мы к ней еще обязательно вернемся.

В 2006 году, беседуя в Нью-Йорке с одним влиятельным американским инвестором, я поинтересовался его мнением о Wang Laboratories и о Ване Ане и услышал в ответ: «А кто это — Ван Ань?» Выслушав мое объяснение, он покачал головой: «Боюсь, сегодня немногие помнят о нем и о его компании. У США вообще короткая память». До чего же мимолетна слава, подумалось мне. Похоже, стираются в сознании людей последние следы памяти о Ване Ане, некогда всемогущем пионере персональных компьютеров и герое информационных технологий. То же самое касается и Чжан Шусинь [c], пионера интернет-хостинга в китайском сегменте интернета, признанной в 1990-х годах «женщиной десятилетия», — кто о ней помнит сегодня?

Тогда я спросил его: «А если бы преемником Вана Аня стал не его сын, а Чемберс или кто-то еще, могло бы все выйти по-другому?» Он ответил: «Трудно теперь судить. Но вполне возможно, потому что Чемберс — великий бизнесмен».

---

[a] До прихода в Cisco Джон Чемберс работал в IBM (1976–1983) и Wang Laboratories (1983–1991).

[b] Джон Моргридж (*англ.* John P. Morgridge, p. 1933) — американский бизнесмен, бывший председатель правления (1988–2006) и гендиректор (1988–1994) Cisco Systems.

[c] Чжан Шусинь (*кит.* 张树新, *пиньинь* Zhang Shuxin, p. 1963) — основательница компании Info HighWay (1995), первого в КНР провайдера локализованного интернет-хостинга с поддержкой упрощенной китайской иероглифики после официального подключения страны к интернету в 1994 году. В настоящее время — председатель правления инвестиционной компании Genesis Capital.

Личное мое знакомство с Жэнем Чжэнфэем состоялось в 1999 году. Мы вели беседу за чаем в компании экономиста средних лет в кафе шэньчжэньской гостиницы «Учжоу». Экономист с пиететом отзывался о семейной модели ведения частного бизнеса, практикуемой китайскими бизнесменами в Гонконге и Юго-Восточной Азии. По его мнению, семейный бизнес — наилучший путь к успеху для предпринимателей с восточным менталитетом. Жэнь Чжэнфэй нетерпеливо перебил его:

Мне никакого нет дела до того, чем и как занимаются Ли Кашин или Шэн Юйтун[a]! Кто бы ни возглавил Huawei после меня, на эту позицию ему придется пробиваться с боем. Кем бы он ни был, по своему характеру это будет знаток и покоритель человеческих сердец, умеющий находить пути к сотрудничеству и компромиссам, человек широких взглядов и щедрой души — иным не может быть наш следующий лидер. Более того, мы всегда работаем командами, потому что одна голова хорошо, а две — лучше.

По существу, уже тогда, шестнадцать лет назад — а возможно, и раньше — Жэнь Чжэнфэй твердо для себя решил, что его положение во главе компании не подлежит передаче по наследству кому-либо из детей. Больше десяти лет СМИ плодили ложные слухи о возможном наследнике бизнеса Huawei, которые руководители компании отметали с усмешкой: «Не знают журналисты нашего босса. У него же все амбиции нацелены на покорение мира. Ради успеха дела он с готовностью делится львиной долей акционерного капитала компании. И он с первого дня не рассматривал Huawei в качестве семейного бизнеса».

Начиная с 2013 года Жэнь Чжэнфэй стал регулярно заявлять на собраниях акционеров и в пресс-релизах: «Никто из членов семьи моим преемником не будет». На самом деле и в других китайских компаниях мирового класса, таких как Lenovo, основанная Лю Чуаньчжи, и Haier, основанная

---

[a] Ли Кашин — гонконгский бизнесмен, богатейший человек Азии по состоянию на ноябрь 2015 года; Шэн Юйтун — мультимиллиардер, владелец гонконгского холдинга Chow Tai Fook Enterprises Ltd. — *Прим. автора.*

Чжаном Жуйминем [a], был принят тот же принцип корпоративного управления — высшие руководители назначаются по их заслугам и способностям, а не по кровному родству. Стало быть, так называемый восточный путь к успеху на почве материкового Китая в бизнесе не особо прижился.

Из истории взлета и падения Wang Laboratories управляющие Huawei извлекли основательный урок: в наш век стремительных технологических и социальных перемен компания не должна укрываться в собственной тихой гавани; чтобы выжить, продолжить рост и не отстать от глобальных конкурентов, нужно держать курс в открытое море мировой экономики. Все остальные маршруты — тупиковые. В 1999 году в обращении к свежему кадровому набору Жэнь Чжэнфэй со всей ответственностью и полной определенностью заявил: «Чтобы выжить, Huawei нужно и дальше постоянно учиться у внешнего мира. Мы должны распахнуть двери, если хотим поспевать за глобальными изменениями. Все наши крупные продукты стали исключительно результатом совместных разработок в рамках открытых партнерств».

В 2012 году руководство компании еще четче подчеркнуло важность усвоенного им десятилетием ранее урока и облекло его в форму резолюции совета директоров, гласившей:

> *Huawei должна оставаться верной своей политике открытости, причем в долгосрочной перспективе. В этом мы должны оставаться непоколебимыми перед лицом любых обстоятельств. Если не держать наши двери постоянно открытыми и не впитывать энергию из внешнего мира, мы утратим источник силы. При этом в процессе взаимодействия нам нужно все время критически себя оценивать; иначе мы не сможем долго оставаться открытыми.*

Кратко резюмируя: открытость — основа основ выживания Huawei и главный источник роста благосостояния компании.

---

[a] Чжан Жуйминь (*кит.* 张瑞敏, *пиньинь* Zhāng Ruìmǐn, p. 1949) — миллиардер, президент корпорации — производителя радиоэлектронной и бытовой техники Haier, основанной им в 1984 году на базе государственного предприятия по производству холодильников, убыточного на момент его назначения туда директором, в г. Циндао, кандидат в члены ЦК Коммунистической партии Китая.

Изучение опыта американских компаний: где тут тормоза?

Среди сотрудников Huawei старшего поколения был весьма популярен такой анекдот об их боссе. В конце 1997 года Жэнь Чжэнфэй продал старенький «Пежо» и купил мощный BMW. В свободное время Жэнь с видимым удовольствием разъезжал на своем новом BMW туда-сюда по проспекту Шэньнань, главной транспортной артерии Шэньчжэня. Открыв люк в крыше и все окна, он любовался городскими видами и параллельно слушал лингафонные уроки английского. Однажды, вот так катаясь, он стал обгонять едва тащившийся видавший виды автомобиль. Повернув голову полюбопытствовать, что это за сверхосторожный водитель на дороге, Жэнь с удивлением обнаружил, что это не кто иной, как тогдашний глава IBM Луис Герстнер [a]. Даже не поздоровавшись, Жэнь Чжэнфэй громко поинтересовался у него: «Вы BMW когда-нибудь водили?» Герстнер промолчал. Через какое-то время на обратном пути Жэнь снова обгоняет Герстнера и опять спрашивает: «Вы когда-нибудь сидели за рулем BMW?» Снова молчание. При третьем обгоне, услышав тот же вопрос, Герстнер наконец не выдержал и сердито ответил: «А в чем дело, собственно?» — «Да вот, — говорит Жэнь. — Не могу понять, где у этой BMW тормоза. Может, подскажете?»

Шутки шутками, а у этого анекдота есть интересный подтекст: в 1997 году Huawei росла очень стремительно. Жать на газ компания, образно говоря, научилась, а вот притормаживать, чтобы не потерять управление, — нет. Иными словами, руководство Huawei знало, как добиться роста, но не знало, как им правильно управлять.

Пусть это отчасти и гипербола, но в те далекие дни освоить умение давить на газ представлялось куда более важным и срочным, нежели овладеть искусством управления условным автомобилем. Huawei по-прежнему остро нуждалась в быстром росте и — движимая неукротимым духом — быстро расширяла свое присутствие на глобальном рынке; не пришло еще время жать на тормоз.

---

[a] Луис Герстнер (*англ.* Louis V. Gerstner, Jr., p. 1942) — американский бизнесмен и топ-менеджер, в 1993–2002 годах возглавлявший IBM и заработавший себе пожизненную репутацию «человека, который спас IBM»; в 2003–2008 годах возглавлял купный инвестиционный фонд Carlyle Group, после чего вышел на пенсию.

Та самая поездка руководства Huawei по США в 1997 году оказалась, как свидетельствуют последующие события, поворотной точкой для компании. Именно с тех пор Huawei стала последовательно внедрять у себя систему процессно-ориентированного управления, придуманную как раз таки в IBM, да и анализ опыта американских компаний в целом стал играть важнейшую роль в стратегическом планировании. Чтобы расти, организация должна учиться. Жэнь Чжэнфэй сказал тогда: «Заимствование и адаптация идей — хорошая вещь. Западные концепции и технологии управления успешно себя зарекомендовали — так зачем нам от них отказываться? Сначала применим в Huawei эту методологию, обкатаем и адаптируем ее, а затем закрепим институционально. Ничего не поделаешь, придется нам пройти через такой процесс».

Жэнь Чжэнфэй неоднократно указывал:

...Мы должны изучать передовой опыт США, если действительно собираемся со временем превзойти наших американских коллег. Но при этом мы должны проводить в своем сознании четкое разграничение между отдельными выборными политиками и великим американским народом. Нельзя отказываться от возможности учиться у Америки полезному лишь из-за того, что нам не нравятся отдельные лица в правительстве США.

И действительно, Huawei старательно изучала американский опыт. Для этого Жэнь Чжэнфэй и другие высшие руководители компании часто наведывались за океан. И нет ни малейших сомнений, что компания Huawei зарекомендовала себя прилежной ученицей. Так с чего тогда Америка-учительница вдруг на нее ополчилась? Что-то не так с Америкой? Или с Huawei?

Часть западных СМИ и политиков годами проявляют предвзятость по отношению к Китаю и китайским компаниям, обвиняя их в консерватизме, непрозрачности, закрытости и чуть ли не в тайных заговорах. При этом они, судя по всему, просто не способны понять, что первопричина колоссального прогресса, достигнутого Китаем за последние три десятилетия, кроется в духе открытости, демонстрируемом страной в целом и китайскими деловыми

кругами в частности. Для любого, кто взял за труд углубиться в историю китайских реформ, это очевидно.

Купечество в Китае веками подвергалось остракизму. Торговля исторически считалась делом крайне низким и недостойным, а часто и вовсе оказывалась вне закона. Следовательно, в Китае не было и нет системы или культуры коммерции, подобных давно сложившимся в странах Запада. Так называемый бизнес по-китайски не опирается на устоявшуюся деловую культуру и принципы и поэтому зиждется на очень зыбком фундаменте. Какие-то теории управления бизнесом Китай позаимствовал на Западе и с переменным успехом пытается их применять на практике, но даже самые успешные компании, включая Huawei, Lenovo и Haier, до сих пор не выстроили собственных систем поверх импортированных азов современного менеджмента. И это лишь одна из горьких истин, прекрасно осознаваемых наиболее проницательными представителями китайских деловых кругов.

Смешно думать, будто Жэнь Чжэнфэй действительно гонял по городу на BMW, не зная, где тормоз, — однако в каждой шутке есть доля правды, иногда глубинной. Huawei стала исповедовать политику открытости, но форсировать реку продолжала все так же вброд, и это было крайне рискованно: не нащупаешь камень или поскользнешься — и унесет течением в океан небытия и тебя, и все твои пожитки. В тот период своего развития Huawei вступила в свою «долину смерти» — рано или поздно переживаемый многими китайскими компаниями критический период перехода от бессистемной «охоты и собирательства» к становлению в качестве современной корпорации.

Как провести Huawei через «долину смерти», по каким картам ориентироваться? И параллельно стоял вопрос открытости: если уж распахивать двери настежь, то понятно, что не перед всеми и каждым, — но как определить, кому именно можно доверять? У кого учиться и чему именно? К 1997 году Huawei успела разработать собственную систему управления, дополнив классические методы корпоративного менеджмента некоторыми собственными концепциями и моделями, основанными на полученном практическом опыте, приобретенных знаниях и природной мудрости ее руководителей. Однако эта система была все еще слишком бесхитростной и ориентированной на местную специфику, а многие концепции и модели не шли дальше лозунгов, а главное — оказались непригодными ни для нужд внутрикорпоративного управления, ни для обеспечения экспансии на внешние рынки.

На расширенном совещании высшего руководства и старших менеджеров Huawei Жэнь Чжэнфэй прямо спросил: «Есть тут хоть у кого-нибудь опыт управления компанией с годовой выручкой в десять миллиардов юаней?» Не дождавшись ответа, он продолжил свою мысль и заключил, что отныне перед Huawei просматривается единственная дорога вперед, и лежит она через изучение опыта, в частности опыта американских коллег, чьим компаниям не привыкать оперировать миллиардными суммами.

В конце все того же 1997 года Арлета Чэнь, один из топ-менеджеров IBM, преподнесла Жэню Чжэнфэю книгу с описанием концепции перехода к модели «комплексной разработки продуктов» на корпоративном уровне, и эта книга на какое-то время стала у него настольной, ознаменовав переориентацию Huawei на обучение основам управления предприятиями по западным, прежде всего американским, образцам. С тех пор IBM еще не раз помогала Huawei выстраивать завершенные и современные системы управления бизнесом, технологическими циклами и процессами и даже корпоративной культурой. При этом сама IBM заработала на консалтинговых услугах и одновременно сумела существенно продвинуться по пути развития собственной корпоративной культуры и организационной философии. Реализовав предложенные консультантами из IBM решения на всех уровнях управления своим бизнесом, Huawei преобразилась резко и решительно, овладев на общеорганизационном уровне искусством безупречного управления своим BMW — не только педалями газа и тормоза, но и полным набором функций. Устранив хаотичность и беспорядочность в системе управления, Huawei тем самым заложила прочный фундамент своей новой организационной и корпоративной культуры, которая — будучи более восточной, чем западной, на азиатских рынках — оказывается более западной, чем у самых что ни на есть западных компаний, когда Huawei выходит на международные рынки.

Именно в этом и заключается сила открытости. Без отваги и решимости, необходимых для выхода из изоляции навстречу внешнему миру, Huawei никогда не стала бы тем, чем является сегодня. Ведь подавляющему большинству китайских компаний, заручившихся дорогостоящими услугами ведущих американских консалтинговых фирм вроде McKinsey или Accenture, так и не довелось пожать плодов успеха. А некоторым из них, как в известном анекдоте, прописанные зарубежными докторами лекарства помогли лишь в том, что пациенты побыстрее отмучились.

Почему так? Естественно, имеет место и феномен культурных различий, но центральная проблема, кто бы и сколько ни заверял в обратном, заключается в том, что ключевые руководители страдали комплексом недоверия и не проявляли на деле должной искренности и открытости, падали духом на полпути, сталкиваясь с трудностями. Но помимо отваги и силы духа жизненно важным фактором для достижения успеха на пути реформ и открытости является мудрость.

Травля Huawei: что не так с Америкой?

Двадцать пятого февраля 2011 года только что назначенный заместителем председателя правления Huawei Ху Хоукунь опубликовал открытое письмо в адрес правительства США с просьбой разобраться с беспочвенными обвинениями в адрес компании, тиражируемыми рядом западных СМИ, прежде всего американских. В частности, Huawei инкриминировали «тесные связи с китайской военщиной», «получение дотаций из китайского госбюджета», «нарушения прав интеллектуальной собственности» и «подрыв национальной безопасности США». Открытое письмо завершалось приглашением американских властей к проведению официального объективного расследования любых аспектов деятельности Huawei, вызывающих в США озабоченность.

Обвинения в связях с военно-промышленным комплексом были для компании не в новинку. При этом всякий раз они не имели под собой ровным счетом никаких оснований, кроме подозрений, вызванных тем, что основатель и глава компании Жэнь Чжэнфэй в свое время служил в инженерных войсках Народно-освободительной армии Китая техническим специалистом в чине, эквивалентном званию подполковника. «Выходцы из военных» не редкость и в американском бизнесе: немало гендиректоров, председателей и членов правления компаний из списка топ-500 по версии *Fortune* заканчивали в свое время Вест-Пойнт [a]. Вообще, Вест-Пойнт уже давно играет роль не только военной академии, но и инкубатора лидеров деловых кругов: из ее стен вышло, вероятно, не меньше ведущих топ-менеджеров во всевозможных

[a] Вест-Пойнт (*англ.* West Point) — неформальное название (по местонахождению в г. Вест-Пойнт, штат Нью-Йорк) Военной академии США (*англ.* United States Military Academy) — старейшего, крупнейшего и самого известного федерального высшего военного учебного заведения США.

отраслях, чем из всех бизнес-школ США вместе взятых. После Второй мировой войны три ведущие военные академии — Вест-Пойнт, Военно-морская академия США и Академия ВВС США — дали стране в общей сложности свыше 1500 гендиректоров, 2000 президентов и 5000 вице-президентов компаний из Fortune топ-500, не говоря уже о тысячах и тысячах руководителей средних и малых предприятий. Разве это означает, что все эти компании как-то связаны с американскими военными кругами?

Обвинение в получении финансовой поддержки от правительства Китая впервые прозвучало из уст главы Cisco Джона Чемберса на саммите в Европе, где он объяснил тяжелое положение со сбытом продукции собственной компании тем, что ее главный конкурент Huawei якобы получает 30 миллиардов долларов государственных дотаций в год. В ответ Huawei направила Чемберсу вежливое письмо, где, в частности, говорилось: «На протяжении последних десяти лет Huawei нанимала для проведения независимой аудиторской проверки своей финансовой отчетности KPMG — крупнейшую международную бухгалтерскую фирму, пользующуюся непререкаемым авторитетом в США. В связи с этим нам хотелось бы узнать, откуда взялась инкриминируемая нам сумма в 30 миллиардов долларов США и на что именно она была потрачена». Заявления аналогичного содержания были опубликованы Huawei и в европейских СМИ.

В начале 2013 года Постоянный специальный комитет по разведке палаты представителей США опубликовал отчет по Huawei. За исключением вопроса о том, «зачем частной компании понадобился собственный комитет Коммунистической партии Китая», все остальные содержащиеся в нем обвинения были широко раскритикованы крупными американскими и британскими СМИ как «притянутые за уши и беспомощные» плоды «богатого американского воображения». Бывшая секретарь парткома Huawei Чэнь Чжуфан вспоминала, что с практикой работы парторганизации и порядком формирования партийного комитета она в свое время ездила знакомиться на опыте китайского филиала американской компании Motorola. В свое время в СМИ сообщалось, что генеральный менеджер с немецкой стороны совместного китайско-германского предприятия Shanghai Volkswagen лично настаивал на создании парторганизации и парткома, поскольку полагал, что это поспособствует сплочению коллектива и улучшению рабочей атмосферы. Так почему бы чисто китайской компании Huawei

не иметь партком? На самом деле партийный комитет Huawei, который для зарубежной аудитории называется комитетом по этике и соблюдению норм, играет важную роль в поддержании нормального морального климата и способствует воспитанию социальной ответственности у руководителей и сотрудников компании.

После 1993 года мир пережил целый ряд беспрецедентных потрясений, обусловленных скачкообразными изменениями. Именно Соединенные Штаты Америки благодаря своей открытой, инновационной культуре довели человечество до такого состояния, когда прошлое невозможно вернуть, а будущее — предсказать. За последние двадцать лет серия творческих прорывов привела к появлению в США целой плеяды легендарных компаний — Google, Yahoo, Microsoft, Cisco, Apple, Facebook, — и свою силу Америка черпает из наличия в стране сотен могущественных корпораций, каждая из которых богаче некоторых стран.

Американское общество убеждено, что стержнем конкурентоспособности нации является предпринимательская инициатива. Одновременно американский народ, имея крепкое эмпирически-прагматическое мировоззрение, верит в справедливость закона естественного отбора и выживания сильнейшего. Как следствие, за последние двадцать лет буря технологических изменений обрушила и смыла с лица земли великое множество американских компаний, включая гигантов бизнеса.

Huawei, подобно Cisco и Google, представляет собой быстро развивающуюся компанию, которая каких-то двадцать лет назад лишь показалась на горизонте. Она росла, учась на примере компаний из США, и в процессе роста становилась свидетелем того, как один за другим падают и испускают дух мастодонты американского бизнеса.

Начиная с 2003 года, когда Cisco первой подала на Huawei в суд, целый ряд американских компаний повели собственный прицельный огонь по ее позициям, а правительство и пресса США обвинили Huawei в создании угрозы национальной безопасности США и в недобросовестной конкуренции. По мере интенсификации их попыток задавить Huawei все очевиднее становилась их истинная цель: изгнать Huawei с территории США. За дымовой завесой отчетливо проступил истинный смысл того, чем занимались крикуны: торговый протекционизм с целью защиты рыночных позиций американских компаний на внутреннем рынке.

С 2007 года Huawei стала жертвой безостановочного массированного натиска западных СМИ, которые пытались дискредитировать компанию посредством чудовищных ложных обвинений. Типичнейшая история начинается с описания сомнительного прошлого Huawei и продолжается рассказами о продаже новейшего радиоэлектронного оборудования Ираку и/или Ирану, что ставит под угрозу национальную безопасность США. Одна из самых абсурдных претензий была опубликована в *The Wall Street Journal*: Huawei обвинили в пособничестве правительству Ирана в организации систематической слежки за диссидентами. Huawei выступила с официальным опровержением, осудив публикацию как злонамеренную фальшивку и заведомую ложь.

В 2007 году корпорация 3Com [a] объявила, что достигла твердой договоренности о продаже контрольного пакета акций крупной частной инвестиционной фирме Bain Capital. В рамках этой сделки планировалось продать 16,45 процента акций 3Com компании Huawei и наладить с ней стратегическое и коммерческое партнерство. Однако сделка встретила яростное сопротивление некоторых американских конгрессменов и в итоге была заблокирована на уровне федерального правительства.

В 2010 году Huawei пыталась приобрести за два миллиона долларов другую американскую компанию — но и эту сделку правительство США заблокировало.

В том же году Huawei предложила выкупить у Motorola бизнес-подразделение, специализирующееся на производстве беспроводного сетевого оборудования, по цене значительно выше предлагаемой другим претендентом [b], — эта сделка была отклонена по настоянию ряда конгрессменов. А ведь, по сути, поставщиком OEM-комплектующих для беспроводного сетевого оборудования Motorola являлась именно Huawei, и производилось оно с использованием запатентованных Huawei технологий.

Точно так же пять сенаторов США пытались заблокировать тендерную заявку Huawei на поставку оборудования американскому оператору

---

[a] 3Com — американская компания — производитель компьютерно-сетевого и телекоммуникационного оборудования, основанная в 1979 году в г. Мальборо, штат Массачусетс, и прекратившая существование в 2010 году в результате приобретения ее бизнеса Hewlett-Packard.

[b] В июле 2010 года указанный бизнес отошел Nokia Siemens Networks за 1,2 млрд долларов США.

мобильной связи Sprint. И весь тот злополучный год главные американские СМИ без устали раздували огонь неприязни к компании.

Что же не так с Huawei? По признанию отставного высокопоставленного американского политического деятеля, Huawei успешно нагнала страху на конкурентов непрерывным расширением своего присутствия на глобальном рынке, только и всего.

Августовским утром 2012 года я беседовал с Жэнем Чжэнфэем за завтраком в отеле Ritz-Carlton в Пекине, и тут к нам подошел человек средних лет в строгом костюме, вежливо положил на стол визитку, представился членом руководства китайского подразделения Citigroup[a] и сообщил, что занимается банковской проводкой крупной финансовой сделки с участием Huawei и ему нужно обсудить с господином Жэнем Чжэнфэем кое-какие важные детали. Жэнь ответил:

Конечно, но я бы вам предложил обратиться непосредственно к Го Пину. Он у нас отвечает за все финансовые дела. Все-таки насколько же вы, американцы, бываете закрытыми, политизируете все подряд на своем пути. То ли дело Великобритания, вот это страна открытая, намного более открытая, чем США.

Из небытия — навстречу миру

Открытость как образ мышления

В 1954 году Альберт Эйнштейн сделал пессимистическое предсказание: «Высвобождение энергии атома изменило все, кроме нашего образа мыслей, а значит, нас несет к небывалой катастрофе». Задним числом понятно, что предсказание великого ученого сбылось лишь отчасти. За минувшие шестьдесят лет человечество пережило немало крупных кризисов, включая два финансовых, спровоцированных США. Однако же мы выжили. Почему? Как раз таки потому, что скорректировали свой образ мыслей. То есть

---

[a] Citigroup Inc. — американский международный финансовый конгломерат, один из мировых лидеров в сфере финансового обслуживания.

Эйнштейн недооценил способность человека изменять свои представления о реальности в экстремальных ситуациях и усматривать новые возможности даже в охваченном кризисом мире. Именно это и помогает нам продолжать неуклонное движение вперед.

Серия стремительных рывков, которые Huawei совершила за последние двадцать лет, удалась ей именно потому, что компания открыто шла навстречу переменам. А вот некоторые давно сложившиеся крупные и респектабельные компании — по-аристократически гордые и самоуверенные благодаря своему выдающемуся прошлому и чуть ли не с самого начала своего существования твердо уверенные, что традиции говорят сами за себя, — изменениями не озаботились. В результате их быстро и достаточно легко потеснили недавние стартапы наподобие Google, Apple и той же Huawei — динамичные фирмы без долгой истории и традиций. Компания, не имеющая давних корней, может, конечно, испытывать некий комплекс неполноценности, но именно молодость и отсутствие прочных традиций часто оборачиваются преимуществом, особенно в эпоху стремительных внешних перемен, опережающих внутренние реформаторские усилия. Будучи свободной от каких-либо внутренних ограничений, компания без сложившихся традиций с легкостью отбрасывает старые правила игры и активно участвует в формулировке новых. Открытость помогла Huawei выработать уникальную культуру, гармонично сочетающую в себе западные и восточные черты. И это тоже один из секретов ее быстрого роста.

Жэнь Чжэнфэй и сам открытый и восприимчивый бизнес-мыслитель, с готовностью впитывающий все позитивное, что могут предложить западная и восточная, современная и традиционная культуры. Он прирожденный ученик с экстраординарной обучаемостью новому. Глубокое впечатление на него произвел телесериал «Царство Цинь» [a], повествующий о реформах Шана Яна [b],

---

[a] «Царство Цинь» (*кит.* 大秦帝国) — китайский исторический телесериал 2006 года по одноименному роману Суня Хаохуэя (*кит.* 孫皓暉). В русском переводе — «Династия Цинь».

[b] Шан Ян (*кит.* 商鞅, 390–338 до н. э.) — уроженец царства Вэй, китайский мыслитель и политический деятель, один из основоположников легизма — философско-политического учения, противного учениям даосизма и конфуцианства, жесткий реформатор, в роли первого советника правителя царства Цинь проводивший курс на абсолютизацию царской власти, централизацию управления, всеобщую мобилизационную воинскую и трудовую повинность во благо «единого государства», полный запрет «паразитических» занятий — развлечения, торговли, наук, музыки и т. п.

одной из самых трагических фигур среди китайских государственных деятелей. Жэнь Чжэнфэй испытал смешанное чувство благоговейного трепета перед героем этой истории и острой жалости к нему. По его мнению, Шан Ян выбрал верный путь, но подошел к практическому осуществлению реформ излишне радикально, а радикальные реформы часто обходятся слишком дорого.

Из зарубежных политиков Жэнь Чжэнфэй выше всех оценивает деятельность Ицхака Рабина [a] и даже называет себя учеником бывшего израильского премьера. А вот Ариэля Шарона [b] он, напротив, считает недальновидным политиком с излишне агрессивным стилем внешней дипломатии. Жэнь Чжэнфэй полагает, что, твердо следуя политике «земля в обмен на мир», Ицхак Рабин проявлял свою мудрость и дальновидность, и подобный образ мышления Жэнь взял за один из основополагающих принципов корпоративного управления Huawei.

В 2009 году Жэнь Чжэнфэй рассказал сотрудникам историю о «тайной вечере в Пентагоне» и заявил:

> *Сегодня на рынке бушует финансовый кризис, и будущее непредсказуемо. Но я хочу, чтобы наша лодка осталась на плаву. А учитывая, что все мы тут в одной лодке, нам нужно четко выбрать направление и, строго придерживаясь взятого курса, слаженно грести изо всех сил.*

«Тайной вечерей в Пентагоне» называют знаменитый званый ужин, данный в 1993 году заместителем министра обороны США Уильямом Перри [c] боссам компаний — поставщиков вооружений. За обедом Перри предупредил

---

[a] Ицхак Рабин (*ивр.* יצחק רבין, 1922–1995) — израильский политический и военный деятель, премьер-министр Израиля (1974–1977 и 1992–1995), лауреат Нобелевской премии мира (1994).

[b] Ариэль Шарон (*ивр.* אריאל שרון, 1928–2014) — израильский военный, политический и государственный деятель, премьер-министр Израиля (2001–2006).

[c] Уильям Джеймс Перри (*англ.* William James Perry, p. 1927) — американский инженер-математик и бизнесмен, специалист по вооружениям, тесно связанный с оборонной промышленностью; заместитель министра (1974–1981 и 1993–1994) и министр обороны США (1994–1997).

дорогих гостей, что военный бюджет будет резко сокращен и им нужно как-то консолидироваться и укрупняться, чтобы выжить в новых условиях. Результатом «тайной вечери» стало лихорадочное объединение предприятий американского ВПК в середине 1990-х годов. Из полусотни благоденствовавших в 1980-е крупных поставщиков вооружений до 2002 года сохранились лишь пять, два из которых — Boeing и Lockheed Martin — были диверсифицированными конгломератами, не завязанными исключительно на поставки по военным контрактам.

Жэнь Чжэнфэй всегда отличался великолепной обучаемостью. В 1980-х он даже был удостоен почетной грамоты «За образцовое знание трудов Мао Цзэдуна», что, несомненно, не могло не вдохновить его на дальнейшие свершения. Многие критики в СМИ даже обращают внимание на то, что философия управления Huawei несет на себе отчетливый отпечаток маоизма, — и ведь они отчасти правы. Однако если им представляется, будто Жэнь Чжэнфэй строит работу Huawei, руководствуясь идеями Мао, то они глубоко заблуждаются.

Из всех китайских политических лидеров Жэнь Чжэнфэй превыше всего уважает Дэна Сяопина. Жэнь неоднократно подчеркивал, что считает его величайшим реформатором в истории Китая, а все идейное наследие Дэна укладывается в два ключевых слова: «реформы» и «открытость». В этих же двух словах заключена и точная формула успеха Huawei.

С момента основания Huawei определялась как открытая организация. Жэнь Чжэнфэй был уверен, что на осадном положении Huawei долго не протянет. Он говорил:

Открытость — основа выживания компании. Если мы не откроемся миру, то в конце концов просто канем в небытие. А чтобы оставаться открытыми, мы должны наращивать наши ключевые возможности и укреплять партнерства. Huawei нельзя уклоняться от этого курса, потому что открытость — единственно возможный для нас вариант.

И во всем, что касается управления взаимоотношениями с представителями иных культур, мнение руководства Huawei заявлено четко:

Мы не должны принуждать наших сотрудников из числа местных жителей за рубежом к отождествлению себя с китайским путем. Что представляет собой культура Huawei? Она подобна луковице: вот слой британской культуры, вот слой китайской, а вот и слой американской. Так что у нас открытая и всеохватная культура. Нам не следует требовать от кого-то из работников делать что-то исходя из китайского образа мышления; нам нужно, чтобы они с открытой душой дарили нам лучшее из того, что есть у них самих, — и тем самым обогащали нашу культуру.

В 2001 году возникло предложение организовать в Huawei нечто вроде ученого совета из руководителей с докторскими степенями. Жэнь Чжэнфэй отверг эту идею с порога, заявив, что такая ретроградная структура компании не нужна, а уже если что и учреждать для обмена мнениями, так нечто вроде «открытого общественного клуба».

Открытость — это то, о чем легко говорить, но чего добиться на практике бывает очень сложно. Дорогу китайского общества к открытости на протяжении последних трех десятилетий ровной не назовешь — вся она состояла из ухабов. В первые десять лет существования Huawei слово «открытость» вовсе отсутствовало в лексиконе компании: первым пунктом в повестке дня неизменно значилось «выживание». Нужно было выигрывать тендеры на заключение контрактов, наращивать рыночную долю, то есть сражаться за жизнь всей волчьей стаей, проявляя при этом еще и личное мужество героев-одиночек на партизанских тропах, ведущих к рынкам сбыта. Таков был первоначальный период «охоты и собирательства» Huawei на стадии «накопления первоначального капитала», эпохи «дикого капитализма», когда выживание — главная и чуть ли не единственная задача. В ту пору альтернативой стремительному хищному росту компании был прямой путь к забвению, которым один за другим проследовали более 400 менее удачливых конкурентов Huawei.

Но по мере того как Huawei росла и набирала вес, открытость все больше становилась не просто важным пунктом повестки дня, а вопросом жизни и смерти. Компания изначально родилась на свет ущемленной в правах

по сравнению со своими основными конкурентами: будучи частным предприятием, Huawei не располагала ни капиталами, ни славной историей, ни политической поддержкой, ни собственными технологиями, а за плечами у ее основателей не было опыта управления бизнесом. Они пребывали в полном вакууме. Но именно на этом мрачном фоне Huawei и представилась прекрасная возможность максимально использовать присущий ей дух открытости и прогресса: компании просто нечего было терять, поскольку ничего по-настоящему своего у нее попросту не имелось. Huawei не оставалось иного выбора, кроме как открыться навстречу миру, особенно на международном рынке, где замкнутость неизбежно привела бы к проигрышу без шансов отыграться.

Здесь я хочу процитировать интересное наблюдение из книги «Что известно растениям» американского ботаника Дэниела Чамовица [a]:

Людям нужно осознать, что растения — сложные организмы, живущие богатой чувственной жизнью. <...> Лишь в полной мере осознав, что вся биология растений обусловлена столь жестким эволюционным ограничением, как «привязка к корням» и, как следствие, обездвиженность, мы начинаем понимать и ценить всю степень сложности биологических процессов, протекающих в их листьях и цветах. Если задуматься, корневая система — колоссальный сдерживающий фактор эволюционного развития. Корни не позволяют растениям спасаться бегством от опасности, мигрировать в поисках пищи или партнера для спаривания. Из-за этого растениям приходится вырабатывать невероятно чувствительные и сложные механизмы сенсорного восприятия и саморегулирования, позволяющие им выживать в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

---

[a] Дэниел Чамовиц (*англ.* Daniel Chamovitz, p. 1963) — израильский ботаник, молекулярный генетик и специалист по продовольственной безопасности американского происхождения, декан биофака Тель-Авивского университета, автор научно-популярной книги «Что известно растениям» (*Daniel Chamovitz*. What a Plant Knows: A Field Guide to the Senses. — Farrar, Straus and Giroux, 2012).

В процитированном абзаце дано идеально точное и лаконичное объяснение причин, побудивших Huawei к открытости: это был единственный способ выжить в постоянно меняющейся внешней среде в условиях обременения компании неизбежными ограничениями.

О пользе отсталости

В 1992 году делегация Huawei, в которую входили Жэнь Чжэнфэй, Го Пин и тогдашний исполнительный вице-президент Чжэн Баоюн [a], впервые побывала в США. Какой-то особой цели та поездка не преследовала, просто хотелось познакомиться с внешним миром. За десять дней они объехали полстраны, и тут Жэнь Чжэнфэй слег с тяжелой простудой. Группа вынужденно задержалась на несколько дней в захолустной гостинице при церкви и утешалась лишь тем, что там был повар-китаец, готовивший для них привычный отварной рис с соленьями. К тому времени все четверо еще совершенно не привыкли к блюдам западной кухни. Позже Жэнь Чжэнфэй предположил в неформальной обстановке, что «для выхода на международный уровень нам нужно приучить желудок к западной пище, научиться есть их сыры». Скорее всего, это отголосок той поездки по США.

Произошел в ходе той поездки и другой анекдотичный случай. Как раз в те дни в Америке прошли президентские выборы и новым президентом США, победив Джорджа Буша-старшего, был избран Билл Клинтон. Мир в то время как раз переживал полное преображение, связанное с падением Берлинской стены, появлением в Восточной Европе множества новых суверенных государств, распадом СССР и объединением Германии. Жэнь Чжэнфэй всегда очень остро переживал глобальные политические события, а эта поездка предоставляла ему редкую возможность взглянуть на западный мир изнутри. Однажды в холле отеля он застал целую толпу радостно приплясывающих американцев самого разного этнического происхождения: они ликовали

---

[a] Чжэн Баоюн (*кит.* 郑宝用, *пиньинь* Zheng Baoyong, p. 1964) — выпускник Центрально-Китайского научно-технологического университета в г. Ухань (1987), один из соучредителей Huawei, занимавший в 1989–2000 годах посты главного инженера и исполнительного вице-президента компании; выйдя в отставку по состоянию здоровья, продолжает по мере возможности принимать посильное участие в делах компании в качестве инженера-консультанта.

перед телеэкраном, откуда только что было объявлено об избрании Клинтона их новым президентом. Но в некотором роде они приветствовали еще и наступление новой эпохи — эры безраздельного мирового господства США. Жэню тогда было всего 48 лет, и, заразившись атмосферой всеобщего ликования, он попытался было протиснуться поближе к телевизору, но на полдороге застрял в толпе, да так и пустился в пляс вместе со всеми — полы пиджака нараспашку, а в нагрудных карманах 50 000 долларов наличными — командировочные всей группы на все время поездки по США. Танцы с оттопыренными карманами, полными денег, смотрелись крайне забавно.

Между тем отставание от современности имеет и свои плюсы. Осознав собственную отсталость, сотрудники Huawei начали, как губка, впитывать новую информацию. За двадцать с лишним лет, прошедшие со времени той первой зарубежной поездки Жэня Чжэнфэя, за пределами страны успели побывать десятки тысяч китайских сотрудников компании, и сегодня представителей Huawei можно встретить в любом уголке земного шара. Большинство отправлялось работать за границу сразу после окончания высшего учебного заведения. Некоторые, уезжая, даже не умели завязывать галстук, в жизни не пробовали западной пищи, с трудом изъяснялись по-английски, а кое-кто и вовсе не знал ни одного иностранного слова. Но всем им было свойственно бесстрашие, идущее от невежества, и смирение в силу осознания собственной отсталости. Большинство смотрело на мир как на университетский кампус, только колоссальных размеров и без четких границ, и заставляло себя ежедневно учиться, раскрывая сознание всему новому, начиная с языка, обычаев, пищи, одежды и заканчивая системами, идеями, технологией и культурой.

Лу Ке, глава комитета по кадровой политике Huawei, раньше возглавлял исследовательский центр компании в Индии. Там он установил правило, запрещавшее сотрудникам разговаривать между собой по-китайски, а не по-английски, не только на работе, но и в свободное время. За счет этого они и английский осваивали ускоренными темпами, и с местным индийским персоналом находили общий язык и срабатывались значительно быстрее. Сегодня такая практика взята за стандарт в подавляющем большинстве представительств Huawei почти в 170 странах и регионах.

Бывший исполнительный вице-президент Huawei Фэй Минь считает, что с самых первых шагов своего развития...

...компания была подобна Соединенным Штатам в миниатюре в таких аспектах, как корпоративная культура, рабочая атмосфера, межличностные отношения, работа в команде, формирование ценностей, сотрудничество между отделами, всепроникающий дух предпринимательства, взгляды на продукты и рынок. Все было почти точь-в-точь как в США. Это очень упрощало управление компанией и в то же время помогало ей естественным образом адаптироваться к требованиям глобального сотрудничества и находить взаимопонимание с зарубежными клиентами.

США — страна с самой развитой в мире рыночной экономикой, основанной на прочном во всех отношениях фундаменте. Для частного бизнеса там имеются более богатые и качественные внутренние и внешние ресурсы, поэтому в США проще строить предприятия на века. А в Китае создание коммерческого предприятия в те годы можно было уподобить постройке многоэтажки среди пустыни. Рост давался Huawei много труднее, чем ее конкурентам из Кремниевой долины.

Следовательно, Huawei пришлось многому учиться у других, демонстрируя широту и открытость мышления. Только через постоянное обучение лежал ее путь к росту и развитию.

Чэнь Лифан, отвечающая в совете директоров за международные контакты и связи с общественностью, часто представляет компанию на авторитетных международных форумах, где имеет возможность общаться с политиками, учеными и корифеями журналистики со всего света. Жэнь Чжэнфэй шутит: «Ей приходится иметь дело с самыми большими шишками». Но Чэнь — человек в высшей мере тактичный и уравновешенный, она отличный слушатель и способная ученица. Она читает множество самой разнообразной литературы и чутко улавливает всю необходимую информацию. Даже для организации, столь нацеленной на обучение, как Huawei, способность Чэнь впитывать знания уникальна.

Финансовому директору дочерней компании Huawei по производству интегральных микросхем Е Сяовэню всего 31 год, а за плечами у него два

диплома бакалавра Университета Цзинань, полученных на родине, и два диплома магистра, привезенных из Китайского университета Гонконга. Восемь лет работая в Huawei, он ежегодно покупает в среднем сто книг и успевает прочитывать по две книги в неделю. И вот что он отметил:

> *Поначалу Huawei было до западных компаний как до небес. Единственное, что мы могли сделать, чтобы наверстать упущенное, — жадно учиться. Позже, когда мы подобрались поближе к конкурентам, наш босс стал прививать всей компании культуру самокритичности, чтобы мы не начали зазнаваться и утрачивать восприимчивость к новому. Эта культура критического отношения к себе была чем-то вроде системы оросительных каналов, по которым вода с верхних террас мира бизнеса — от западных компаний — поступала в низину, к Huawei.*

Huawei, бесспорно, одна из компаний, больше всех выигравших от наступления эпохи интернета и глобализации. В первом полугодии 2014 года мне довелось дважды побывать в Японии, где посчастливилось познакомиться с целым рядом выдающихся японских предпринимателей, в том числе с Кадзуо Инамори [a]. Приятно было услышать из уст главы крупной японской компании с вековой историей такой лестный отзыв: «Huawei — глобальная компания с международным присутствием. Японские же предприятия очень сильны своей вертикальной интеграцией. Мы убеждены, что сотрудничество с Huawei поможет нам наладить сбыт нашей продукции во всем мире».

Американцы начистили имидж Huawei до блеска

Год 2003-й выдался для Huawei самым неудачным за всю историю компании, но он же стал и важнейшей поворотной точкой. На Западе Новый год уже отпраздновали, а в самый канун Китайского нового года по лунному

[a] Кадзуо Инамори (*яп.* 稲盛 和夫, p. 1932) — японский филантроп и предприниматель, основатель корпораций Kyocera и KDDI; учредитель Премии Киото (*яп.* 京都賞) — ежегодных международных наград за выдающийся вклад в развитие фундаментальных наук (пять номинаций), технологий (четыре номинации) и культуры (четыре номинации).

календарю, 22 января, гигант мировой индустрии телекоммуникационного оборудования Cisco застал Huawei врасплох своим «подарком» в виде иска о нарушении прав на объекты интеллектуальной собственности. Обвинительный акт занимал более 70 страниц и включал в себя все мыслимые типы объектов интеллектуальной собственности. Слушания были назначены в суде города Маршалл Восточного судебного округа штата Техас. На вопрос о причинах выбора Cisco столь экзотического места для подачи иска американский адвокат Huawei ответил: «Этот суд славится быстрым рассмотрением дел о нарушении прав на интеллектуальную собственность и драконовскими штрафами по ним. Народ в Маршалле, мягко говоря, консервативный, чтобы не сказать ксенофобски настроенный».

Практически незамедлительно западные СМИ — и даже многие китайские — прошлись по репутации Huawei, рисуя маслом портрет «отвратительного разбойника» и «вора высоких технологий», представляя дело так, будто Huawei вляпалась по уши и уже не выберется. Один из высших руководителей Cisco в Азиатско-Тихоокеанском регионе и вовсе публично и без обиняков заявил: «В этот раз нам нужно довести Huawei до банкротства».

К подаче иска Cisco планомерно готовилась больше года: сначала обхаживала нужных людей в правительстве США и в департаментах китайского правительства, затем как следует подготовила группу юристов и общественное мнение и в завершение тщательно выбрала время и место судебных слушаний, продумав все до мелочей. А вот Huawei, напротив, удара не ожидала и была застигнута врасплох и совершенно не подготовлена к защите.

Высшее руководство Huawei вынуждено было лично ринуться в эту судебную мясорубку. Не сами ли американцы учили Huawei следовать нормам международного права? И не они ли преподали Huawei уроки искусной имитации — в данном случае международной подоплеки судебного противостояния с американским конкурентом? По мере развертывания юридических баталий кое-кто предлагал Huawei занять националистическую позицию «борцов за права китайских предпринимателей» и за счет этого заручиться поддержкой китайских СМИ и правительства, но руководство компании отвергло такой вариант защиты. Там полагали, что, поскольку судебный процесс носит международный характер, а слушания по нему проходят почему-то в одном из судов нижней инстанции в юрисдикции США, да еще и в одном из самых консервативных штатов, попытка перейти в контратаку

под «националистическими» лозунгами только осложнит дело; лучше просто уверенно и смело отражать перед судом выдвигаемые обвинения, ибо лишь отважным и открытым противостоянием противнику можно принудить его к мировому соглашению. Более того, они полагали, что даже в случае поражения в суде компания вынесет из этого горький и болезненный, но весьма полезный опыт, а смертным приговором он для Huawei так или иначе не обернется. И напротив, начав разыгрывать националистическую карту ради своей защиты, компания рискует, выиграв бой, проиграть сражение, поскольку это закроет перед Huawei пути дальнейшего развития на международном рынке.

Ведь дело было еще и в том, что сама по себе глобальная природа ИТ-отрасли не позволяла Huawei позиционировать себя как «чисто китайскую» компанию, а тем более делать на это основной упор в своей линии защиты. С первого дня своего существования Huawei приходилось иметь дело с конкурентами мирового уровня, — и не только бороться с ними за рынки, но и учиться у них. И возможность учиться как раз играла главную роль. Как однажды сказал кто-то из топ-менеджеров Huawei, «из перипетий последних двадцати с лишним лет мы ведь вышли в большом плюсе. Если разобраться, нам же нужно было иметь перед собой флагманов, на которых мы поначалу могли бы ориентироваться. Вот Alcatel, Ericsson, Nokia, Cisco и им подобные как раз показывали нам и правильный курс, и за какие нити нужно тянуть». Что это за нити, которые они показали Huawei? А это и основные направления развития продуктов, и рыночные тенденции, и модели управления, и много чего еще. Но самое главное, чему научилась Huawei у западных конкурентов, — это, конечно же, умение разбираться в правилах регулирования международной торговли и внешнеэкономической деятельности.

С начала 1990-х, а возможно, и чуть раньше, именно рынок средств связи стал первым в экономической истории Китая, где развернулась полномасштабная международная торгово-коммерческая конкуренция. Именно на этом рынке появились первые примеры глобальной конкуренции, в последующие годы захлестнувшей все отрасли китайской промышленности, и именно китайские компании — производители телекоммуникационного оборудования, подобные Huawei и ZTE, передали остальным отраслям бесценный опыт и доказали конкурентоспособность китайской продукции на мировом рынке. Ведь им удалось не только оказать достойное сопротивление

западным компаниям на домашней арене, но и первыми добиться весомых побед на чужом поле. Так что если бы в ту пору Huawei начала скромно позиционировать себя как «национальный китайский производитель», а не транснациональная компания, громко заявляющая о себе на весь мир с установленных на крышах реклам, как это принято у ее западных конкурентов, то сегодня не было бы у нас нынешней Huawei — мирового лидера отрасли. Ведь история неоднократно показывала непреложную закономерность: подавляющее большинство китайских компаний, позиционирующих себя как «национальные», сталкиваются с непреодолимыми трудностями при выходе на зарубежные рынки.

В современном мире бизнес по определению транснационален и не признает государственных границ. Загляните в список 500 крупнейших мировых компаний по версии *Fortune*: многие ли из них размахивают своими национальными флагами? У каждой из них глобальные амбиции, при том что каждая вносит ключевой вклад в благосостояние и укрепление той страны, откуда она родом. Ведь кредо руководства Huawei в том и заключается:

Глобализация неизбежна. Нам нужно смело открываться и активно конкурировать с Западом, действуя на опережение и попутно обучаясь искусству оптимизации самоуправления. Вот уже более десяти лет мы даже в Китае ни разу не назвали себя представителями «национальной промышленности», поскольку работаем на международном рынке. Если мы вдруг закроемся от остального мира и начнем полагаться только на себя, то нас обрушит первым же порывом ветра, после того как двери снова распахнутся. Напротив, нам нужно поддерживать процесс глобализации посредством собственных продуктов.

Жэнь Чжэнфэй никогда не шарахался из стороны в сторону, не отказывался от проведения в жизнь единожды принятых решений, и он твердо верит, что хорошо обузданный кризис с большой вероятностью открывает двери для новых важных возможностей. Huawei не поскупилась на оплату услуг команды самых дорогих американских юрисконсультов и сошлась

с противниками из Cisco в открытом равном состязании сразу на двух полях сражений: в самóм суде и в СМИ. Драматические повороты сюжета, победы и отступления в ходе этого противостояния достойны пера мастера военного романа. После полутора лет активных боевых действий, 28 июля 2004 года, пыль над полем битвы наконец улеглась и «увлекательнейшее театрализованное представление», как охарактеризовал это действо тогдашний глава 3Com Брюс Клафлин, завершилось заключением мирового соглашения: каждая из двух компаний сохранила права интеллектуальной собственности на производимые ими устройства и обязана была оплатить судебные издержки и услуги нанятых ими адвокатов. Взысканий материального или морального ущерба ни в чью пользу присуждено не было, а это, согласно нормам прецедентного права, означало, что Cisco в будущем уже никогда не сможет предъявлять Huawei в суде аналогичные претензии.

Во многом благодаря столь благоприятному исходу все в том же 2003 году продукция Huawei победным шествием покорила всю Европу, включая Западную и Северную, а следом Японию, Южную Америку и, наконец, Северную Америку. К 2010 году 70 процентов выручки от продаж Huawei получала из-за рубежа.

Один тот факт, что дискредитировать компанию и ее продукцию не удалось самой Cisco, стал для Huawei лучшим поручительством: «Да вы только взгляните: Huawei — это чистяк. Американцы сколько к ней ни придирались, а только отдраили до блеска. Не просто хорошая компания, а такая, что сама Cisco перед ней спасовала...»

Один из руководителей подразделения Huawei по сетевым решениям для предприятий заметил со вздохом: «Да, теперь продукты Huawei для корпоративных сетей в Америке нарасхват; жаль, что в других регионах у нас нет такой популярности...»

Неимоверная заносчивость и наглая самоуверенность — вот что в первую очередь раз за разом подводило западные компании вроде Cisco в те годы на фоне стремительного роста конкурентоспособности китайских предприятий. Не зря, получается, все в том же памятном 2003 году десятки тридцатилетних, полных сил сотрудников Пекинского центра исследований и разработок Huawei, немножко выпив на корпоративе, скандировали во всю силу легких: «Cisco нас не одолеть! Мы верим в это!» Тогда спонтанная вечеринка, между прочим, переросла в стихийный митинг...

И ведь не прошло и десяти лет, как все тот же Пекинский центр Huawei, насчитывавший к 2012 году около десяти тысяч работников, разработал маршрутизатор с пропускной способностью 400 Гбит/с на целый год раньше конкурентов из Cisco, что позволило на голову опередить их в коммерческой конкуренции по прикладным системам. Двадцать лет тому назад Cisco встала на путь жесткой защиты прав на интеллектуальную собственность в сфере информационных технологий? Хорошо, это их право. Только вот сегодня именно Пекинский центр исследований и разработок Huawei является обладателем прав на самые передовые ИТ-разработки.

Стремление к господству на мировом рынке губительно для Huawei

Из катастрофического с точки зрения возможных последствий судебного иска Cisco и из тяжелой и затяжной борьбы за признание своей невиновности Huawei извлекла самые важные в своей истории уроки. Почти двухлетняя тяжба сделала Huawei и ее деятельность предметом самого придирчивого и критического изучения. И с тех пор каждая пядь территории компании остается под пристальным вниманием недоброжелателей. По мере дальнейшего продвижения на глобальные рынки, особенно в Европе и США, Huawei раз за разом подвергается «допросам с пристрастием» как со стороны клиентов, так и со стороны государственных органов.

Однажды на вопрос чиновника «Каким полезным опытом работы на международном рынке вы могли бы поделиться с другими китайскими компаниями?» Жэнь Чжэнфэй ответил:

Главное — следовать букве закона. Мы должны неукоснительно соблюдать требования как национального законодательства тех стран, где работаем, так и международных конвенций ООН. Однако что касается федеральных законов США, то их лучше рассматривать в качестве норм международного права, а не внутренних американских законов, поскольку страна эта настолько могущественна, что может начать вас преследовать за несоблюдение норм ее национального

законодательства в любой стране мира. С другой стороны, китайское законодательство и судебная система по-прежнему несовершенны, и правоприменение оставляет желать лучшего, поскольку часто носит сомнительный, предвзятый, выборочный или случайный характер. В результате некоторым китайским компаниям недостает твердости в управлении и самодисциплины. И многие думают, будто с таким отношением к соблюдению законности они смогут легко акклиматизироваться и преуспеть на международном рынке, — чем и навлекают на себя беду.

Жэнь Чжэнфэй часто предупреждал своих топ-менеджеров о недопустимости необдуманных действий, способных дать конкурентам основания для судебного преследования Huawei. В бизнесе обстоятельства то и дело меняются, и лидерам важно не слишком полагаться на привычки. Чтобы не удостоиться репутационного ярлыка «затаившегося хищника» или, напротив, «дерзкого хама», компании следует вести свои дела в открытую, причем во всех отношениях. И даже если компании кажется, что она и так достаточно прозрачна, за счет чего и добилась успехов, Huawei все равно есть над чем задуматься, раз ее не перестают обвинять в «отгороженности» и «сектантстве» — поскольку такие обвинения указывают, что она все еще недостаточно открыта и «адекватна». В качестве иллюстрации этого тезиса Жэнь Чжэнфэй предложил следующую аналогию. «Представьте, что вас по-дружески пригласили в гости. А теперь представьте, какое презрительное отношение к вам сложится у хозяев, если вы вдруг разуетесь и начнете чесать пальцы ног посреди гостиной. Huawei не должна вести себя неотесанно. Мы должны всем доказывать, что при всей открытости мы — воспитанная компания, играющая по общепринятым международным правилам».

Примерно к 2010 году Huawei удалось превратиться из отстающей и догоняющей в передовую компанию — лидера отрасли. Сумеет ли она и в этой ипостаси сохранить сильные качества, обретенные в период отсталости: скромность, деликатность и культуру открытости? Или, может быть, лучше от них вовсе отказаться? Удастся ли избежать частой в истории человечества ловушки перерождения силы в тиранию, а величия в гордыню?

На совещании со своими топ-менеджерами Жэнь Чжэнфэй предупредил их о категорической недопустимости такого поворота событий:

Оказавшись на сильной позиции, обязательно нужно сразу же закрепиться на ней и сохранять баланс. Пусть мы физически крепки как никто, но долго ли мы продержимся наверху, если у нас нет друзей? Нет, конечно. Так зачем нам тратить силы понапрасну на вылазки с целью не подпустить к вершине других, спихнуть их под откос и властвовать над миром в одиночку? Чингисхан и Гитлер хотели устранить конкурентов и покорить весь мир, а в итоге погибли сами. И Huawei совершенно точно ждет бесславный конец, если мы замахнемся на господствующее положение на мировом рынке. Нам гораздо лучше объединить наши сильные стороны и сотрудничать [с конкурентами]. Нельзя нам смотреть на бизнес под узким углом. Отношения с другими компаниями должны представлять собой сплав конкуренции и сотрудничества. Пока мы будем оставаться в выигрыше от такой постановки дела, все будет для нас складываться идеально.

И далее Жэнь Чжэнфэй пояснил:

Работая совместно с другими, нельзя себя вести как черная вдова. Черная вдова — это такой вид ядовитых пауков, распространенный в Америке. После спаривания самка этого паука съедает своего партнера-самца, чтобы прокормить потомство. В прошлом, добившись правдами и неправдами соглашений о партнерстве с другими компаниями, Huawei обычно их съедала через пару лет или, в лучшем случае, бросала на произвол судьбы. Но теперь мы и сами по себе достаточно сильны. Нам нужно стать более открытыми и благонравными, всматриваться в корень стоящих перед нами проблем. Нам нельзя узко мыслить и фокусироваться на мелких сиюминутных победах,

дабы не превратиться в жалких трусливых тиранов. Нам нужна новая модель эффективного взаимовыгодного сотрудничества. Нашим проектировщикам следует быть еще более открытыми, чем сегодня, — как внутри компании, так и вовне.

Huawei чрезвычайно выросла и окрепла, и далеко не всем в мире это нравится. Есть и такие, кто нас попросту ненавидит за то, что мы, по сути, обрекли их на голод, вытеснив из бизнеса. Нам нужно эту ситуацию переломить: открыться, наладить сотрудничество и гарантировать справедливый дележ плодов успеха, потому что истинное счастье не строится на чужих костях. За последние двадцать лет мы, должно быть, отвадили от себя немало друзей, обратив их во врагов. В следующие двадцать лет нам нужно с ними примириться. Ведь только когда совместный бизнес строится на дружбе, все пути ведут к успеху.

Открытость в понимании Huawei несовместима с ангажированностью

Разница между покупкой идей и «выплатой дани»

Двадцать седьмого января 2009 года на веб-сайте Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС)[a] была опубликована официальная информация о числе международных патентных заявок, поданных за 2008 год по международному Договору о патентной кооперации (PCT)[b]. В частности, там отмечалось: «Впервые лидером по числу патентных заявок, поданных по линии PCT, стала по итогам 2008 года компания из Китая,

---

[a] Всемирная организация интеллектуальной собственности (*сокр.* ВОИС, *англ.* World Intellectual Property Organization, *сокр.* WIPO) — международная организация, занимающаяся администрированием ключевых международных конвенций в области интеллектуальной собственности, включая PCT.

[b] Договор о патентной кооперации (*англ.* Patent Cooperation Treaty, *сокр.* PCT) — заключенный в 1970 году международный договор в области патентного права, призванный «упростить и сделать более экономичным получение охраны изобретений, когда такая охрана требуется в нескольких странах». Страны — участницы PCT (151) образуют Международный союз патентной кооперации (*англ.* International Patent Cooperation Union).

а именно Huawei Technologies Co. Ltd, крупная международная телекоммуникационная компания со штаб-квартирой в г. Шэньчжэнь, подавшая за 2008 год в общей сложности 1737 заявок по PCT».

Взлет Huawei на первое место в мире по этому показателю описывался китайскими СМИ в восторженных тонах, поскольку «независимые инновации» как раз незадолго до этого были объявлены национальным приоритетом. Между тем в международных СМИ это достижение освещалось крайне скупо, настороженно и с изрядной долей недоверия.

В самой Huawei на это объявление не отреагировали попросту никак и празднований по его поводу не устраивали. Напротив, на заседании совета директоров некоторые высокопоставленные руководители выразили недоумение по поводу такой горы патентов и призвали умерить рвение: «Рекордное число патентных заявок не служит гарантией качества. Нам хоть кто-нибудь патентные отчисления платит?»

За десять лет тихих внутриорганизационных преобразований в Huawei сложилась уникальная культура хладнокровной рациональности, сдержанности и критического отношения к себе. Известие о первом включении Huawei в топ-500 богатейших компаний мира по версии *Fortune* было оглашено одним из ее руководителей на собрании совета директоров следующим образом: «У меня плохие новости. Мы попали в список Fortune 500». И никому в голову не пришло аплодировать или предлагать устроить праздничный банкет. На самом-то деле Huawei делала все возможное для того, чтобы как можно дольше отсрочить свое попадание в этот список.

Лидеры Huawei всегда были людьми очень трезвомыслящими: обладая огромной технологической мощью, на международной арене Huawei продолжала вести себя сообразно статусу относительного новичка, пусть и ключевого игрока, но не более того.

При всем обилии патентов Huawei до сих пор не зарегистрировала ни единого изобретения на уровне готового продукта, ограничиваясь функциональными усовершенствованиями или более полной интеграцией продуктов, разработанных западными компаниями. Иными словами, технологические достижения Huawei носят преимущественно инженерно-прикладной характер. И в этом плане Huawei по-прежнему следует лишь в кильватере своих главных конкурентов, накапливавших опыт технологических разработок десятилетиями, а порой и столетиями. Компенсируя отсутствие собственной

базовой технологии, Huawei всякий раз добросовестно покупает право или лицензию на нужную ей технологию, тем самым открывая себе доступ на международный рынок и обеспечивая возможность выжить на нем в условиях жесткой конкуренции. Такой подход, во-первых, обходится значительно дешевле, чем изобретение заново каждого понадобившегося «велосипеда», а во-вторых, позволяет купить возможность мирного сосуществования с западными компаниями за счет отчисления платы за использование разработанных ими технологий.

За 2010 год Huawei выплатила западным партнерам 222 млн долларов, а за 2013-й — целых 300 млн долларов в качестве патентных отчислений. Одна только Qualcomm [a] получила от Huawei в общей сложности почти миллиард долларов за право использования ее интеллектуальной собственности, и это несомненный рекорд патентных выплат среди китайских компаний. При всей колоссальности таких лицензионных выплат по патентам именно благодаря их добросовестному перечислению Huawei удалось заполучить контракты на многие миллиарды долларов. Однажды, выслушав доклад руководителя НИОКР об очередных инженерных достижениях, Жэнь Чжэнфэй усмехнулся: «Чем хвастаться попусту, рассказал бы лучше, скоро ли избавите нас от нужды платить по двести миллионов долларов в год за чужие разработки».

В те годы за НИОКР в Huawei отвечал Фэй Минь, принимавший как данность, что промышленность как система держится на цикле производства и сбыта, в рамках которого сильной стороной Huawei всегда была максимальная приближенность к рынку и понимание нужд клиентов. Находя максимально полезное применение самым современным микросхемам, аппаратным прошивкам и операционным системам, разработанным другими компаниями, Huawei использует открытую архитектуру для интеграции разнородных ресурсов и на этой основе разрабатывает решения и продукты для телекоммуникационных систем и сетей, максимально соответствующие нуждам потребителей.

Чтобы не утрачивать клиентоориентированности, компании нужно поддерживать открытость своих исследований и разработок. В этом отношении открытость — это даже не результат добровольного выбора, а осознанная необходимость. Фэй Минь объяснил это метафорически:

---

[a] Qualcomm Inc. — основанная в 1985 году компания — разработчик беспроводных средств связи и микропроцессорной электроники со штаб-квартирой в г. Сан-Диего, Калифорния.

Huawei сумела пронести свое знамя от подножия горы сначала до середины подъема, а затем и до вершины. И теперь, водрузив его на горном пике и глядя вниз на проделанный путь, компания видит, что вся узкая горная тропа, по которой она совершала подъем, контролировалась врагами. Практически все важнейшие патенты в телекоммуникационной промышленности принадлежат западным компаниям. После десяти с лишним лет накопления технологического багажа Huawei оказалась в патовой ситуации: да, компания стоит на вершине, но она там заперта, поймана в ловушку, заблокирована врагами, оцепившими подножие и все мыслимые спуски.

Что в такой ситуации делать Huawei? Оставаясь и дальше на вершине, она умрет от жажды и голода. Спуститься в долину украдкой не получится, пробиться с боем не хватит сил и везения — кто-нибудь да прикончит. Единственный выход — покупать «пропуска» или «платить дань караульным». Иными словами, компания вынуждена выплачивать лицензионные сборы за все запатентованные технологии и включаться в общемировую практику обмена патентами.

С начала XXI века Huawei ежегодно предъявляют десятки претензий по поводу нарушений патентного права, не обходят ее стороной и судебные иски. Время от времени Жэнь Чжэнфэй получает письма от глав западных компаний с предложением «договориться полюбовно» и выплатить им внушительный штраф за якобы имеющие место нарушения патентного права во избежание подачи на Huawei в суд. Выигранное у Cisco дело запомнилось больше других по причине его масштабности и успешности, однако к подобного рода слушаниям по патентным делам помельче в те годы попросту привыкли. Huawei и сама нередко подавала в суд на другие компании за нарушение прав на интеллектуальную собственность. Такая практика в целом широко распространена в мировой телекоммуникационной отрасли, которая временами начинает походить на арену ожесточенных боевых действий, но затем дым пожарищ развеивается, небо проясняется — и будто и не было ничего. Вообще, в телекоммуникационной отрасли большинство споров удается урегулировать в досудебном порядке. Почему?

«Таков главенствующий закон этого мира, — считает Го Пин, один из действующих гендиректоров Huawei. — Если хочешь стать членом элитного международного клуба, нужно заплатить вступительный взнос, а затем играть по международным правилам и помогать другим с максимальной выгодой использовать их сильные стороны. Разве эти правила предполагают возможность пользоваться запатентованными технологиями других компаний на безвозмездной основе? Ведь создание подобной интеллектуальной собственности обходится дорого. Верно и обратное: если они хотят использовать наши технологии, то уже они должны нам платить. И вот тут есть возможность для обмена патентами — честного и взаимовыгодного».

После 2008 года Huawei в целом замирилась с западными конкурентами, хотя нет-нет да и слышны отголоски патентных войн. Улучшение отношений с коллегами по отрасли также стало результатом открытости, помноженной на уравновешивание сил. Однако, по прогнозам руководства Huawei, в ближайшие три — пять лет человечество ждет новая мировая война за патенты, и Китаю в этой войне предстоит вести исключительно тяжелые оборонительные бои. Так что Huawei рано снимать с постов своих часовых.

Хорошая же новость в том, что Huawei значительно укрепила свою боеготовность и обороноспособность в ходе закулисных схваток и судебных баталий с западными компаниями. Но что еще важнее, компания успела разработать стратегию и развить в себе менталитет открытости, ставшие ее мощным секретным оружием на пути к новым победам.

Присоединение к любому альянсу связывает по рукам и ногам

Как говорится в китайской пословице, успех зависит еще и от противников. Тяжба с Cisco стала важной вехой на пути развития обеих компаний: Cisco начала проявлять все большую склонность к замкнутости и занятию оборонительных позиций, а Huawei почувствовала вкус к открытости и прогрессивности.

С тех пор в Huawei много размышляли о том, какую стратегическую позицию занять. Понятно, что полагаться только на собственные силы невозможно, хотя за последние десять лет неуклонного развития компания и укрепилась до состояния, позволяющего выдержать большинство штормов.

Первые десять лет своего существования Huawei вела себя подобно буйному, свирепому, бесстрашному и агрессивному молодому волку, кидавшемуся на любую добычу ради прокорма и дальнейшего роста. Но на втором десятке компания остепенилась, умерила аппетиты и утихомирилась. Сегодня Huawei предстает в образе корпорации мирового уровня, гигантского океанского лайнера, которому любые бури нипочем. Она если и не поменялась местами с западными сородичами в табели о рангах, то уж, по крайней мере, ни в чем им не уступает. Следовательно, Huawei может себе позволить шире распахнуть двери, смело приглашая гостей к сотрудничеству. Отказавшись от образа жизни волка-одиночки, Huawei включила в число исповедуемых ею новых принципов раздел рынков и прибыли, взаимовыгодное сотрудничество и компромиссные решения — но только не вступление в альянсы.

Жэнь Чжэнфэй полагает, что в современном мире, где новые технологии прорастают отовсюду как грибы после дождя, а рынок шаток как никогда раньше, Huawei не может себе позволить по старинке опираться лишь на собственные силы и делать все с нуля самостоятельно, да и потенциала у компании не хватит на то, чтобы в одиночку удерживать завоеванные лидирующие позиции на рынке. Но и основным западным конкурентам компании это не под силу. В таких условиях ведущим компаниям — поставщикам телекоммуникационного оборудования остается только объединять свои силы и поддерживать между собой партнерские отношения на фоне здоровой конкуренции на благо всеобщего роста.

В 2005 году руководство Huawei особо подчеркнуло, что налаживание партнерских отношений с конкурентами — приоритетная цель стратегического развития компании:

Всего несколько лет назад мы предложили придерживаться политики «земля в обмен на мир» и выстраивать с нашими коллегами прочные партнерства ради взаимного дополнения и усиления сильнейших сторон каждого и создания максимальной ценности для наших клиентов. Сегодня мы пользуемся все более широким признанием, а конкуренты начали относиться к нам по-дружески. Мы соревнуемся на ниве повышения качества

обслуживания клиентов, но над снижением стоимости технологических разработок мы научились работать сообща. Такое изменение парадигмы придало новый мощный стимул нашему росту и в скором времени полностью изменит траекторию развития Huawei.

В последние годы Huawei удалось выковать прочные партнерские связи, направленные на развитие технологий и разработку новых продуктов. Компания поучаствовала в ряде совместных научно-исследовательских проектов с Texas Instruments, Motorola, IBM, Intel и Lucent Technologies, основала собственные НИИ в Индии, Великобритании, Франции, Швеции, Италии и России. Из шестнадцати корпоративных центров исследований и разработок Huawei восемь находятся за пределами КНР. Кроме того, совместно с клиентами было организовано еще и более тридцати инновационных центров для изучения их будущих потребностей. Наконец, установлены связи почти с сотней вузов во всем мире, что демонстрирует максимально открытый подход компании к НИОКР.

И тут самое время еще раз напомнить о принципиальном отличии партнерства от альянса. Любой альянс — это, по сути, закрытый и непрозрачный союз, вступающий в системное противоречие с принципом и духом открытости. Присоединившись к какому бы то ни было альянсу, Huawei снова приговорила бы себя к заточению, а то и пала бы жертвой союзников по альянсу. История знает множество альянсов и между государствами, и между корпорациями, завершившихся трагедиями. Вот уже четверть века Huawei последовательно избегает вступления в какие бы то ни было «объединенные фронты» или союзы, явно нацеленные на силовое навязывание миру диктата со стороны того или иного гиганта отрасли. Для лидеров Huawei вступление в любой «стратегический альянс» на чьей бы то ни было стороне недопустимо, поскольку ничего, кроме новых врагов, такой статус компании не сулит.

На второй год после тяжбы с Cisco штаб-квартиру Huawei посетил гендиректор Microsoft Стив Балмер [a]. Встретившись с Жэнем Чжэнфэем,

[a] Стивен Энтони «Стив» Балмер (*англ.* Steven Anthony «Steve» Ballmer, p. 1956) — миллиардер, генеральный директор Microsoft Corporation с января 2000 года по февраль 2014 года; прославился, в частности, тем, что заработал около 15 млрд долларов и вошел в топ-100 богатейших людей планеты за счет полученных от работодателя опционов.

он без особых экивоков перешел прямо к делу и попросил Huawei не присоединяться к антимонопольному движению против Microsoft. Жэнь ответил, что демонополизация рынка — исключительная прерогатива правительств, призванная стимулировать инновации на благо общества и граждан, и в сферу компетенции и возможностей Huawei противодействие борьбе государства с монополизацией рынков другими компаниями не входит. Жэнь Чжэнфэй, конечно, прекрасно отдавал себе отчет в том, что осадить Cisco в суде Huawei удалось именно за счет апеллирования к антимонопольному законодательству и что открытая и честная конкуренция — залог выживания компании. Но и становиться активным участником какого бы то ни было движения, в том числе антимонопольного, не в правилах Huawei. По этому поводу Жэнь сказал:

Почему Huawei нельзя укрываться сразу под несколькими зонтами? Можно же, казалось бы, в левой руке держать зонт Microsoft, а в правой — трость зонта какого-нибудь другого гиганта [ИТ-]отрасли, и пусть они продают дороже, а я буду продавать дешевле и подниму на этом тонны денег. Но стоит мне уронить один из зонтов, и я испекусь заживо под палящим солнцем, а пот, реками сошедший с меня перед этим, напитает влагой почву, она прорастет бурными побегами сорняков — и весь наш участок покроется бурьяном компаний, предлагающих еще более низкие цены. Вот почему мне никак нельзя делать что бы то ни было подобное — слишком уж это неблагодарное занятие.

«Черпать энергию мира за чашкой кофе»

Как-то раз в октябре 2011 года Жэнь Чжэнфэй встречался с председателем совета директоров Google Эриком Шмидтом [a] в головном офисе Google в Пекине.

---

[a] Эрик Эмерсон Шмидт (*англ.* Eric Emerson Schmidt, р. 1955) — американский миллиардер и топ-менеджер, с 2001 года — председатель совета директоров Google Inc. (с 2015 года — Alphabet Inc.) с преимущественно «представительскими» полномочиями.

Поздоровавшись, Шмидт сразу же сделал Жэню комплимент: «Huawei — самая успешная китайская компания. Вы преображаете мир, будто великий волшебник».

В ответ Жэнь Чжэнфэй произнес:

По западным меркам мы всё еще находимся где-то на рубеже XVIII–XIX веков, ведь соотношение цены и качества у нас пока что на уровне эпохи Промышленной революции. А в эту отрасль мы сунулись по чистой глупости. Двадцать лет полагались только на дешевизну рабочей силы, а теперь, когда труд в Китае дорожает, мы скоро утратим это свое преимущество. Через несколько лет мы рассчитываем увеличить объемы продаж до 60 миллиардов долларов в год [a]*, но не можем же мы рассчитывать лишь на вечное продолжение экстенсивного развития. А пока что мы выживаем лишь за счет наращивания масштабов производства и, соответственно, снижения переменных затрат в пересчете на единицу продукции, но до бесконечности это продолжаться не может.*

— Всю жизнь я мечтал связать воедино весь мир, — признался Эрик Шмидт. — Ради этого Google наладила тесные партнерства со многими компаниями. И мы убеждены, что Huawei поможет нам проторить дорогу в будущее, оставаясь в числе лидеров.

— В отличие от фильма «2012» [b], в реальном мире потоп не схлынет, — ответил Жэнь Чжэнфэй. — Вода будет только прибывать. Понятно, что под потопом я подразумеваю потоки данных. В этом смысле Google — главный водоносный источник, а мы — работники водоканала. И мы твердо верим, что для нас с вами мир полон богатейших возможностей.

---

[a] В 2015 году торговый оборот Huawei составил 60,8 млрд долларов США.

[b] «2012» — американо-канадский фильм-катастрофа немецкого режиссера Роланда Эммериха (*нем.* Roland Emmerich, p. 1955), вышедший на экраны в 2009 году и повествующий о новом Всемирном потопе, «состоявшемся» (в мире фильма), согласно календарю майя, в конце 2012 года.

Эрику Шмидту оставалось лишь полностью согласиться с такой картиной мира.

Жэнь Чжэнфэй, хотя ему уже за семьдесят, и сегодня лучится умом и энергией и всегда открыт новым идеям. Он с огромным интересом читает множество книг по политике и экономике, социальным и гуманитарным наукам, литературе и искусствам. Но больше всего он все-таки читает историческую литературу, а меньше всего — художественную и посвященную теории менеджмента. Такой выбор он объясняет следующим образом: «Художественная литература повествует о вымышленных историях — и они слишком далеки от реальности. А книги по управлению пишут профессора, сидя в кабинетах за запертыми дверями, — и это сковывает полет их фантазии. Невозможно свести живое корпоративное управление к фиксированному набору догм».

Самой важной частью своей работы Жэнь Чжэнфэй считает личное общение с людьми самых разных профессий и взглядов. За последние двадцать лет он успел побывать почти во всех странах мира — от самых развитых до самых отсталых. Бесчисленные беседы с великим множеством политиков, лидеров делового мира, гуманитариев, конкурентов-бизнесменов, ученых, художников и представителей духовенства способствовали неуклонному расширению его кругозора и знаний о мире. Вероятно, Жэнь Чжэнфэй — самый эрудированный и самый выдающийся мыслитель из числа крупных предпринимателей Китая.

Жэнь Чжэнфэй настойчиво требует от руководителей и менеджеров, инженеров и ученых своей компании регулярно встречаться в неформальной обстановке и обмениваться идеями и мыслями с влиятельными и знающими людьми. Ведь современный мир в каком-то смысле не только одна «большая деревня», но и открытый колледж, полный информации и знаний.

По мнению Жэня, перерывы на кофе — прекрасная возможность для неформального общения и обмена мнениями, тем более что никогда не знаешь, с кем доведется разговориться за чашкой кофе. Почему именно кофе, а не чай, спросите вы? Потому что чай — олицетворение чарующего Востока, а кофе — символ глобальной культуры. Жэнь Чжэнфэй твердо стоит на том, что Huawei — неотъемлемая часть нашего бурного мира и должна крепко держаться в числе глобальных лидеров, определяющих общемировые тенденции и общечеловеческую культуру.

Часто называя себя в шутку «деревенщиной», Жэнь Чжэнфэй не кривит душой и не лукавит. Он вообще не привык говорить намеками. После знакомства с ним губернатор Техаса Рик Перри[a] сказал: «Господин Жэнь — очень интересный человек. Прямой в общении, как настоящий техасец. Он не станет говорить вам одни лишь приятности», — после чего весьма лестно отозвался о Huawei, сказав, что компания соответствует высочайшим стандартам.

В отличие от Жэня Чжэнфэя председатель правления Huawei Сунь Яфан — дама с изысканными манерами. Будучи воспитанницей Гарвардской школы бизнеса, она в совершенстве владеет английским и поведение в обществе демонстрирует столь же безупречное. Из-за этого, с легкой руки Жэня Чжэнфэя, за ней закрепилось прозвище «визитная карточка Huawei». В отличие от основателя компании, просто-таки подавляющего собеседников своей харизмой, следствием чего иногда становятся «творческие трения», Сунь Яфан всегда терпеливо выслушивает оппонентов и вообще выстраивает беседу на любом уровне искуснейшим образом.

Ху Хоукунь, ее заместитель и действующий гендиректор Huawei, раньше отвечавший за глобальные продажи, в свою очередь источает миролюбивую силу. На международных встречах на высшем уровне и на глобальных саммитах наподобие Всемирного экономического форума в Давосе Ху общается с мировыми лидерами в высшей степени непринужденно, приглашая их поболтать за чашечкой кофе за столиком, где их часто поджидают Сунь Яфан, Го Пин, Сюй Вэньвэй и Чэнь Лифан. В последние годы из-за препятствий, с которыми пришлось столкнуться Huawei на американском рынке, Ху и Го стали в США частыми гостями, регулярно встречаясь с политиками и крупными предпринимателями, посещая ведущие аналитические центры и агентства по связям с общественностью, и всегда и везде вели разговоры начистоту и искренне отвечали на любые вопросы.

Го Пин, также являясь действующим гендиректором Huawei на основе ротации, заслужил в информационно-технологических и юридических кругах США всеобщее признание за центральную роль, сыгранную им в построении

---

[a] Джеймс Ричард «Рик» Перри (*англ.* James Richard «Rick» Perry, p. 1950) — американский политик, 47-й губернатор штата Техас от Республиканской партии (2000–2015). В январе 2017 года номинирован на пост министра энергетики США новоизбранным президентом Дональдом Трампом.

стратегии защиты Huawei в американских судах, в том числе в ходе нашумевших процессов против Cisco и Motorola.

Сами американцы признают, что западный мир не монолитен. Имеются серьезные разногласия между ЕС и США и даже между Великобританией и США [a]. И ведут себя руководители американских компаний иначе, и разговаривают в другом тоне, нежели европейцы. Так что Huawei сделала правильный выбор в пользу тактики прямоты и открытости в самых широких масштабах. Рано или поздно американский рынок примет Huawei: нужно просто терпеливо дождаться этого.

У сотрудников Huawei и в мыслях нет окрашивать весь мир в мрачные тона: когда на Востоке ночь, на Западе светлый день, а когда собираются мрачные тучи на небе Запада, можно ведь и откочевать на теплый Юг. Рано или поздно весь мир засияет для Huawei яркими радужными красками под теплыми лучами солнца. И чтобы дождаться этого светлого дня, от Huawei требуются лишь стратегическая выдержка и терпение. Так получилось, что на протяжении всей истории своего развития Huawei удавалось исполнять свой танец виртуозного баланса между терпеливым ожиданием и своевременным стремительным броском вперед.

Для Huawei, по словам Жэня Чжэнфэя, важно, чтобы все ее люди сохраняли восприимчивость и открытость и рассматривали мир как единое целое. Жэнь говорит: «Хватит думать лишь о себе, еще раз о себе и ни о ком, кроме себя; нужно думать обо всем мире, еще раз о мире и ни о чем, кроме мира. Нужно обдумывать, как сделать мир лучше и чем лично ты можешь этому поспособствовать, какой вклад внести, чтобы тебе было чем гордиться перед всем миром, когда это получится. Вот, собственно, и все».

Открытость как искусство мышления

Опасность звездной болезни

Люди в наши дни, похоже, боятся тишины и уединения. Huawei родилась в самой гуще народной жизни, и для многих простых людей ее взлет стал настоящим потрясением. За первые десять лет своего существования компания

---

[a] На самом деле финансово-инвестиционные и торговые дела Huawei в Великобритании всегда шли сравнительно гладко. — *Прим. автора.*

успела изрядно испугать западных конкурентов, а за двадцать с небольшим лет — взлететь на первую строчку в мировом рейтинге в своей отрасли. Поначалу мало кто верил, что это стало результатом честной конкурентной борьбы за рынки сбыта, а кое-кто даже стал придумывать небылицы о тайных связях успеха Huawei с предшествующей биографией ее основателя. Даже сегодня и в телекоммуникационной отрасли, и вне ее находятся отдельные люди, пытающиеся отнести успех Huawei за счет неких привходящих, необычных и нерыночных факторов.

И в связи с этим раз за разом поднимается вопрос: если компании действительно нечего скрывать и успеха она добилась честно и, что называется, «без фокусов», то почему Huawei упорно отказывается становиться публичной компанией?

«Как такое возможно? — удивляются некоторые. — Как китайская компания могла стать настолько успешной меньше чем за тридцать лет и поставить под угрозу бизнес целой кучи западных игроков? Что такого особенного в этой Huawei? Почему это удалось именно ей, а не какой-то другой компании?»

Большинство китайских предпринимателей сталкиваются со следующей дилеммой: если слишком громко заявляешь о себе, тебя начинают критиковать за нескромность — дескать, «забыл свое место»; а если ведешь себя тихо и скромно, подозревают в сокрытии неких «тайных делишек». И в том и в другом случае тебя начинают со всех сторон рассматривать под микроскопом и выставлять в ложном свете, нагнетая ситуацию до тех пор, пока ты не отбросишь копыта, — и лишь тогда оставят тебя в покое и даже отдадут тебе дань уважения.

Какое-то время Huawei испытывала перед СМИ чуть ли не патологический страх. Жэнь Чжэнфэй стал свидетелем массовой гибели недавних героев эпохи интернета, когда одного журналистского плевка порой бывало достаточно, чтобы спровоцировать цунами. В 1990-е тенденция была попросту неумолимой: все без исключения фигуранты ежегодных списков десяти самых успешных предпринимателей в скором времени неизбежно разорялись. Да и из ежегодных списков десяти богатейших китайцев 2000-х годов многие ли до сих пор на плаву? Из знаменитостей мира бизнеса, чьи имена и фотографии не сходили с газетных полос, из этих гламурных господ и дам китайского «бомонда» того времени многие ли остались на сцене? Считаные единицы!

После вступления Китая на политический курс реформ и открытости, на главные подмостки мира бизнеса пробилось немало предприимчивых первопроходцев: Нянь Гуанцзю, сделавший целое состояние на торговле жареными семечками подсолнечника; Бу Синьшэн, вдребезги разбивший политику гарантированного «чугунка риса» как главного стимула трудиться на госпредприятиях, предложив рабочим своего завода ненормированную сдельную оплату; Ма Шэнли, первым из китайских бизнесменов добившийся права учредить компанию, взяв производственные мощности в аренду с правом выкупа; Лю Гуаньцю, проделавший путь от фермера-частника до владельца крупной корпорации; Чу Шицзянь, ставший пионером реформ госпредприятий; Ни Жуньфэн, превративший Changhong в ведущего производителя телевизоров; Моу Цичжун, сумевший пройти по тонкой грани между политикой и коммерцией; Ши Юйчжу, намывший себе полосу земли на коммерческом рынке безостановочными волнами рекламы; Чжан Жуйминь, создавший легендарную бизнес-модель Haier; и, конечно же, Лю Чуаньчжи, проведший Lenovo по сложному маршруту трансформации из чисто технологической компании в коммерческий конгломерат.

К сожалению, грань между предприимчивостью и авантюризмом очень тонка, и многие из вышеперечисленных первопроходцев китайского бизнеса не устояли перед искушением. Когда для их компаний наступал критический до безвыходности момент, они бросались в теплые и обманчиво искренние объятия СМИ. А в результате звезды многих из них не просто закатывались, а падали с небосклона метеорами. Это поистине трагическое явление для всех, кто имеет отношение к миру китайского бизнеса, и позорная страница его истории.

Карабкаются в гору тяжело и долго, скатываются с нее — легко и стремительно. Самая трагическая часть подобных историй — когда бизнесмены отказываются от своей первоначальной роли и призвания и, поддавшись соблазну дешевой популярности, надевают яркие танцевальные туфли и костюмы, наспех гримируются — и выскакивают на сцену в новой роли дешевых балаганных плясунов на потребу публике. Может быть, они не сознают, что те же самые люди, что громче всех приветствуют их выход на сцену в новом качестве, первыми же от них и отрекутся — и будут рыть им могилу? А как только блестящая мишура осыплется, останутся они, всеми забытые, в своем углу, наедине всё с той же тишиной.

Китайская пословица гласит: «Взглянешь раз — высится дом, взглянешь другой — лежит в руинах». За тридцать лет реформ и открытости множество звезд выходило на авансцену китайского бизнеса — и тут же сходило с подмостков, едва успев заявить о себе и исполнить свой трагикомический номер. Казалось бы, вот только что они мечтательно высматривали в бездонном ночном небе каждый свою звезду и прочерчивали ей мысленный путь в бескрайнюю вечность... а поутру — вся осенняя земля усеяна тусклыми блестками их упавших звезд, едва различимых среди опавшей листвы, и перспективы их холодны и безнадежны среди бескрайнего безлюдного пейзажа. Как такое случилось и почему? Причина проста: светиться опасно!

Призвание коммерсанта — заработок; проклятие — погоня за славой. В многоплановом и разнообразном современном мире каждому человеку и каждому ремеслу отводится строго определенная роль, и титулы «звезд» зарезервированы для работников сцены — актеров, художников, политиков и иже с ними. Предпринимателям и бизнесменам, напротив, следует оставаться за кулисами и делать все возможное для того, чтобы не «светиться» на авансцене. Никто еще не изыскал пути к прибыли и славе одновременно, и бизнесменам нужно бежать от славы, а политикам — от прибылей, закрыв глаза и сломя голову. За минувшие тридцать лет слишком много китайских предпринимателей, почувствовав вкус к мимолетному успеху, принесшему им легкую и неоднозначную славу, не удержались, ринулись в искрящийся водоворот шумного празднования своей победы и вкушения ее плодов — и тут же обнаружили себя в жалком положении обгоревших мотыльков, устремившихся на свет сколь яркого, столь и жаркого пламени. Трагичен их конец, никто не спорит. Сладостен вкус победы, но преходящ. Но еще хуже, что, падая, такие люди часто увлекают за собою в пропасть и свои компании вместе со всеми сотрудниками.

А вот те, кто избежал соблазна громко заявить о себе и почувствовать себя звездой на карнавале мирской славы, имеют реальные шансы выжить и стать истинными лидерами. Тихо крадучись до поры до времени, подкарауливают они свой шанс стать яркими звездами на Млечном Пути коммерции. В будущем их усилиями вырастут величественные бизнес-империи мирового класса, озаряемые мимолетными отблесками падающих звезд.

1998–2008: десятилетний путь к открытости через закрытость

Мнения относительно степени открытости Huawei сильно расходятся. Руководство компании считает, что Huawei работает открыто. Как сказал Жэнь Чжэнфэй,

> *Huawei нужно принять правила игры в условиях глобализации и научиться избегать узколобого национализма и протекционизма. Как следствие, мы изначально стремились выстраивать открытую корпоративную культуру. Конкурируя с западными компаниями, Huawei научилась соревноваться, совершенствовать технологии и систему управления. Лишь сняв шоры ложно понятой национальной и корпоративной гордости, отказавшись от идеи защиты репутации бренда Huawei в узком понимании, мы сможем стать по-настоящему глобальной, профессиональной и зрелой компанией.*

Период с 1998 по 2008 год стал для Huawei десятилетием наибольшей открытости, годами интенсивного ученичества, по большей части — посредством заимствования опыта западных компаний. За этот период Huawei наладила партнерские связи более чем с 400 операторами мобильной связи и телекоммуникационных сетей во всем мире. В те же годы Huawei начала сотрудничать с полутора десятками консалтинговых фирм из США, Европы и Японии по вопросам перехода к моделям комплексной разработки продуктов и цепей поставок с целью максимальной адаптации своей платформы управления к специфике международных рынков. В тот же период на должность вице-президента по закупкам был приглашен специалист из Германии и, как было сказано в пресс-релизе Huawei, «за те два года, что он проработал в этой должности, закупки превратились из кустарного промысла в полностью современную систему снабжения. Несмотря на то что это были тяжелейшие годы, последовавшие за крушением доткомов, мы сумели добиться экономии более двух миллиардов долларов в год за счет того, что наша

система закупок и снабжения работала на уровне, значительно превышающем мировые стандарты».

Начальник службы информационной безопасности Huawei Джон Саффолк [a] раньше возглавлял службу информационно-технологического обеспечения и информационной безопасности британского правительства. Вот что он писал о своих впечатлениях после двух лет работы в Huawei:

Поверхностное впечатление, остающееся у большинства людей от Huawei после беглого знакомства с компанией, не отражает ее реальной сущности. Это очень профессиональная и открытая организация, где сильно развито чувство целостности.

Понимание клиентов и того, что представляет для них ценность, помогло Huawei легко прижиться в Великобритании, да и по своим представлениям о ценностях и стилю работы Huawei также прекрасно подошла британским клиентам, что способствовало продуктивному сотрудничеству.

Все административно-деловые процедуры в Huawei предельно упорядочены и систематизированы. Я лично немало вложился в разработку процедурной стороны. Да, придерживаться строго установленных порядков — занятие порой крайне скучное, но и крайне важное. <...> Культура Huawei особо подчеркивает, что терпение и труд все перетрут.

Huawei не гонится за максимальной денежной выручкой. Любое дело в компании начинается с исследования вопроса, как максимально удовлетворить нужды клиентов. И это главная причина успеха Huawei.

В Huawei сегодня заняты 40 000 иностранных специалистов, а ее зарубежные подразделения и дочерние структуры в США, Европе и Австралии

---

[a] Джон Саффолк (*англ.* John Suffolk) — английский специалист, в настоящее время занимающий пост старшего вице-президента Huawei по информационной безопасности и защите данных; до прихода в компанию в 2011 году семь лет возглавлял службу информационно-технологического обеспечения, информационной безопасности и защиты данных правительства Великобритании.

возглавляют по большей части местные топ-менеджеры. Что касается отношений с конкурентами на международных рынках, то они, как правило, сочетают здоровое соревнование с партнерством.

Доказывает ли все вышесказанное открытость Huawei? Не вполне. Проблема — в стратегии взаимодействия Huawei со СМИ как части ее общей стратегии открытости.

Открытость — это ведь своего рода искусство особого мышления, которое требует от организации тщательно продумывать, когда и перед кем именно распахивать свои окна и/или двери — и насколько широко.

Руководство Huawei вдохновили идеи корпоративного управления, заложенные в прогрессивной китайской национальной программе реформ и открытости. По существу, компанию вынуждали к открытости, поскольку такова была всеобщая тенденция начиная с 1980-х годов. Но во власти компании оставалось принятие решений относительно того, как, с кем и когда именно взаимодействовать и какими темпами. Да и открываться можно было на разных уровнях, вовнутрь или вовне, в зависимости от собственных сильных сторон и по мере готовности.

В 1998 году Huawei приступила к реализации собственной программы адаптивных реформ. Высшее руководство понимало, что радикальная перестройка компании на западный манер неминуемо спровоцирует яростные стычки между сторонниками старой и новой культур и может повлечь за собой формирование оппозиции и ее организованное сопротивление по всем фронтам. При недостаточной управляемости программа реформ провалится и может даже похоронить под своими руинами саму компанию. Ведь, по большому счету, столь крупномасштабная организационная реформа предусматривала, среди прочего, и весьма болезненные для людей элементы, такие как замена человеческих усилий безличными процессами, личной воли — автоматизацией, а отношений между людьми — бездушными правилами. Инициатива была беспрецедентной по своему масштабу среди китайских организаций того времени, да и на сегодняшний день успешных аналогов ей находится крайне мало.

Именно поэтому было особенно важно исключить любую возможность вмешательства извне, особенно со стороны СМИ. Заместитель председателя правления и действующий гендиректор Huawei Эрик Сюй считает, что это была программа реформ критической значимости, от исхода которой зависела судьба компании, и поэтому важно было оставить Huawei «наедине

с собой» и позволить ей решать все вопросы исключительно самостоятельно. Более того, поскольку внутренняя и внешняя обстановка уже была пронизана неопределенностью, вмешательство прессы в процесс реформ снизило бы шансы Huawei на успех как минимум наполовину. К счастью, компании удалось не высовывать голову на поверхность и таиться от СМИ на протяжении почти всего этого десятилетия. Не сделай Huawei этого, компанию давно бы порвали на куски. Надежно отгородиться от СМИ Huawei помог статус частной компании, сохраняемый ею до сих пор и избавляющий ее от обязанности раскрывать или предавать гласности любую внутриорганизационную информацию. Конечно, сегодня компания совсем не та, какой она была десять лет назад. Теперь, когда ее переформатирование, по существу, завершено, Huawei значительно лучше приспособлена к окружающей среде и оснащена всем необходимым для выживания.

Тем не менее СМИ и общественность придерживаются иного мнения и представляют Huawei как закрытую, отгороженную от внешнего мира компанию. Мало кто отдает должное ее стремлению к развитию научно-технического сотрудничества, все большей прозрачности коммерческой деятельности и оперативного управления.

Конечно, есть и такие китайские компании, которые проявляют показное благорасположение к журналистам, но при этом фактически не отваживающиеся по-настоящему раскрывать свои карты во всем, что касается реального положения дел в их НИОКР, в коммерческой деятельности и в сфере организационного управления. Этот контраст заслуживает более пристального внимания.

Начало взаимному отчуждению между Huawei и СМИ было положено в 1998 году, по итогам которого компания продала продукции на 8,9 млрд юаней [a] и вышла по этому показателю на первое место в четверке ведущих китайских поставщиков телекоммуникационного оборудования. Таким образом Huawei покорила свою первую историческую вершину, став компанией номер один в КНР. Но в тот момент ни Жэнь Чжэнфэй, ни его сотрудники не испытали ни эйфории, ни даже законной гордости; напротив, чувства одиночества и тревоги, потерянности и страха овладели ими с еще большей, чем прежде, силой.

---

[a] Около 1,1 млрд долларов США.

Всех интересовало, что дальше будет делать Huawei. В компании назрела необходимость планировать дальнейшее развитие, и в руководстве Huawei сложилось всеобщее понимание неизбежности, метафорически выражаясь, организационно-культурного перерождения. И тогда Huawei предпочла наложить на себя обет молчания и стала сторониться интервьюеров, отказываться от приглашений на форумы и даже от престижных премий и наград, — спрятала голову в песок, как страус.

Молчание затянулось на целое десятилетие. По словам Жэня Чжэнфэя, компания погрузилась в тишину, чтобы ничто не отвлекало его самого, его команду и организацию в целом от сосредоточения на собственной трансформации, а воспоминания о былых успехах на пути такого перерождения подобны прикованным к ногам гирям.

Застраховав себя от подрывного воздействия извне, Huawei смогла двинуться вперед в полную силу.

За десятилетие тишины и спокойствия, обеспеченное наложенным на себя обетом молчания в период с 1998 по 2008 год, Huawei и Жэнь Чжэнфэй достигли поставленной цели и успешно пережили историческую трансформацию. И удалось это им лишь потому, что Huawei все эти годы сохраняла рассудительность, спокойствие, твердость и решительность. Но в процессе своего перерождения компании пришлось столкнуться с по-настоящему тяжелой проблемой. И выжить, переболев ею, Huawei удалось лишь ценой поистине жестокого кризиса.

Приоткроемся еще? Ведь небо от этого не рухнет

История Huawei — это еще и наглядный урок антикризисного управления. С момента ее основания компания переживала трудности, включая критическую нехватку капиталов, талантов и, поначалу, навыков управления, а затем нападки и обструкцию со стороны конкурентов, институциональные конфликты с китайской системой регулирования рыночной экономики, а также чрезвычайные ситуации, преследовавшие компанию чуть ли ни ежемесячно. За 27 лет своего существования Huawei настрадалась немерено, но не только выжила, но и выросла до нынешних колоссальных размеров. Тут как с деревом. Корни помогают ему прочно держаться за землю, но и служат серьезнейшим ограничением возможности эволюционного развития, лишая

мобильности. Следовательно, дерево не вырастет без железной воли выдерживать любые бури, вытягивать питательные вещества из почвы, чтобы взращивать из корней ствол и крону, разрастающуюся ввысь и вширь в процессе неустанной адаптации к изменениям.

Двадцать восьмого мая 2006 года разразился новый кризис. Двадцатипятилетний сотрудник Huawei по имени Ху Синьюй умер от вирусного энцефалита. СМИ с негодованием набросились на Huawei за ее якобы потогонную систему, заездившую молодого работника до смерти. Следом огонь критики обрушился и на «матрацную культуру» Huawei, на «армейскую дисциплину» и «казарменный дух», стоявшие за выживанием и успехом компании в период ее становления. В интернете, особенно на некоторых электронных досках объявлений типа tianya.cn, лавиной понеслись публикации и посты с нападками на Huawei, сводившиеся, в конечном счете, к обвинению компании в том, что она, по сути, представляет собой закрытую, засекреченную и окружившую себя непроницаемой завесой тайны военизированную организацию. Причем большинство подобных сообщений публиковалось якобы от имени сотрудников самой Huawei.

Поначалу Жэнь Чжэнфэй, Сунь Яфан и другие руководители Huawei испытывали по этому поводу смешанное чувство негодования и недоумения. Были отданы инструкции выявить реальных авторов провокационных «утечек» и по возможности подать на них и на публикующие их бредни СМИ в суд за клевету. По правде сказать, Huawei впервые в своей практике столкнулась с кризисной ситуацией подобного рода.

Объективно говоря, Huawei к тому времени пользовалась репутацией открытой перед обществом компании, а Жэнь Чжэнфэй считался глубоко порядочным и высокообразованным предпринимателем. С первого дня существования своей компании Жэнь твердо придерживался принципа открытости и, более того, неоднократно повторял, что «открытость — жизненно важное требование, соблюдение которого предопределяет судьбу компании» и что «компания погибнет, если закроется от внешнего мира». Фактически в плане корпоративного управления, НИОКР и проникновения на рынки Huawei всегда оставалась прозрачной и открытой; более того, к тому времени она успела предпринять решительные шаги, направленные на приведение системы управления и организационной структуры компании в соответствие с общепринятыми на Западе нормами. Huawei

отличалась от других крупных китайских компаний как раз таки значительно большей открытостью.

Реальность, однако, ясно указала Huawei на то, что компания по-прежнему недостаточно открыта. Замкнутой и негибкой, в частности, оказалась ее организационная культура.

В истории корпоративного управления позаимствованные у военных концепции не раз играли важную роль и находили полезное применение, будучи поставленными на службу современным организациям в качестве средств совершенствования структуры и повышения эффективности управления. Одна из любимых книг Жэня Чжэнфэя — «Юные эрудиты: отцы-основатели американского бизнеса и оставленное ими наследие» [a]. В книге прослежен жизненный путь десяти ветеранов-реформаторов Ford Motor Company, вдохнувших в нее новую жизнь после Второй мировой войны. Для Жэня это был очень показательный пример. Будучи отставным военным, он естественным образом привнес в корпоративную культуру Huawei ряд основополагающих армейских принципов, включая дисциплину, порядок, субординацию, беспрекословное подчинение приказу, агрессивность, непоколебимую отвагу, единство воли и дух коллективизма. И все вышеперечисленное стало с гордостью именоваться характерными знаками организационного отличия Huawei.

Как-то раз в неформальной обстановке один сотрудник задал Жэню Чжэнфэю вопрос: «Чему самому главному вас лично научила армия?» И Жэнь Чжэнфэй ответил, не задумываясь: «Подчинению».

Беспрекословное исполнение приказов — естественный и бесспорный долг солдата, но вот вопрос: применим ли этот принцип в равной мере и к гражданским служащим корпорации?

Ответ неоднозначен. Действительно, принципы современного корпоративного управления во многом напоминают кальку с уставов несения воинской службы. А как же иначе? Ведь занимающаяся серьезным бизнесом организация, ставя перед собой четкую цель, вправе в полной мере рассчитывать на объединение под своим командованием всего личного состава, находящегося в ее распоряжении, во имя слаженного достижения поставленной

---

[a] *John A. Byrne*. The Whiz Kids: the Founding Fathers of American Business — and the Legacy They Left Us. — Doubleday Business, 1993.

цели. Соответственно, ей нужна и четко выстроенная иерархическая структура, в рамках которой каждому отводится строго очерченный круг должностных обязанностей и предписывается действовать строго по правилам; иначе компании не выжить в условиях жесткой конкуренции, царящей в мире бизнеса. Особенно отчетливо это проявляется в условиях стандартизованного промышленно-конвейерного производства. Но никто не отменял истинности этого правила и для ИТ-компаний. Очевидно, что за первые десять лет своего существования Huawei удалось набраться организационной силы и выйти на высокий уровень конкурентоспособности именно благодаря абсолютно авторитарному стилю командования в ходе череды критически важных для ее выживания сражений. Компания, можно сказать, изначально заложена и выстроена на фундаменте строгой иерархии в системе управления всей ее деятельностью.

После 2005 года, однако, внутренние и внешние обстоятельства в значительной степени изменились. Во-первых, в Huawei пришли работники умственного труда 1980-х, а затем и 1990-х годов рождения — представители поколения интернета. Склад личности и характера у них резко отличался от предшественников: будучи помешаны на личностном самовыражении, они считали себя бунтарями, однако всегда следовали за толпой; демонстрируя внешнюю независимость, предпочитали избегать ответственности и во всем полагаться на других; наконец, при всей их показной открытости, эти молодые люди часто наглухо замыкались в себе и никого близко не подпускали к своему «глубокому внутреннему миру». Таким вот своеобразным выросло это эгоцентричное поколение «детей миллениума». Применимы ли к нему традиционные концепции управления?

Мощные круги, пошедшие по воде общественного мнения в результате брошенного в нее камня — безвременной смерти молодого рабочего по имени Ху Синьюй, — продемонстрировали, что Huawei переживает кризис двойственной природы: одновременно культурный и системный.

Успех иногда оказывается предметом очень хрупким, а беда никогда не приходит одна: подобно цунами, она обрушивается чередой разрушительных волн. Если скоропостижную смерть одного молодого рабочего можно было списать на случайность, а медийную кампанию против Huawei и ее руководства назвать оговорами, то последовавшая вскоре после этого серия самоубийств работников компании, принадлежавших все к тому же

«поколению Y» [a], определенно требовала самого пристального изучения руководством корпорации.

Череда накатывающих волнами кризисов, в общем-то, принуждала Huawei к открытости. В 2005—2008 годах компания прошла через процесс самоанализа и пересмотра своей организационной культуры, часто сопровождавшийся конфликтами. Поднимались и активно обсуждались различные вопросы, связанные с необходимостью сделаться более прозрачными для СМИ и пересмотреть кадровую политику, прежде всего в том, что касается возрастного и в целом демографического состава работников. Не изменить ли компании свою корпоративную культуру? Не смягчить ли свойственную ей бескомпромиссность? Какие из ключевых элементов корпоративной культуры можно и нужно скорректировать, а какими нельзя поступаться? Следует ли внести в корпоративную атмосферу Huawei элементы большего демократизма и либерализма?

Жэнь Чжэнфэй тогда сказал: «Времена изменились. Пора и Huawei меняться. Пришло время и нам стать более интернационализированными и открытыми. Нам ли избегать возможных разногласий? Думаю, небо от этого не рухнет».

Как-то раз на интернет-форуме сотрудник регионального подразделения Huawei раскритиковал своего начальника, и тот, обидевшись, запросил у модератора форума личные данные учетной записи дерзкого подчиненного. Узнав об этом, Жэнь Чжэнфэй распорядился: «Впредь в ответ на подобные запросы сообщайте данные учетной записи!»

Жэнь Чжэнфэй объяснил причины своего недовольства следующим образом:

Чем больше мы обсуждаем имеющиеся проблемы, тем отчетливее выясняется их истинный смысл. Нам нужно с готовностью принимать любые варианты, потому что, по моему убеждению,

---

[a] Поколение Y — оно же поколение миллениума, «некст», «сетевое» поколение и т. п. — люди, родившиеся после 1980 года и встретившие новое тысячелетие в юном возрасте, характеризующиеся прежде всего вовлеченностью в цифровые технологии и глубоким погружением в параллельную и виртуальную реальность, вплоть до полной психической зависимости.

большинство сотрудников преданы компании. Они — наш стратегический резерв. Поначалу мы думали, что такой подход может быть чреват излишними рисками, но теперь мы понимаем, что были неправы. Более того, чем больше в коллективе согласия по самым разным вопросам, тем проще нам их решать в рабочем порядке в процессе управления компанией. Так мы услышим больше конструктивных предложений от сотрудников, а им самим будет проще мысленно подстраиваться под выполнение принятых нами решений, если процесс их принятия станет для них прозрачнее. Если же будем и дальше принимать все решения за закрытыми дверями, то рано или поздно навлечем на себя крупные неприятности.

В конце 2010 года свыше 60 000 сотрудников — совладельцев Huawei пришли на триста с лишним избирательных участков более чем в ста странах и регионах и определили своим волеизъявлением 51 выборщика, которые затем избрали новый состав совета директоров Huawei. Выборы прошли по открытой и демократичной процедуре, без каких-либо вмешательств, манипуляций или эксцессов.

Вот уже много лет, как в Huawei регулярно практикуется выработка оптимальных решений методом совместного «мозгового штурма» на рабочих собраниях, которые в корпорации окрестили «военсоветами Чжугэ Ляна [a]», прежде чем совет директоров утверждает окончательное и обязательное к исполнению важное решение. Начиная с 2010 года подобные сессии значительно участились и становятся всё свободнее и демократичнее. Таким образом, Huawei, можно сказать, находится в процессе перехода к такой модели принятия решений и к такому культурному климату, которые можно охарактеризовать как «умеренный авторитаризм в сочетании с управляемой демократией».

Значительно улучшились и взаимоотношения Huawei со СМИ. В 2010 году Жэнь Чжэнфэй заявил в несвойственном ему прежде тоне: «Перед

---

[a] Чжугэ Лян (*кит.* 諸葛亮, 181–234) — легендарный китайский полководец и государственный деятель эпохи Троецарствия, один из самых уважаемых военных стратегов в истории Китая, прозванный в народе за присущую ему хитрость и неизменно сопутствующую удачу Невидимым драконом или Свернувшимся драконом.

журналистами мы привыкли вести себя как страус, зарывающийся головой в песок. Отныне, я так полагаю, сам себе я по-прежнему могу это позволить, а вот моей компании так себя вести непозволительно. Компания должна действовать активно и на опережение, и сейчас ей самое время вызвать на себя новый шквал критики».

Ну а в 2012 году Huawei, можно сказать, растворила настежь все двери и окна, стала полностью прозрачной для мира — и остается таковой и поныне. Действующие гендиректора, сменяющие друг друга на ротационной основе, и члены правления компании исправно раздают интервью СМИ всего мира; компания с готовностью публикует все последние данные о своих делах вне зависимости от их характера и специфики, выражает свое откровенное мнение по самым «животрепещущим» и «щекотливым» вопросам; наконец, прислушавшись к настоятельным рекомендациям международных советников, «вытащил голову из песка» и «главный и единственный страус» Huawei. В апреле 2013 года Жэнь Чжэнфэй дебютировал в СМИ, дав интервью в Новой Зеландии, а затем удостоил своим вниманием и журналистов из менее удаленных от главных информационных потоков стран и стал с готовностью отвечать на все интересовавшие британские, французские и прочие зарубежные СМИ вопросы касательно своего прошлого, личных взглядов, структуры акционерной собственности Huawei, ее корпоративного управления, планов преемственности, личных хобби и так далее, — да так и предал огласке все, что только можно, и сорвал покров демонической тайны и с Huawei, и с собственной персоны. По завершении этой международной кампании по развенчанию мифов Жэнь Чжэнфэй в июне 2014 года провел открытую онлайновую пресс-конференцию для журналистов всех ведущих китайских СМИ с участием двадцати с лишним их главных редакторов.

Двадцать второго января 2015 года Жэнь Чжэнфэй согласился в прямом эфире ответить на вопросы тележурналистов BBC на полях Всемирного экономического форума в швейцарском Давосе. По мнению американского журнала *Foreign Policy*, это интервью стало одним из трех главных украшений слета мировой элиты.

С этого момента Huawei, можно сказать, окончательно сорвала с себя пресловутую «завесу тайны». Более того, совет директоров компании постановил, что отныне Huawei отказывается от любых избыточных мер

по защите информации о своих внутриорганизационных делах, поскольку компании нечего скрывать. Было постановлено, что все сведения об общих направлениях технологических разработок и рыночной деятельности компании, а также основные заявления и решения ее руководства будут публиковаться в открытом доступе на веб-сайте компании. Да и действительно, зачем Huawei что-то скрывать в эпоху интернета и всеобщей прозрачности? Нужно учиться правильно играть с теми картами, которые имеются на руках при данном раскладе.

ГЛАВА 4

ГОТОВНОСТЬ К КОМПРОМИССУ — ТРЕБОВАНИЕ «ЗАКОНА ДЖУНГЛЕЙ»

Урок истории: спасительная для нации гибкость

Вклад ученого-историка в становление Huawei

Двадцать четвертого ноября 2003 года профессор Пекинского университета Цянь Чэндань [a], общепризнанный знаток британской истории, выступил перед Политбюро ЦК КПК с лекцией на тему «История развития крупнейших стран мира с XV века до наших дней». Лекция наделала много шума, но не потому, что была прочитана высшим руководителям КНР, а потому, что представила развитие человечества в непривычном историческом преломлении.

Через полтора месяца профессор Цянь выступил с лекцией на ту же тему перед расширенным собранием руководства Huawei. В аудитории собралось более восьмисот руководителей высшего и среднего звена, включая самого Жэня Чжэнфэя и Сунь Яфан. Взойдя на кафедру, профессор Цянь первым делом попросил слушателей не включать диктофоны, не конспектировать лекцию, никому не рассказывать о ее содержании и не распространять идеи, о которых они услышат.

Всего через десять лет идеологический климат в Китае изменился самым кардинальным образом. Сегодня Цянь Чэндань свободно выступает с публичными лекциями, а его идеи получили всеобщее распространение

---

[a] Цянь Чэндань (*кит.* 钱乘旦, *пиньинь* Qian Chengdan, p. 1949) — крупный китайский специалист по истории цивилизационного развития и новой и новейшей истории Великобритании.

и признание. В 2006 году он был приглашен Центральным телевидением КНР (CCTV) на роль научного консультанта документального сериала «Подъем великих держав» [a], показ которого вызвал бурные обсуждения по всей стране. Жэнь Чжэнфэй лично заказал двести DVD с этим фильмом для руководителей Huawei с целью внимательного просмотра и обсуждения.

Как раз в конце 2003 года Huawei дошла до поворотного момента в марш-броске на международный рынок, превратившись, благодаря судебному иску Cisco, из неприметного новичка в узнаваемую компанию с мировым именем. Как раз к этому времени Huawei столкнулась с целым рядом серьезных проблем, включая конфликт культур. Примет ли мир китайскую компанию, успевшую к тому же заработать репутацию нарушителя правил? И что надо сделать, чтобы Huawei приняли в игру на международной арене, где фаворитами по умолчанию считаются западные игроки?

Профессор Цянь подарил Huawei новый взгляд на вещи — в историческом и культурологическом ракурсе, — позволяющий компании лучше оценивать свои перспективы. Руководители компании осознали, что одним лишь изучением западного опыта — посещая Америку, Европу и Японию, общаясь с ведущими западными бизнесменами, — они никак не смогут получить навыки, необходимые для успешной международной торговли и прорыва на глобальные рынки, особенно в страны ЕС и в США. Руководителям Huawei требовалось обрести систематизированное понимание западной культуры, государственного и общественно-политического устройства — и выработать у себя способность мыслить по-западному, чтобы трудности, с которыми компании неизбежно приходится сталкиваться за рубежом, не застали ее врасплох.

Как и за счет чего в свое время обрели величие Испания и Португалия? Ведь на рубеже XV–XVI веков это были совсем небольшие страны: территория Испании составляла всего 500 000 кв. км, а население — 6 млн человек; а у Португалии и вовсе было всего 90 000 кв. км земли и 2 млн жителей. Но этим державам удалось завоевать чуть ли не весь мир. Почему?

---

[a] «Подъем великих держав» (*кит.* 大国崛起, CCTV, 2006; *англ.* Rising of Great Powers) — документальный телефильм в двенадцати сериях по 50 минут каждая, подводящий к сформулированной в заключительной серии «Размышления о Великом пути» мысли о единых закономерностях цивилизационного развития вне зависимости от колоссальных внешних культурных различий.

Потому что оказались сильнейшими благодаря присущим им в ту эпоху духу авантюризма и страсти к наживе. Испанские и португальские мореплаватели избороздили все океаны и моря в поисках наживы — поначалу в роли купцов, а затем и конкистадоров, — и там, где прибыльная торговля с аборигенами не залаживалась, в ход шли разбои и грабежи. Короче говоря, мир они покорили откровенно грабительскими и авантюрными методами, вплоть до неприкрытого вооруженного разбоя, действуя не только в стремлении к национальным завоеваниям, но и в порыве страстного первобытного экспансионизма.

В XVII веке пальму первенства из рук испанцев и португальцев перехватила и вовсе крошечная страна. Площадь Нидерландов в то время составляла всего 45 000 кв. км, а население — около миллиона человек, но это не помешало голландцам превратить свою страну в мощнейшую экономическую силу той эпохи. «Нидерланды даже прозвали „морским извозчиком“, — писал профессор Цянь, — и это прозвище в полной мере характеризует эту маленькую страну, какой она была в те времена: ее стремлением было опутать весь мир сетью морских путей, доставлять по ним товары во все известные человеку уголки мира — и получать немереную прибыль. К 1700 году голландский торговый флот насчитывал свыше 10 000 парусников; побережье было усеяно портами, и каждый порт был под завязку забит морскими судами, мачты которых возносились к небу подобием леса, растущего из моря». Голландцы же стали создателями первых в мире кредитно-финансовых систем и, что еще важнее, первых банков. В этом смысле практицизм и даже меркантилизм как национальная черта жителей Нидерландов сформировался очень рано.

Нидерланды оставались торговым центром мира на протяжении почти всего XVII столетия, а в XVIII веке их звезда пошла к закату и к вершинам мирового господства устремились Великобритания и Франция. По мнению профессора Цяня, и Великобритания и Франция первыми сделали два важнейших шага на пути капиталистического развития: сначала перешли от раннего меркантилизма к позднему, а затем — от меркантилизма к индустриализации. Оба шага были жизненно важными на пути модернизации.

В частности, Великобритания на века обеспечила себе мощь и процветание за счет индустриализации как основы новой капиталистической формации. В XVII веке население Британских остров составляло всего 4 млн

человек — вдвое меньше населения Испании и вчетверо меньше населения Франции того времени. Но именно Великобритания вскоре превратилась в мировую империю, над землями которой никогда не заходит солнце. На пике своего могущества, несмотря на по-прежнему относительно скромную сорокамиллионную численность собственного населения, Британская империя включала в себя полсотни колоний с населением около 345 млн человек и общей площадью 11,6 млн кв. км — в десятки раз больше площади самого Соединенного Королевства.

Из тем, раскрытых в лекциях профессора Цяня, высшее руководство Huawei больше всего вдохновилось идеей «Славной революции». «В 1688 году, — рассказывал Цянь Чэндань, — „Славная революция“ далась Англии бескровно и ненасильственно, без войны и мобилизации, но позволила разрешить ключевой вопрос о верховной власти в стране. Революция установила верховенство парламента над короной и наставила Британию на путь развития парламентской демократии». Это была последняя революция в истории Великобритании, и обошлась она без кровопролития и человеческих жертв. В чем был секрет? Ключом к мирному характеру «Славной революции» стал разумный компромисс, достигнутый в результате переговоров. Все заинтересованные стороны, включая короля и лордов, ссорились, торговались, интриговали, угрожали и льстили друг другу на всех уровнях, пока путем взаимных уступок не достигли более или менее устраивающего всех компромиссного соглашения. Образно говоря, им удалось заменить пушки аргументами, а кровопролитие — словесными баталиями.

В китайском языке слово «компромисс» имеет негативный оттенок, но в капиталистической идеологии компромисс — одна из самых конструктивных основ жизненной философии, взрастившей, в конечном счете, сильнейшую державу мира — Соединенные Штаты Америки. По поводу избирательной системы США американский писатель и журналист Хендрик Виллем ван Лон [a] однажды сказал: «Компромисс стал спасением нации и основой империи».

---

[a] Хендрик Виллем ван Лон (*нидерл.* Hendrik Willem van Loon, 1882–1944) — голландско-американский историк, журналист, писатель и иллюстратор, первый лауреат медали Джона Ньюбери, вручаемой за выдающийся вклад в американскую детскую литературу, присужденной ему в 1922 году за книгу «История человечества» (*англ.* «The Story of Mankind»).

Бывший исполнительный вице-президент Huawei Фэй Минь увлекся литературой по истории США еще в старших классах. А в бытность студентом пекинского Университета Цинхуа он, хотя и обучался там на инженера, много времени проводил за чтением книг и статей об американской системе государственного управления. Особый интерес вызывало у него все, что касается создания Конституции США: ее история, перспективы, детали. Но больше всего его поражала политическая мудрость творцов американской Конституции — и их пример оказал глубокое влияние на личность и стиль работы Фэя Миня. Загоревшись той или иной идеей, он не жалел времени на убеждение всех, с кем работал, в ее правильности и нужности — и считал решение принятым и утвержденным только по достижении консенсуса всеми заинтересованными и затрагиваемыми этим решением сторонами. В его глазах ранняя Huawei была подобна «Соединенным Штатам в миниатюре»: люди могли ожесточенно спорить и даже ссориться за закрытыми дверями, иногда до двух или трех часов ночи. Но, достигнув консенсуса, утвердив решение и покинув стол переговоров, все до единого беспрекословно исполняли принятое решение, выступая единым фронтом.

В представлении СМИ, особенно западных, Huawei часто рисовалась как агрессивная, авторитарная и не терпящая инакомыслия компания. Очевидно, что само восприятие ее в таком ключе служило для Huawei серьезным препятствием на пути к экспансии на международном рынке. Действительно, на протяжении десяти с лишним лет после своего основания Huawei действовала агрессивно, подобно голодному лесному волку или свирепому морскому пирату, но иначе в те годы ей было не выжить на китайском рынке, где царила жесткая конкуренция, не признававшая никаких правил, кроме «закона джунглей». В этих условиях Huawei практиковала не просто агрессивный, а даже в какой-то мере беспощадный подход к конкурентной борьбе, порой уподобляясь камикадзе. Впоследствии именно этот аспект ее корпоративной культуры стал главным сдерживающим фактором на пути дальнейшего прогресса.

Однако с точки зрения внутрикорпоративного управления Huawei объективно была именно такой, какой описал ее Фэй Минь, — «Соединенными Штатами в миниатюре». Но и другой факт оставался фактом: топ-менеджеры по-прежнему выступали в роли полевых командиров, а группа лидеров — в роли главного командного штаба, отдающего

волевые приказы, подлежащие безоговорочному исполнению отделами НИОКР и продаж. В то время как столь высокоцентрализованная система и армейский стиль управления способствовали максимально высокому КПД и быстрому росту, они же приводили и к многочисленным ошибкам, особенно кадровым.

Председатель правления компании Сунь Яфан сказала по этому поводу: «Huawei годами проявляла излишнюю жесткость, и мы из-за этого все больше закостеневаем. Нужно что-то менять».

Но почему и как именно рассказ профессора Цяня о взлетах и падениях западных империй смог послужить источником вдохновения для восточной компании?

Держаться золотой середины — мудрое «правило джунглей»

Говоря объективно, с самого начала существования компании и по сей день развитие Huawei на каждом этапе ознаменовывалось теми или иными компромиссами. Основав компанию, Жэнь Чжэнфэй взял курс на последовательное снижение доли своего личного участия в ее акционерном капитале и вскоре превратил Huawei в компанию, находящуюся в паевой собственности работников. Это ли не компромиссное решение? Жэнь Чжэнфэй достиг согласия с десятками тысяч коллег, обменяв свою долю в прибыли на единство, мотивацию и стабильный прогресс компании на долгие годы вперед. Это редкий случай не только среди китайских предпринимателей, но и в масштабах всего мирового бизнес-сообщества.

Некоторые ученые сравнивают этот компромисс Жэня Чжэнфэя с политикой выкупа людей из рабства себе на службу. По их мнению, Жэнь заманивает всех на борт общего корабля своей организации материальными стимулами. И теперь этот корабль плывет под его единовластным управлением к единой цели, и вся многочисленная судовая команда сражается под единым знаменем. Кто единовластный капитан этого судна? Естественно, сам Жэнь Чжэнфэй. Какова цель плавания? Стать компанией — флагманом мирового рынка телекоммуникационного оборудования. Под каким флагом сражается команда? Под боевым знаменем клиентоориентированности, самоотдачи и упорства — ключевых ценностей Huawei.

Жэнь Чжэнфэй никогда и не скрывал своих истинных намерений. Практику участия работников в прибылях компании он откровенно сравнивает с дележом военных трофеев. Сам он — капитан флагманского корабля пиратской флотилии, берущей на абордаж застигнутые врасплох встречные суда и делящей добычу по справедливости. Кто больше всех захватил — тем и достается самая большая доля трофеев. Будучи предводителем пиратов и сам по себе доблестным воином, капитан флагманского судна отвечает и за справедливый дележ изобильных даров моря. Справедливость торжествует только в случае честного раздела завоеванного пропорционально личному вкладу. Этот принцип особенно привлекателен для голодных и нуждающихся, и недостатка в преданных сторонниках при последовательном проведении его в жизнь не будет. Так вот и получилось, что всего за двадцать лет Huawei сплотила под своим знаменем команду из ста с лишним тысяч верных служащих.

Блестящие лидеры должны с готовностью делиться добычей и уметь поступаться частью своей доли. Но столь примитивная трактовка культуры компромисса как функции «дележа вина и мяса» с большой вероятностью приводит к суеверному упованию на единоначальника, в роли которого обязательно окажется какой-нибудь автократ или диктатор — и всенепременно сделает атмосферу в организации гнетущей и напряженной. Конечно, без определенной степени внутреннего напряжения любая организация распадется, но излишне напряженная атмосфера тоже приводит к коллапсу. На рубеже тысячелетий Huawei какое-то время была в состоянии подобного внутриорганизационного перенапряжения, ведь в те годы вся власть была авторитарно и централизованно сосредоточена в руках Жэня Чжэнфэя. Именно в те непростые годы Жэнь как раз и испытывал максимальную нервозность и беспокойство. Он вспоминает: «Ежедневно не отпускали мысли о скором крахе, а путей к успеху я, по слепоте, не находил». Его крайне тревожила судьба компании и всех, кто ей доверился.

Временами он даже просыпался среди ночи от беспокойных мыслей: как быть, если не найдется трехсот миллионов юаней на выплату очередной месячной зарплаты сотрудникам?

Huawei, однако, была способна к критической самооценке. Именно это выгодно отличало компанию от остальных. В 2000 году, осознав, что диктаторский подход к выдвижениям и назначениям на руководящие должности

вредит имиджу Huawei, Жэнь Чжэнфэй предложил частично поступиться принципами единоначалия и применить компромиссную процедуру выдвижения кандидатур на должности топ-менеджеров. Отметим особо, что такую установку он дал прежде всего самому себе, а не только потребовал ее исполнения от своих сподвижников из числа высших руководителей. Недаром же он когда-то сказал: «Нам нельзя всегда излишне настаивать на собственном мнении; иногда лучше прислушаться к мнению других».

Ну а после той самой лекции профессора Цяня в 2004 году компания начала переориентировать своих менеджеров высшего и среднего звена на изучение уроков новой истории великих западных держав по книгам, эссе и телевизионным программам. Они усвоили, что Испания и Португалия сошли с орбиты процветания из-за вырождения первоначально присущей их народам культуры пиратства: избыточные богатства породили высокомерие, затем расточительность, а со временем и вовсе иссякли. Следом взошла звезда Нидерландов — и закатилась, как только страна стала слишком уж полагаться на торговлю и финансы, не подкрепленные реальной экономикой. Иными словами, чрезмерное увлечение спекуляциями несет гибель любой империи. Вслед за ними Великобритания вознеслась к вершинам владычества, стала царицей океанов и морей, завоевала почти весь мир, положила начало эре индустриализации на основе промышленного производства. Но еще более важным ее вкладом в общечеловеческое развитие стала «Славная революция», положившая конец всеобщему согласию на силовой передел мира, заменив его компромиссным разделом сфер влияния, свойственным современному миру. Как сформулировал профессор истории Кембриджского университета лорд Актон [a], «демократия — это серость вокруг золотой жилы компромисса. Компромисс — душа политики, если не вся ее суть». Вообще-то говоря, политика начинается с выявления противоречий, а заканчивается достижением компромиссов, и созданная более двухсот лет назад Конституция США — это произведение искусства компромисса. И сегодня американцы не перестают поражаться рационализму и дальновидности отцов-основателей своей страны, столь удачно нашедших золотую середину, вокруг которой сплотилась нация.

---

[a] Джон Эмерих Эдвард Дальберг-Актон, 1-й барон Актон (*англ.* John Emerich Edward Dalberg-Acton, 1st Baron Acton, 1834–1902) — английский историк и политик, автор классических трудов по новой истории, «гражданин мира», прославившийся броскими максимами и афоризмами.

Но вот является ли компромисс душой бизнеса? В какой-то мере да. «В мире бизнеса врагов как таковых нет; есть соперники и конкуренты», — считает Го Пин, вице-председатель правления Huawei, весьма поднаторевший в искусстве ведения переговоров с западными коллегами и конкурентами Huawei. Кстати, начиная с 2011 года Huawei отказалась от слова «конкурент» в официальных публикациях и документах для внутреннего пользования и предпочитает ему эвфемизм «коллеги по отрасли». Как ни крути, а компромисс, как превалирующий принцип любых деловых переговоров, контрактов, сделок, партнерств и договоров, равно как и конфликтов, споров, арбитражных и судебных разбирательств и мировых соглашений, является единственным прочным основанием для взаимовыгодных отношений и совместного успеха. Столь же обязательный элемент — компромиссные решения и взаимные уступки в процессе принятия внутриорганизационных решений и налаживания сотрудничества и совместной работы между структурно-функциональными подразделениями, ведь без этого компания просто развалится — либо из-за эскалации конфликтов групповых интересов, либо под гнетом их автократического подавления.

В декабре 2007 года Жэнь Чжэнфэй встретился в Гонконге с бывшим госсекретарем США Мадлен Олбрайт [a], прославившейся в международных политических кругах своей «жесткостью», «непримиримостью» и «собранной в кулак железной волей» — и просто как «женщина-ястреб». Однако в ходе встречи с Жэнем Чжэнфэем она, напротив, предстала дамой на удивление сентиментальной: «Перед встречей с вами я прочла ваши статьи „Мои родители“ и „Зима Huawei“, и они произвели на меня сильнейшее впечатление. Как все-таки одинаковы в своей фундаментальной основе простые человеческие чувства», — сказала Олбрайт и поведала несколько историй из жизни своего отца.

Именно в ходе этой встречи, формулируя ответ на вопрос своей гостьи, Жэнь Чжэнфэй нашел отточенное и логичное объяснение секрета роста и успеха Huawei. Именно тогда из его уст впервые прозвучало: «открытость, компромисс и полутона», — описывающая три главных принципа компании,

---

[a] Мадлен Корбел Олбрайт (*англ.* Madeleine Korbel Albright, урожденная Мария Яна Корбелова, *чеш.* Marie Jana Korbelová, p. 1937) — уроженка Праги, видная деятельница Демократической партии, первая женщина в должности государственного секретаря США (1997–2001).

с помощью которых Huawei добилась стремительного превращения из ничего в нечто, из мелкого бизнеса в крупный, из слабого игрока в сильного.

Через полгода, выступая на совещании корпоративного руководства, Жэнь Чжэнфэй окончательно доработал свое определение тесной корреляции между открытостью, компромиссом и умением видеть полутона:

Для некоторых компромисс — это признак слабости и нерешительности, а бескомпромиссность — символ героизма. Они полагают, что альтернатива «завоевывай или будешь завоеван» — единственно возможная форма отношений между людьми, и нет никакой золотой середины.

На самом же деле компромисс — это практичное и гибкое правило «закона джунглей». Мудрецы в человеческих джунглях как раз таки выделяются своей готовностью идти на компромисс, а если нужно, то и активно искать возможности для него. Ведь выживают, в конце-то концов, за счет разума, а не за счет импульсивности. Компромисс — это соглашение, достигнутое под давлением определенных обстоятельств. Возможно, он не всегда является наилучшим решением сам по себе, но это всегда лучший выбор в том смысле, что позволяет выиграть дополнительный запас времени в ожидании появления по-настоящему оптимального варианта решения. И в этом есть масса преимуществ.

Компромисс не означает отказ от принципов или безоговорочные односторонние уступки. Мудрый компромисс — это всегда взаимовыгодный и честный обмен. Ради главных целей мы можем поступиться малыми целями. Подобный компромисс не станет для нас пробоиной ниже ватерлинии, мы лишь покупаем себе ценой локальных уступок дополнительное преимущество, помогающее нам приблизиться к главным целям посредством честного обмена. Конечно, глупо идти на компромисс, если встречные уступки неравноценны, или если компромиссное решение уводит в сторону от главной цели, или если он повышает цену достижения этой цели.

Искусство мудрого и благонамеренного компромисса — важный навык по-настоящему хорошего менеджера.

Лишь через компромиссы способны мы добиться обоюдного или даже многостороннего выигрыша. А без компромисса все стороны останутся в проигрыше. В то время как компромисс помогает нам разрешать конфликты, бескомпромиссность, напротив, чревата встречным сопротивлением.

Несколько лет назад за чашкой чая Жэнь Чжэнфэй сказал мне: «Должны ли восточные ветры преобладать над западными? Или западные над восточными? И почему ветры со всех сторон света не могут слиться в единой гармонии?»

Война или мир — вопрос сугубо прагматический

Кто достоин подражания: Ицхак Рабин или Ариэль Шарон?

Бизнес не терпит крайностей, и в этом он сродни политике. В марте 2001 года Жэнь Чжэнфэй в своем эссе «Зима Huawei» высказался по поводу израильской практики прямых выборов премьер-министра [a]:

Что такое лидер? Что такое политик? На последних выборах мы стали свидетелями близорукости народа Израиля. Ицхак Рабин осознавал, что Израиль — маленькая страна в окружении миллионов арабов. И, хотя Израиль и одержал верх во многих ближневосточных войнах, отнюдь не исключено, что через пятьдесят или сто лет арабы серьезно укрепят свою военную мощь. Рабин полагал, что арабы снова вытеснят израильтян со своих земель, если те не примут компромиссный вариант обмена части ранее завоеванных территорий на мир

[a] В период с 1996 по 2001 год премьер-министр Израиля избирался гражданами напрямую и выборы главы правительства были отделены от парламентских.

с арабскими соседями. И в случае потери народом Израиля всего своего государства трудно сказать, не придется ли им ждать новой возможности для его восстановления еще две тысячи лет. Большинству людей видны только краткосрочные перспективы, затрагивающие их личные интересы. И когда лидеры мастерски потакают краткосрочным интересам, они неизменно заручаются широкой народной поддержкой. Как следует поразмыслив над этим, я в один прекрасный день осознал, что и сами мы ничуть не менее близоруки.

Так что представляет собой по-настоящему хороший лидер? Это прежде всего выдающаяся личность, человек, способный вывести возглавляемую им страну или организацию из кризиса благодаря присущим ему качествам, среди которых должны обязательно наличествовать независимость мысли, дальновидность, способность признавать допущенные ошибки и меняться, подстраиваясь под требования времени. Ицхак Рабин в этом смысле был замечательным лидером.

А что такое политическая близорукость?

Британский искатель приключений и бизнесмен Саймон Мюррей[a] сказал Жэню Чжэнфею в личной беседе: «Самая массовая за всю историю человечества волна миграции населения прокатилась после Второй мировой войны: около трех миллионов евреев перебрались из бывшего Советского Союза и Польши на Ближний Восток и в США».

Еврейский народ являет собой чудо организованности, практически уникальное в истории человечества. Более двух тысячелетий евреи сохраняли национальную идентичность, выживая в формате рассеянной по всему миру диаспоры, повсеместно держась своих национальных и культурных корней, демонстрируя крепкое самосознание и ощущение критичности своего положения. Во всех уголках земного шара еврейский народ разделял единое

---

[a] Саймон Мюррей (*англ.* Simon Murray, p. 1940) — английский бизнесмен, путешественник-исследователь, предприниматель и автор книг воспоминаний, в частности о французском Иностранном легионе, в рядах которого он служил в 1960–1965 годах в парашютно-десантных войсках и участвовал в 1960–1962 годах в Алжирской войне на ее завершающей стадии; в 2003 году стал старейшим по возрасту (63 года) пешим покорителем Южного полюса.

для всех его представителей чувство духовной общности и проявлял небывалую решимость, порождаемую принадлежностью к этой общности. И весь этот комплекс национально-культурной традиции тысячелетиями наследовался евреями из поколения в поколение. Вероятно, именно поэтому еврейский народ играет решающую и судьбоносную роль в современном мире.

Израиль был духовной родиной еврейского народа на протяжении двух с лишним тысячелетий, и защищать израильское государство любой ценой сегодня готовы не только граждане Израиля, но и евреи всего мира. И эта цель — совершенно бескомпромиссная, за нее израильтяне долгие десятилетия ведут войны с арабскими соседями, прежде всего с палестинцами.

А вот Ицхак Рабин пошел на компромисс: земля в обмен на мир [a]. Будучи потомственным сионистом, Ицхак Рабин представлял, однако, умеренное крыло движения и считал заключение прочного мира во имя сохранения и процветания государства Израиль несопоставимо более важным, нежели дальнейшее посягательство на сопредельные земли. Однако он пал жертвой политического убийства, а его преемником на посту премьер-министра стал Ариэль Шарон, человек, как многие считают, не ориентированный на перспективу и, по всеобщему мнению, воинственно настроенный — он даже обвинялся в массовых убийствах мирных жителей на захваченных Израилем территориях в период его армейской карьеры. Однако после того как целый ряд предложенных им жестких политических решений не прошли через кнессет, Ариэль Шарон в последние годы своей жизни и премьерства вступил на путь компромисса и принял «Дорожную карту мира» [b], признав тем самым, что пребывание миллионов палестинцев

---

[a] Речь идет о заключенной в 1993–1995 годах серии соглашений по результатам секретных переговоров в Осло между Израилем и Организацией освобождения Палестины (ООП), предусматривавших прекращение вооруженного противостояния и передачу значительной части полномочий, прежде всего в сфере местного самоуправления, на Западном берегу реки Иордан и в Секторе Газа Палестинской национальной администрации (ПНА), за что и были удостоены Нобелевской премии мира за 1993 год Ицхак Рабин, министр иностранных дел Израиля Шимон Перес (*ивр.* שמעון פרס, 1923–2006) и председатель ООП/ПНА Ясир Арафат (*араб.* ياسر عرفات, 1929–2004).

[b] «Дорожная карта мира» (*англ.* Roadmap for Peace) — план урегулирования палестино-израильского конфликта, подготовленный в апреле 2003 года «большой четверкой» в составе США, ЕС, РФ и ООН во исполнение резолюции № 1397 Совета Безопасности ООН 2002 года.

«под оккупацией... не может продолжаться вечно». То есть в конечном итоге, даже не обладая видением долгосрочной перспективы, которое было присуще Ицхаку Рабину, Ариэль Шарон все же проследовал по его стопам, но, по сути, не из глубинной убежденности в необходимости уступок ради мирного сосуществования, а исключительно из соображений прагматизма и политической конъюнктуры.

Так с кого из них двоих брать пример Huawei? У кого учиться — у Ицхака Рабина или у Ариэля Шарона? Жэнь Чжэнфэй сказал: «Я — последователь Ицхака Рабина».

Владея всего 1,42 процента активов компании, Жэнь Чжэнфэй тем не менее считает Huawei главным делом своей жизни. Помимо всего прочего Huawei является для него еще и своеобразным полигоном для апробирования собственной философии управления. Повсюду — от древности до современности, в Китае и за рубежом — он находит ценные источники идей и как губка впитывает подходящие концепции из обширной всемирной сокровищницы теории и практики организации и управления, придирчиво отбирая все самое нужное и полезное для Huawei, переосмысляя и включая в адаптированном виде в свою единую стройную философию.

У Ицхака Рабина можно поучиться дальновидности, у Ариэля Шарона — прагматизму. Но не важно, насколько идеалистичен или практичен тот или иной политик или успешный бизнесмен, — важно, чтобы они обладали способностью идти на уступки ради взаимовыгодного компромисса. Становиться на колени перед другими — это, конечно, унизительно, но если затем всякий раз встаешь с колен в полный рост — это ли не акт величия?

Особенно справедливо данное утверждение для Китая. Когда глава Lenovo Лю Чуаньчжи, по-военному гордо расправив плечи, выступает с очередной лекцией, мало кому в аудитории приходит в голову, как часто и низко этому крестному отцу китайского бизнеса и ровеснику Жэня Чжэнфэя приходилось кланяться, изворачиваться и унижаться перед сильными мира сего за его долгую предпринимательскую карьеру.

В 2003 году, на ранней стадии судебной тяжбы с Cisco, руководители Huawei придерживались стратегии умиротворения агрессора и стремились к заключению мира ценой малых потерь. Но уже тогда Жэнь Чжэнфэй раз за разом напоминал им уроки истории: ведь даже доблестный Хань

Синь [a] по молодости был вынужден ползать в ногах у наглого от чувства собственной безнаказанности недруга, а со временем стал прославленным генералом.

Железный кулак и открытая ладонь: диалектика войны и компромисса

После выхода двух армий на линию противостояния перед их главнокомандующими встает альтернатива: вступать в сражение или договариваться об условиях мира. В конечном счете выбор каждого зависит от его стратегии военных действий и подходов к достижению поставленных целей. Игры с нулевой суммой широко распространены в спорте, а в реальной ситуации военно-политического конфликта или рыночной конкуренции бой до победы обычно выбирается в качестве альтернативы дипломатии лишь в крайних случаях. Большинство предпочитает вступать в открытое сражение, лишь не видя иных способов принудить противника к миру или стремясь заставить его принять более выгодные для себя условия заключения мира. На самом деле истинной целью навязывания или принятия боя почти всегда является расчет на завоевание более выигрышной позиции на последующих переговорах. Хотя в военных академиях, таких как американская Вест-Пойнт, курсантов воспитывают в духе жесткой воинской дисциплины и бескомпромиссного исполнения долга, нужно помнить, что там готовят полевых командиров. На поле боя солдаты, все как один, должны идти в атаку по команде «Вперед!» — и не останавливаться до победного конца. Не сдаваться, не колебаться, не оглядываться, а наступать и сокрушать врага — вот единственное

---

[a] Хань Синь (*кит.* 韓信, *пиньинь* Han Xin, [?]–196 до н. э.) — легендарный китайский военачальник эпохи основания империи Хань. Жэнь Чжэнфэй напоминает о следующем предании: в юности рано осиротевший Хань Синь как-то раз мирно спускался к берегу наловить себе рыбы, но был остановлен местными, главарь которых указал на поясной меч Ханя и сказал: «Ты настоящий мужчина, да? Так докажи, порази меня своим мечом! А если ты червяк, а не мужчина, то знай свое место — падай в грязь, проползи у меня между ног — и ползи своей дорогой». Хань Синь, понимая, что за убийство наглеца его ждет смертная казнь, предпочел смирить свою гордость и претерпеть это непомерное по тем временам унижение ради спасения жизни и свободы, а свою доблесть и честь проявил позже, став со временем великим генералом, стоявшим у истоков основания империи Хань. — *Прим. автора.*

руководство к действию для бойца на передовой. То же касается и мира бизнеса. На фронтах сражений за рынки армии продавцов — от генералов до рядовых — должны быть одержимы духом волчьей агрессивности, цепкости, настырности, а иногда и разбойничьей удали, не оставляющих места колебаниям и сомнениям.

А вот в штаб-квартирах верховного командования и в полевых штабах противостоящих армий, равно как и в правлениях, советах директоров и руководстве региональных подразделений корпораций, идет совсем другая игра. Держа в уме конкретную цель — на поле битвы ли, в бизнесе ли, — они выискивают пути выхода из схватки на выгодных условиях: снова и снова уравновешивают сдержки и противовесы, уступки и приобретения, пока не достигают взаимовыгодного компромисса с противоположной стороной. Но, конечно же, возможность согласования подобного обоюдно приемлемого выхода обеспечивается лишь стойкостью рядовых бойцов на передовой. Тут важно помнить, что компромисс — мудрейший способ получить максимальный выигрыш минимальной ценой. Нужно также не забывать, что все компромиссы и даже альянсы — явление временное и переменчивое, поскольку нацелены они, как правило, на разовый раздел добычи. А после того как трофеи поделены и оприходованы, стороны ввязываются в новую битву, после чего им снова приходится искать компромисс. Возможно, это будет сражение за территорию с другим противником, который применит совсем иную тактику ведения боя, но главная стратегическая закономерность всегда остается неизменной: война развязывается и ведется ради достижения мира, а компромисс — необходимое средство для заключения долгосрочного мира на взаимовыгодных условиях.

Известный эксперт по менеджменту Ван Юкунь[a] некогда опубликовал статью под названием «Золотая середина: расшифровка кода Huawei». Она хорошо написана в том плане, что развенчивает многие устойчивые мифы о Жэне Чжэнфэе и Huawei.

Один из таких мифов — якобы совершенная неуступчивость и несговорчивость Жэня Чжэнфэя, его нежелание идти людям навстречу; дескать, сам не готов поступаться принципами ради достижения компромисса

---

[a] Ван Юкунь (*кит.* **王宇坤**, *пиньинь* Wang Yukun) — директор Центра исследования философии и психологии китайского предпринимательства при региональном Институте Дельты Янцзы Университета Цинхуа.

и подчиненным это делать категорически запрещает. Боязнь выделиться из общего ряда и жалобы на тех, кто выделиться не боится, — давно укоренившиеся в китайской культуре отрицательные черты национального характера, и они имеют далеко идущие последствия. А вот Жэнь Чжэнфэй не привык ни жаловаться, ни следовать за толпой, затерявшись в ее середине. И заработал себе ярлык циничного рационалиста.

И весьма поспособствовал навешиванию этого ярлыка не кто иной, как бывший главный редактор корпоративного издания компании «Народ Huawei», а ныне писатель Чжоу Цзюньцан [a]. Будучи лишь журналистом, Чжоу увидел и передал образ Жэня Чжэнфэя плоско, поверхностно и однобоко; не удалось ему ни уловить и отразить многогранность и полноту характера героя, ни выпукло обрисовать философию бизнеса, выстраданную и исповедуемую Жэнем Чжэнфэем. Ведь в реальности Жэнь являет собой причудливый сплав, казалось бы, столь противоречивых качеств, как решительность и гибкость, стойкость и податливость, здравомыслие и сентиментальность, агрессивность и уступчивость. Ровно так же и культура Huawei — это некий плод скрещивания культур Востока и Запада, традиций и современности, консерватизма и новаторства. Но ведь недаром в биологической селекции гибридные породы животных и растений считаются самыми жизнестойкими, выносливыми и плодотворными.

В своем эссе «От философии к практике» Жэнь Чжэнфэй писал:

> *Китай веками живет под воздействием конфуцианского учения о середине [b]. Оно играло важную роль в поддержании общественного порядка и стабильности, но оно же мешало нации взращивать героев, которые повели бы общество за собой благодаря своим индивидуальным качествам.*

---

[a] Чжоу Цзюньцан (*кит.* 周君藏, *пиньинь* Zhou Juncang) опубликовал в 2011 году популярную книгу «Жэнь Чжэнфэй как личность» (*кит.* 任正非這個人; CITIC press, 2011).

[b] «Учение о середине» (*кит.* 中庸, *пиньинь* zhōng yōng, *палладий* Чжун юн; *досл.* «Серединное и неизменное») — канонический конфуцианский трактат о поддержании равновесия и гармонии через умеренность, искренность и следование установленным правилам. Как и другие канонические тексты, включенные в «Четверокнижие», оказал колоссальное и непреходящее влияние на формирование китайской культуры, менталитета и межличностных отношений. — *Прим. автора.*

Но он же порой говорил, что успехи Huawei основаны на ее умении не впадать в крайности и придерживаться традиционной концепции «золотой середины», благодаря чему компания и не распалась до сих пор.

Другой бывший сотрудник компании по имени Лян Гоши тоже написал книгу о Huawei, дав ей название «Волчий прорыв». В этой книге он вспоминает свой давний разговор с Жэнем Чжэнфэем, произошедший в 1996 году в ходе их совместной прогулки по цветущей долине среди заснеженных горных вершин Болгарии.

«Знаешь, почему Huawei добилась таких успехов? — спросил Жэнь и, не дождавшись ответа, объяснил Ляну, в чем секрет: — Потому что мы не рвались заносчиво к вершинам, а следовали учению о середине!»

Ван Юкунь в своей статье тоже обращает на это внимание:

Многие считают Жэня агрессивным, упрямым ниспровергателем, одержимым манией всех превзойти. Они не понимают одной простой вещи: все эти крайности у него поверхностны. А реально в нем происходит постоянная внутренняя работа: он раз за разом просчитывает и пересчитывает варианты минимизации потерь и достижения положительного баланса. Он и в жизни, и в бизнесе ведет себя одинаково: гладкой прогулки по вымощенной дороге и заранее известному маршруту к заведомо достижимой цели для него просто недостаточно.

Теория выглядит серо на фоне вечнозеленой правды жизни. Но теория богата, изменчива и способна адаптироваться к требованиям изменившихся обстоятельств, выступая по мере необходимости то в роли противодействующей, то в роли консолидирующей силы. Нельзя применять жесткий или догматический подход к непрерывно меняющемуся океану идей с его приливами и отливами, преломляющимися и отражающимися в реальном мире. Однако любые изменения должны вращаться вокруг поддержания неувядающей жизни. Да, Жэнь Чжэнфэй — сторонник компромиссов, но ему же принадлежат слова: «Мы никогда не встанем на путь компромисса и не пойдем на уступки в ущерб преданности общему делу. Если кто-то из сотрудников не отдает работе всего себя или перестраховывается, не будучи способен

поступиться собственными интересами, — то нужно проявлять твердость: пусть увольняется. Иначе нам не обеспечить себе долгосрочный мир и стабильность». Иными словами, основополагающие корпоративные ценности не предмет для торга и уступок. Они — душа компании и соблюдаться должны и по духу, и по букве закона Huawei.

В ходе другого своего выступления Жэнь Чжэнфэй заявил:

Открытость, компромисс и «серость», возможно, стали утрачивать значимость в глазах сотрудников молодого поколения. Конечно, нет ничего плохого в том, что они учатся налаживать межличностные связи, хотя я замечаю, что они все больше отходят от правильного применения этих концепций. Но вот что касается старших руководителей, то они должны твердо усвоить эти три принципа, без которых мы не добьемся внутренней солидарности и единства.

О чем Жэнь Чжэнфэй в явной форме не заявляет, так это о том, что его учение о триединстве открытости, компромисса и «серости» — это еще и основа цельной политической культуры всей его организации. При достаточной проработанности и практическом внедрении подобная культура позволяет по-настоящему объединить всех без исключения членов организации на общей платформе, сформировав атмосферу открытости, сотрудничества и взаимной поддержки. В то же время такая рабочая среда надежно отторгает любые проявления местничества, интриганства и кружковщины, свойственные придворной политике.

Киван Уоттс [a] долгие годы руководил направлением международных инвестиций в крупнейшем американском банке Merrill Lynch, а теперь занимает аналогичную должность в британском международном инвестиционном банке HSBC. Стаж его работы на мировых инвестиционных рынках приближается к сорока годам, и за это время он успел поработать на многие инвестиционные

---

[a] Киван Уоттс (*англ.* Kevan Watts, p. 1950) — видный англо-американский финансист, в настоящее время — вице-председатель правления британского банковского конгломерата HSBC по глобальным инвестициям и член Международного консультативного совета Huawei.

банки. Сравнивая Huawei с американскими компаниями в плане организации системы управления, Уоттс отметил, что в США уход из любой крупной компании кого-то из членов ее высшего руководства обычно влечет за собой массовое увольнение людей и полную перетряску топ-менеджмента, и это самое наглядное, но не единственное проявление преобладания родоплеменного начала в системе управления. Любые продвижения, понижения или перестановки «в верхах» всякий раз влекут за собой болезненные пертурбации «в низах», затрагивающие порой очень многих — и весьма болезненно. И напротив, в Huawei в этом плане все обставлено иначе — тихо и спокойно: мало того, что реализована совершенно инновационная модель плановой ротации гендиректоров, так еще и любой покидающий компанию руководитель высшего звена пожизненно сохраняет за собой позицию стратегического консультанта компании — и, как следствие, сохраняет с ней связь.

В то же время идея открытости, компромисса и «серости» служит еще и стратегической основой обеспечения конкурентоспособности Huawei в мире бизнеса. Ведь конкуренты не обязательно враги, а конкуренция не синоним битвы за выживание. В бизнесе бывает полезно ради общего дела привлечь кого-то из противников на свою сторону.

Избыточное приспособленчество, безусловно, не доведет до добра рядовых сотрудников, однако их старшим товарищам — лидерам и стратегам — диалектическое мышление не просто не противопоказано, а необходимо.

Выбор между войной и миром, непримиримостью и компромиссом всецело обусловливается прагматической балансировкой краткосрочных задач и долгосрочных целей компании. И на этот счет нет каких-либо единожды установленных и непререкаемых правил.

Стратегия сорного вьюна и условия капитуляции

Нападение — лучшая защита

Сражение между Cisco и Huawei показало, насколько обеспокоен западный мир стремительным взлетом китайской компании. В начале 2000-х, будто тайно сговорившись о скоординированных действиях против Huawei, целый ряд европейских и американских компаний взяли ее в «патентную осаду»,

затребовав по 1—7 процентов от суммы продаж за право использования в ее продукции запатентованных ими технологий.

Для компании из Китая, едва успевшей пробиться на мировой рынок и выросшей, по сути, на заднем дворе мирового информационно-технологического хозяйства, это был беспрецедентный вызов. Именно в той ситуации и родилась идея позаимствовать у Ицхака Рабина идею «обмена земли на мир». Действительно, нельзя же заявиться со своим уставом в чужой монастырь, не рискуя уподобиться слону в посудной лавке и быть с позором изгнанным, а в случае сопротивления — уничтоженным. Но нет ли у слона третьего выхода? Оказывается, есть: нужно смиренно принять все правила «чужого монастыря», прижиться и освоиться в его «посудной лавке», чтобы со временем получить право голоса при определении дальнейших правил «торговли посудой», закрепленных в «монастырском уставе».

Глава юридического отдела Huawei Сун Люпин[a] как-то раз с беспокойством отметил, что бесстрашие привело Huawei к успеху, а вот безбоязненность, особенно в отношении юридических последствий несоблюдения законов, может сыграть с Huawei злую шутку на мировой арене.

Достижением компромиссов по принципу территориальных уступок в обмен на мир как раз и занимался юридический отдел Huawei, который вел активные переговоры с международными компаниями относительно условий лицензионных соглашений. Между тем высшее руководство Huawei пришло к коллективному осознанию того факта, что законы об охране интеллектуальной собственности суть «высоковольтная линия», и если компанию по-настоящему тряхнет, то ей не выжить. На всех уровнях организации следует выработать чувство должного уважения к законам об интеллектуальной собственности, но в то же время компании нужно сильнее озаботиться охраной собственных патентных прав. По завершении тяжбы с Cisco в Huawei была утверждена «Стратегия развития на 2005—2008 годы», предусматривавшая более сбалансированный и взвешенный подход к выстраиванию взаимоотношений с международными компаниями в сфере защиты и регулирования прав на интеллектуальную собственность (ПИС). На высшем уровне

---

[a] Сун Люпин (*кит.* 宋柳平, *англ.* Song Liuping, p. 1966) — член контрольно-ревизионной комиссии и главный юрист Huawei, воспитанник Пекинского технологического института, доктор технических наук, работающий в компании на руководящих должностях с 1996 года.

корпоративного управления был создан отдел ПИС, сформировавший патентные комиссии по каждой линии продуктов Huawei для выбора, проработки и утверждения стратегий регистрации и покупки патентов. Некоторые технологии Huawei, будучи запатентованы, становились козырями на руках у компании, способными подорвать бизнес конкурентов, а значит, их можно было использовать в качестве мощного средства устрашения несговорчивых; основную же массу обычных патентов, если ее должным образом структурировать и систематизировать, можно использовать для возведения вокруг компании железобетонных «оборонительных патентных сооружений».

По состоянию на конец 2016 года Huawei подала свыше 100 000 патентных заявок, из которых 62 519 были удовлетворены. Компания вот-вот обгонит западных конкурентов по патентной массе и потенциалу зарегистрированных на нее прав на интеллектуальную собственность в общемировом масштабе.

После 2010 года более 80 процентов лицензионных выплат со стороны Huawei приходится на долю американской Qualcomm.

В любом бизнесе способность компании запастись нужными патентами напрямую зависит от интенсивности и финансовой обеспеченности ее НИОКР. Ученые-экономисты недаром глубокомысленно замечают, что достаточно бывает изучить статьи расходной части бюджета компании, чтобы сделать далеко идущие выводы о дальнейших перспективах ее устойчивого развития и конкурентоспособности. Ведь компании участвуют, образно говоря, в марафонском забеге на выносливость, а не в спринтерском забеге на сто метров. На протяжении последних двадцати лет Huawei стабильно инвестирует в НИОКР не менее 10 процентов выручки — и в период с 2001 по 2013 год вложила в перспективные разработки в общей сложности 200 млрд юаней [a]. А с 2010 года Huawei инвестирует еще и в фундаментальные научные исследования, в результате чего ее ассигнования на НИОКР составили 14 процентов выручки с продаж в 2012 году, 12,8 процента в 2013-м и 14,3 процента, или 40,8 млрд юаней [b], в 2014 году.

Долгие годы суммарные расходы Huawei на оплату труда, НИОКР и налогов стабильно превышают чистую прибыль после налогообложения — вот

---

[a] Около 30 млрд долларов США.

[b] Около 6,6 млрд долларов США.

и накопила компания достаточный запас технологической мощности для обеспечения своей конкурентоспособности в мировых масштабах.

Мощность технологического потенциала Huawei влияет и на исход большинства юридических коллизий с западными компаниями. Начиная с 2002 года корпоративный юридический отдел ежегодно разбирается в среднем с 2000 претензий, касающихся преимущественно интеллектуальной собственности. Иногда юристам компании приходится участвовать в пяти слушаниях за день. Среди предъявляемых претензий, как правило, достаточно много исков, инспирированных так называемыми патентными троллями [a], но немало и конфликтов с реальными западными компаниями — разработчиками и производителями. Помимо демонстрации искусного владения мягкими навыками урегулирования патентных споров, таких как обмен патентными лицензиями и взаимозачеты патентных отчислений, юристы Huawei умеют, если необходимо, «показывать клыки» — и уверенно осаживать шантажистов и проходимцев, подвизающихся на ниве охраны прав на интеллектуальную собственность, как в судебном, так и во внесудебном порядке.

Другим китайским компаниям стоило бы особо приглядеться к опыту судебной защиты Huawei своих интересов во всем мире, поскольку в отличие от них Huawei вот уже десять лет регулярно обыгрывает западные компании в правовом поле и ЕС, и США, и КНР. Конечно, основной предпосылкой к этому служит стабильно выигрышная позиция, завоеванная Huawei на главной арене сражений — в США, где юристы компании прекрасно освоили всевозможные способы извлекать максимум полезного из порядков и культуры правовых институтов страны. Из ста с лишним судебных дел с ее участием, рассматривавшихся на территории США, Huawei не проиграла ни одного!

Главный юрист компании Сун Люпин отмечает, что в американской политике и СМИ можно что-то утверждать без предъявления фактических

---

[a] Патентный тролль (*англ.* patent troll), или патентный дилер (*англ.* patent dealer), — физическое или юридическое лицо, не занимающееся какими-либо реальными технологическими разработками или производством, а специализирующееся на патентовании «банальных» вещей с последующим предъявлением патентных исков крупным компаниям. Пример из российской практики — патент № 2139818 от 1999 года на изобретение «сосуда стеклянного», обладатель которого пытался через суд добиться лицензионных отчислений 0,5% выручки от реализации любой продукции в стеклянной таре.

доказательств, можно обойтись без них и при подаче прошений или лоббировании своих интересов. Но вот во всем, что касается работы американской судебно-правовой системы, там требуются только факты, свидетельства и доказательства, которые работают на тебя — или против тебя. Следовательно, по его мнению, можно испытывать полное доверие к судебной системе США, которая использует предусмотренные законом процессуальные процедуры для вскрытия и представления суду всех относящихся к делу фактов. Ну а из логической увязки фактов выводы сделать не так уж и сложно.

Факты — упрямая вещь. Huawei ни в коей мере не претендует на звание безупречной компании, и никто не собирается отрицать, что действительно имеют место случаи, когда собственные сотрудники причиняют ущерб репутации компании — кто по юридической безграмотности, а кто из неуважения к закону или ощущения собственной безнаказанности. Однако подобного поведения в Huawei не терпят и четко обозначают границу дозволенного, а в случае выявления ее нарушения компания без колебаний и промедления предает такие инциденты огласке, а нарушителя — в руки правосудия, невзирая на возможные негативные юридические последствия для себя самой и неизбежную критику в СМИ. Укрепление конкурентоспособности Huawei на мировом рынке должно строиться на прозрачности и внутренней силе.

На заседании в Шанхайском НИИ Huawei в конце 2013 года, заслушав выступление главного разработчика линии беспроводных телекоммуникационных устройств, заверявшего собравшихся в наличии у его подразделения надежной стратегии защиты от возможных технологических прорывов в мобильной связи, Жэнь Чжэнфэй с явным неудовольствием высказал ему в ответ: «Нападение — вот лучшая защита!» — и затем прочел на эту тему целую лекцию.

Агрессивные наступательные действия — единственный способ становиться сильнее день ото дня.

Главное — клиенты, а не конкуренты

«Перевести штаб-квартиру подразделения разработки 3G-продуктов в Нидерланды...» — было написано в приказе, изданном советом директоров Huawei в 2003 году. Не интересуясь краткосрочными коммерческими возможностями, Huawei почти десять лет инвестировала большие средства

в разработку перспективного оборудования с поддержкой широкополосного множественного доступа (WCDMA), по сути проигнорировав рынок стандартного GSM-оборудования третьего поколения. Поскольку сети 3G в Китае долго не лицензировались, Huawei вынужденно переориентировалась на европейские рынки (в первую очередь на западноевропейские). Однако Европа в те годы была «дойной коровой» прежде всего для Ericsson и Nokia, захвативших львиную долю рынка, а также Siemens, Nortel и Alcatel.

В соответствии с этим решением Ван Тао [a], ныне отвечающий в Huawei за производство и сбыт оборудования для беспроводных сетей в глобальном масштабе, отправился в Нидерланды во главе «ударной группы» из пятнадцати человек. А после того как они застолбили там «плацдарм», в Европу в январе 2005 года был отряжен на должность официального главы европейского подразделения Huawei исполнительный вице-президент компании Сюй Вэньвэй.

Нидерландский плацдарм для Huawei с ее оборудованием для мобильных сетей на европейской арене являлся таковым не только в фигуральном смысле. Штаб-квартира проекта размещалась в номере 808 местной гостиницы и была прозвана «Оперативно-командным пунктом № 808». Ситуация осложнялась тем, что Telfort, небольшой голландский оператор мобильной связи, единственный в Европе использовавший базовые станции Huawei, был непосредственно перед началом операции поглощен более крупной сетью, которая базовые станции Huawei заменила оборудованием собственного поставщика. Однако обстановка на европейском театре вскоре начала оборачиваться в пользу Huawei — испанский филиал британского оператора Vodafone в поисках выхода из затруднительной рыночной ситуации стал изыскивать более дешевые альтернативы поставок оборудования из Азии. И, по сути, на радаре Vodafone другой цели, кроме Huawei, на тот момент не значилось.

В столь редкие возможности вцепляются не раздумывая. К тому времени у Huawei на примете было два потенциальных совместных проекта

---

[a] Ван Тао (*кит.* 王涛, *пиньинь* Wang Tao, *англ.* David Wang, p. 1972) — воспитанник Сианьского университета транспорта, сотрудник Huawei с 1997 года; работал на технических должностях, прежде чем стать директором по продажам оборудования для беспроводной связи в Европе, а затем президентом бизнес-подразделения беспроводного сетевого оборудования корпорации.

с Vodafone — в Египте и Испании. Кое-кто в руководстве считал, что, поскольку Vodafone раньше с Huawei не работала, скорее всего там решат для начала апробировать их оборудование и услуги в Египте. Но Сюй Вэньвэй и Ван Тао придерживались иного мнения и решили, что называется, взять быка за рога и непременно «покорить Испанию». Этот проект представлялся им приоритетным не столько с точки зрения возможности зацепиться за партнерство с Vodafone именно в Европе, сколько с точки зрения возможности проехаться на волне глобального резонанса, который он неизбежно вызовет.

Вопрос: как этот контракт заполучить? Они, не откладывая, приступили к планированию системы, а параллельно провели серию масштабных оборонительно-наступательных оперативных учений, в ходе которых предстоящая кампания отрабатывалась до мельчайших деталей — от взаимоотношений с клиентами до технической поддержки, от порядка поставки оборудования до организации его техобслуживания, — и так раз за разом. Ставились и досконально прорабатывались все мыслимые вопросы: как добиться того, чтобы клиент отчетливо понял, что Huawei — наилучший для него выбор? Можно ли найти какой-либо стратегический ход? Остановились на решении оказать должное психологическое воздействие на потенциального клиента заманчивым лозунгом: «Стать номером один!» [a] Главное же — предлагалось объединить силы Vodafone и Huawei на базе использования только что разработанного Huawei новейшего технологического решения SingleRAN, аналогов которого у конкурентов по отрасли не было, и за счет этого обеспечить себе конъюнктурное преимущество и выйти в лидеры рынка.

Однако главные проблемы были еще впереди. В ту пору Huawei не располагала в Испании никакой инфраструктурой. На самом-то деле не только в Испании, но и в Европе в целом у компании не было ни реализованных проектов в качестве рекомендации, ни технических служб, ни логистической платформы для организации обслуживания и поставок. Как в таких условиях убедить клиента в своей надежности? Даже на элементарном организационном уровне имелись неясности: как получить визы для китайских специалистов, которые будут необходимы для реализации проекта? С упреждающего решения этой проблемы Huawei и начала, заручившись в посольстве

---

[a] Компания Vodafone занимала в ту пору второе место на испанском рынке операторов мобильной связи, уступая Telefónica. — *Прим. автора.*

Испании в Пекине письмом, гарантирующим Huawei визовую поддержку, если компания выиграет тендер на реализацию проекта в стране.

Дальше на повестке дне стоял труднейший вопрос организации поставки оборудования. Взять для начала хотя бы транспортировку. До 2008 года Huawei доставляла оборудование из Китая в Европу морем, за исключением случаев экстренных поставок по воздуху, а это означало средний срок поставки 8–10 недель против 3–4 недель у конкурентов. Это вынудило европейскую «фронтовую бригаду» выпросить у головного офиса в Шэньчжэне необходимое для начала реализации проекта оборудование «взаймы», и оно было отправлено на складской распределительный терминал Huawei в Германии за два месяца до предположительной даты подписания контракта, чтобы можно было назвать клиенту приемлемые сроки поставки и соблюсти их.

«Собирай превосходящую врага числом ударную группу в кулак и сокрушай вражеские силы одну за другой», — гласит важнейший из десяти принципов теории маневренной войны, разработанной Мао Цзэдуном, которой Huawei в полной мере руководствовалась, в частности и на европейской арене. В ходе приготовлений к битве за Vodafone в Испании многоопытные полевые командиры Сюй Вэньвэй и Ван Тао стянули в Европу лучшие силы, какие только имелись в компании: специалистов по работе с заказчиками, менеджеров по продукции, инженеров-технологов, коммерческих переговорщиков и экспертов по поставкам. И в конце концов Huawei одержала победу, заполучив контракт на исполнение 70 процентов общего объема работ по проекту, включая поставку и монтаж оборудования для сети мобильной связи Vodafone во всех крупных городах Испании.

«Окружай, но не атакуй», — гласит тактический принцип, сформулированный Линем Бяо[a], ныне покойным верховным главнокомандующим НОА и министром обороны КНР, в его бытность командующим Объединенной демократической армией и Северо-Восточной полевой армией в ходе Народно-освободительной войны. Его-то и взяли на вооружение Сюй Вэньвэй и его бригада на европейском коммерческом фронте: пока возможность

---

[a] Линь Бяо (*кит.* 林彪, *пиньинь* Lín Biāo, 1907–1971) — китайский политический и военный деятель, маршал, министр обороны (1959–1971) и вице-премьер Госсовета КНР (1964–1971), считавшийся правой рукой и наследником Мао Цзэдуна вплоть до гибели в загадочной авиакатастрофе, после которой он был посмертно объявлен предателем и исключен из КПК.

для решительного приступа не созрела, оставляй на поле боя небольшой передовой отряд и поддерживай с ним связь по всем каналам, руководя выполнением оперативно-тактического задания по взятию противника в кольцо, но без перехода в открытую атаку. Сюй объяснял смысл применения этого принципа в коммерческой деятельности: «На протяжении какого-то времени я сотрудничаю с вашими соперниками у вас на глазах, пока не примелькаюсь. Так вы узнаёте о Huawei и получаете о ней детальное представление через конкурентов, а они начинают зависеть от моей помощи в конкуренции с вами». А когда все ресурсы будут подтянуты и настанет время для решительной атаки, вся объединенная армия разом и всей массой обрушивается на противника.

Тактика «острия и боковин наконечника стрелы» при ведении боевых действий тоже изобретена Линем Бяо. Еще в 1992 году Жэнь Чжэнфэй стал активным сторонником ее применения для проникновения на рынок. Фэй Минь и Ли Цзе [a] обладали глубоким пониманием этого приема маневренной войны и недаром впоследствии совершили стремительный взлет по служебной лестнице. Какова роль «острия стрелы»? Пробить первую брешь в стене осаждаемой крепости. Попробовать сделать это можно разными средствами — гранатой, снарядом, ракетой и т. п., благо число попыток, по сути, не ограничено. А как только брешь пробита, армия врывается в город клином и во всю мощь. Этого классического принципа до сих пор придерживаются все полевые командиры Huawei во всех странах мира.

Huawei удается на протяжении долгих лет последовательно придерживаться военного стиля ведения наступательных действий благодаря глубоко укоренившейся в компании способности черпать из различных источников и перенимать опыт командования вооруженными силами Китая и зарубежных стран. С годами Huawei освоила и взяла на вооружение множество ценных идей, стратегий и тактических приемов, используемых, в частности, армией США. Сегодня профессиональный жаргон работников системы управления Huawei состоит из двух основных категорий специфических терминов: к первой относятся английские сокращения, позаимствованные у IBM, такие

---

[a] Ли Цзе (*кит.* 李杰先, *пиньинь* Li Jie, *англ.* Jason Li, p. 1967) — воспитанник Сианьского университета транспорта, сотрудник Huawei с 1992 года, работал на различных технических и административных должностях; в настоящее время — исполнительный директор компании, председатель Объединенного комитета региональных подразделений, начальник отдела кадров.

как IPD и ISC [a]; ко второй — массовые заимствования из военной лексики, такие как «битва», «поле боя», «передовая», «тыловое обеспечение», «железный треугольник», «десант», «генерал армии», «артподготовка», «объединенный комитет региональных подразделений» (по аналогии с объединенным комитетом начальников штабов), «с боем занять высоту», — и общение между собой на подобном военно-полевом жаргоне способствует небывалому подъему боевого духа солдат и офицеров всего несметного воинства Huawei, отважно и решительно сражающегося за расширение владений компании и инициативное исполнение приказов ее командования.

В результате Huawei выиграла уже много «сражений» по всему миру — от Европы до Латинской Америки, от СНГ до Африки, не говоря уже о повсеместных победах в Азиатско-Тихоокеанском регионе и в Северной Америке. К 2013 году телекоммуникационное оборудование Huawei стало резко выделяться среди общей массы конкурирующей продукции, благодаря чему только за указанный год компания завоевала для себя 142 (!) новых контракта на поставку оборудования стандарта LTE [b]. К настоящему времени тесные партнерские отношения с Huawei поддерживают все крупные операторы мобильной связи Европы.

В 2005 году годовой оборот Huawei за пределами Китая составлял всего полмиллиарда долларов США. Впервые возглавив европейское региональное подразделение Huawei, Сюй Вэньвэй поставил перед собой и подчиненными задачу: за пять лет выйти на уровень продаж 3 млрд долларов в год. Результат был достигнут всего за три года: в 2008 году в Европе было заключено контрактов на поставку оборудования на общую сумму 2,998 млрд долларов, а Сюй Вэньвэй с чувством выполненного долга вернулся в штаб-квартиру Huawei. А по итогам 2013 года сумма контрактов в Европе выросла еще почти вдвое.

Азиатский производитель телекоммуникационного оборудования Huawei в полный голос заявил о себе на европейском континенте, родине телекоммуникаций, — и не только как дерзкий претендент на пальму первенства,

---

[a] IPD (*сокр.* от *англ.* Integrated Product Development) — комплексная разработка продукта; ISC (*сокр.* от *англ.* Integrated Supply Chain) — комплексная цепь поставок.

[b] LTE (*сокр.* от *англ.* Long Term Evolution) — отраслевой стандарт «Долгосрочное развитие сетей связи», содержит требования к оборудованию для сетей мобильной связи поколения 4G. — *Прим. автора.*

но и как своеобразный носитель неукротимой внешней силы, до самого основания потрясающей устоявшееся здание традиционного баланса сил в Европе и сокрушающей врожденное чувство собственного превосходства, свойственное европейцам.

«Не надо реагировать на красную тряпку»

В конце 2008 года Жэнь Чжэнфэй впервые заговорил о стратегии «сорного вьюна». Было это как раз через полгода после начала тяжелого глобального финансового кризиса. «Сорный вьюн» — это обиходное название *Mikania micrantha*, ползучего вредоносного растения родом из Южной Америки[a], известного также под названием «семимильная лоза» из-за бешеной скорости роста, по которой этот сорняк является абсолютным рекордсменом в мире растений. Ботаники, в свою очередь, окрестили его «сорняком-террористом» за то, что этот вьюн крайне неприхотлив и ему достаточно минимума воды и влаги, чтобы пуститься в буйный рост и молниеносно задушить всю прочую растительность на захваченной территории.

«Стратегия сорного вьюна» стала второй знаменательной вехой на пути к достижению преимущества Huawei перед конкурентами за счет скоростной маневренности, способность к которой конкуренты утратили, сбавив ход, чтобы сориентироваться в изменении течения общеотраслевой парадигмы и соответствующим образом скорректировать свой навигационный курс. Первый подобный случай датируется 2001 годом, когда в США лопнул пузырь интернет-коммерции. Именно с цепкостью сорного вьюна неожиданно появившаяся откуда-то с Востока Huawei молниеносно навязала западным компаниям яростную конкуренцию и сразу же проросла зловещей чащей сорняка на ухоженном поле телекоммуникационной отрасли; а уже оттуда, стоило разразиться кризису 2008 года, компания быстрее чем за пятилетку разрослась до ведущих позиций в отрасли в общемировом масштабе.

Однако бурная «сорняковая» экспансия Huawei по всей линии фронта — в плане и ассортимента продукции, и присутствия на рынках — была

---

[a] К настоящему времени ареал бурного произрастания агрессивного сорняка семейства астровых *Mikania micrantha* распространился по всей тропической и субтропической зоне Северной, Центральной и Южной Америки, Южной и Юго-Восточной Азии.

подчинена единственной главной цели: максимальному удовлетворению нужд клиентов. Huawei всегда и везде прежде всего думает о клиентах, а не о конкурентах. Для Huawei сравнение своей продукции и своей работы с тем, что делают конкуренты, — занятие допустимое, но не главное и не стоящее напрасного отвлечения времени и ресурсов от самого ценного для компании: всецелой ориентированности на клиентов. На самом деле те, для кого приоритетом является борьба с конкурентами — вплоть до полного их уничтожения, — настоящего процветания не добиваются. С оглядкой на конкурентов не только до звезд не дорастешь, но и не заметишь, как окажешься на траектории стремительного и неотвратимого падения. Запрягать телегу впереди лошади — неверное решение, ибо еще никому не удавалось движение вперед в экипаже, снаряженном подобным образом.

Излишне даже говорить, что при всей своей клиентоориентированности Huawei, будучи компанией стремительно развивающейся, восторга у западных конкурентов не вызывала, а, напротив, рассматривалась ими как однозначная угроза своему дальнейшему росту и доминированию на рынках, которые они традиционно считали своей вотчиной, что не могло не породить трения и конфликты. Бой Cisco–Huawei на судебном ринге — лишь один пример, пусть и самый показательный.

Крупным компаниям не привыкать драться друг с другом за свои интересы, нанося обоюдный урон, а затем столь же естественно и непринужденно замиряться и единым фронтом двигаться дальше, выступая против кого-нибудь еще, — все это естественно. Причина проста: проигрыш нокаутом недопустим. Huawei и Cisco схлестнулись в открытой схватке, нанесли друг другу множество болезненных ударов, заработали массу синяков и шишек, но при этом обе компании демонстрировали завидное хладнокровие и мудрость в ходе боя. Хотя зачинщиком и выступила Cisco, а ее глава Джон Чемберс славится уникальным даже для Америки бойцовским духом, он на протяжении всей схватки продолжал считать Жэня Чжэнфэя достойнейшим противником и ни разу не унизился до неспортивных приемов. В равной мере и Жэнь и Huawei всегда относились к Чемберсу и его компании с огромным уважением.

В декабре 2005 года, то есть через полтора года после заключения мирового соглашения между Huawei и Cisco, Джон Чемберс лично посетил Huawei по приглашению ее руководства. По словам Го Пина, сопровождавшего

гостя, тот, случайно заглянув в корпоративную столовую, окинул взглядом несметные ряды обедавших там сотрудников и задумчиво протянул: «Ну и дела... похоже, у вас тут, ребята, действительно есть все, что нужно для здоровой конкуренции». А чуть позже, когда Чемберс входил в подразделение НИОКР, четыреста с лишним его штатных сотрудников встретили гостя стоя, выражая бурными аплодисментами свое уважение к грозному конкуренту. Чемберс не мог взять в толк, по какой причине даже низовые сотрудники Huawei столь гостеприимно и уважительно настроены по отношению к нему. Но он четко осознал в тот момент, что высшее руководство Huawei выстроило работу своей компании предельно рационально и здраво, а также был искренне тронут самим фактом столь теплого приема со стороны сотрудников Huawei всех уровней, проявленного ими явно без всякой предварительной подготовки.

Конкурировать, не портя отношений, — таким подходом руководствовалась и руководствуется Huawei. Последняя встреча между Жэнем Чжэнфэем и Джоном Чемберсом состоялась в Пекинском столичном международном аэропорту в 2014 году. В конце беседы Чемберс пригласил Жэня посетить США с ответным визитом.

— Пока что не планирую посещения США, рынок там для нас не самый большой, — пожал плечами Жэнь.

— Ну, раз вы наш рынок переросли, то я теперь хотя бы могу спать спокойно, — в тон ему откликнулся Чемберс. — А как насчет того, чтобы лично ко мне в гости наведаться?

— Давайте для начала лучше как-нибудь в Европе за чашкой кофе пообщаемся, — с вежливой улыбкой уклонился от приглашения Жэнь. — Европа — она все-таки поромантичнее.

В отличие от Америки, использовавшей против Huawei весь свой арсенал протекционистской политики, романтичная старушка Европа приняла китайскую компанию с распростертыми объятиями. Все-таки справедливость и уважение к честно проявленной силе — неотъемлемая часть европейской культурной традиции. Первые лица политических кругов Великобритании, Франции, Германии и других стран ЕС неоднократно встречались с Жэнем Чжэнфэем и другими высшими руководителями Huawei, а компания, в свою очередь, щедро инвестировала в развитие европейской экономики и строила там свои научно-исследовательские подразделения; одновременно компания

совместно с ведущими европейскими операторами сетей мобильной связи развивала по всему континенту систему совместных инновационных центров, благодаря чему выигрывала всё новые крупные контракты. В результате Европа постепенно стала для Huawei надежным источником текущих доходов и рынком непреходящей стратегической значимости.

Но оставался нерешенным один важнейший вопрос: как успокоить европейских конкурентов? Еще в 2009 году, то есть на следующий год после принятия компанией на вооружение стратегии «сорного вьюна», Жэнь Чжэнфэй в полный голос предостерег своих сподвижников от соблазна навязывать миру «господство» Huawei. Вместо этого им предлагалось следовать тактике искусного компромисса. Был такой случай: оператор France Télécom обратился к Huawei и Ericsson с запросом относительно возможности замены оборудования производства Alcatel—Lucent. Услышав об этом, Сунь Яфан утратила самообладание и накричала на главу европейского подразделения Huawei: «Вы с ума сошли? Заменять французское оборудование Alcatel—Lucent нашим во Франции? Вы хоть малейшее представление имеете о том, что такое экологический баланс в бизнесе?!» Для верности запрет на участие в проекте и объяснение его причины следом продублировал и сам Жэнь Чжэнфэй. Так из соображений высшей деловой этики был сорван практически готовый контракт.

В 2013 году представительство Huawei в одной из стран подписало протокол о намерениях с местным оператором мобильной связи, предполагающий замену базовых станций Ericsson на базовые станции Huawei нового поколения. Узнав об этом, совет директоров Huawei подверг резкой критике и местное представительство компании в той стране, и главу подразделения по работе с национальными операторами мобильных сетей. Им было предложено составить коллективное покаянное письмо с признанием ошибки, которое затем было распространено по всей компании, после чего об этом было должным образом проинформировано и высшее руководство Ericsson.

Один из руководителей Ericsson однажды высказался в том ключе, что если вдруг погаснет путеводный маяк Ericsson, то Huawei и прочие представители отрасли заплутают в тумане телекоммуникационных технологий, ибо им не на что будет ориентироваться. И ответ на это Жэня Чжэнфэя Huawei постаралась донести до всех, как внутри компании, так и в прессе: Huawei в чужих маяках не нуждается и тем более не собирается их гасить

или сносить; напротив, Huawei строит собственный маяк, одновременно заботясь о том, чтобы не померкли и путеводные маяки Ericsson и Nokia. Доминировать над миром Huawei не собирается. Между прочим, именно Huawei предложила отказаться от понятия «конкуренты» и ввела в обиход термин «коллеги по отрасли».

На ежегодной отраслевой экономической конференции в 2012 году внимание гостей привлек баннер: «Успех европейских компаний в Китае соответствует стратегическим интересам Huawei». В последние годы Huawei сотрудничает с китайскими властями и подводит их к мысли о необходимости открыть европейским телекоммуникационным компаниям более свободный доступ на китайский рынок. Усилия не пропали даром. «Программа № 863» Министерства науки и технологий (МНиТ) Китайской республики[a] и крупные технологические проекты Министерства промышленности и информатизации (МПиИ) КНР впервые в явном виде открыли китайские телекоммуникационные рынки для европейских компаний. Компании вроде Ericsson и Nokia Siemens Networks допущены к участию в реализации проекта развития технологий мобильной связи пятого поколения — 5G, финансируемого МНиТ; Nokia Siemens Networks уже приняла участие в первом в своей истории крупном проекте развития мобильных сетей на территории Китая; Alcatel–Lucent Shanghai Bell[b] также получила доступ к участию и в этом проекте, и в проекте развития сетей стандарта LTE.

Компромисс расширяет пространство для выживания. В ходе нескольких антидемпинговых и антисубсидиарных расследований, инициированных комиссаром ЕС по торговле в 2012 году в отношении Huawei и ZTE, европейские компании, в частности Ericsson и Nokia, вступились и поручились за Huawei, дав показания о том, что Huawei демпинга в Европе не практикует. Тем не менее Жэнь Чжэнфэй неоднократно говорил, в том числе в ходе официальных встреч с государственными чиновниками КНР: «Huawei

---

[a] Китайская республика — официальное название частично признанного «альтернативного» китайского государства на острове Тайвань и прилегающих островах со столицей в г. Тайбэй.

[b] Alcatel–Lucent Shanghai Bell Co., Ltd. (ASB) — первое в истории КНР совместное китайско-европейское предприятие: 50,1% принадлежит французской Alcatel–Lucent (с 2016 года — в собственности Nokia), 49,9% — Комитету по контролю и управлению государственным имуществом КНР.

всегда готова выбросить белый флаг — в большинстве случаев я предпочитаю войне капитуляцию! Мы с удовольствием поднимем цены на европейском рынке до уровня Ericsson. Европа — богатая житница. Не можем же мы тяжелым трудом заработанные деньги, полученные от наших африканских братьев, использовать на субсидирование Европы. А если я буду больше зарабатывать в Европе, мы, наоборот, сможем снизить ценовое давление на наших африканских братьев и, кроме того, тем самым поспособствуем установлению в Европе сбалансированной деловой обстановки».

В феврале 2014 года на ежегодной всемирной отраслевой выставке GSMA Mobile World Congress в Барселоне, на торжественном приеме, устроенном Huawei для своих клиентов, мы разговорились с одним британским джентльменом об испанской корриде. В завершение темы он многозначительно сказал: «Не надо реагировать на красную тряпку, только и всего. Стоит поддаться — непременно убьют!» И мы с ним перешли к обсуждению украинского кризиса.

Один в поле не воин

О вреде диктатуры и пользе автократии

Бремя лидерства предусматривает необходимость единоличного принятия критических решений. Поэтому многим высшим руководителям свойственны такие черты характера, как решительность и жесткость, нередко, увы, доходящие до волюнтаризма, произвола и даже самодурства. Многие становятся настоящими диктаторами и действуют самовластно. Стив Джобс, между прочим, заметил однажды, что коллегиальное принятие решений — глупость, потому что тормозит выход на рынок и помогает увиливать от персональной ответственности. Ну так и сам Стив Джобс по складу характера как раз и был классическим диктатором.

В истинном смысле слова в качестве примера совершенного и ярко выраженного диктатора обычно приводят Адольфа Гитлера. В то время как сотни тысяч немецких солдат оказывали отчаянное сопротивление наступающим войскам союзников по антигитлеровской коалиции, фюрер места себе не находил в своем бункере от тревоги и смертельного страха. Как отмечено кем-то из критиков, «ду́ши вождей насквозь пропитаны нервным напряжением».

Но на публике Адольф Гитлер непременно появлялся в образе твердого, решительного и целеустремленного лидера нации, и не проскальзывало в его облике и речах ни тени сомнения.

Основатель Hughes Aircraft Company Говард Хьюз [a] прожил жизнь, полную драматических событий и сенсационных приключений. По результатам национального опроса Хьюз был признан в США «героем столетия», а ведь по характеру он был чистый деспот и непредсказуемый в своих поступках тиран. Вздумается — летает по миру на экспериментальных самолетах собственной конструкции, пока не разобьется в очередной раз чуть не до смерти. Вздумается — запрется у себя в кабинете без душа на несколько недель.

Любая крупная бизнес-организация напоминает по структуре воинский контингент. Сходств масса, но главное — необходимость обеспечить выполнение личным составом поставленных целей и задач в строгом соответствии с приказами и в установленные сроки в динамично изменяющихся реальных условиях. Поэтому можно сказать, что руководители бизнеса в силу рода их деятельности неизбежно проявляют те же отличительные черты, что и армейские командиры, а именно склонность к диктату и авторитаризму. Верно и обратное: лишь тот, кто обладает такими склонностями, способен выбиться в лидеры и взвалить на себя ответственность за командование. Поэтому нет ничего удивительного в том, что множество выдающихся американских предпринимателей и топ-менеджеров вышли из военной среды.

Глава службы информационной безопасности Huawei Джон Саффолк — англичанин. Рассказывая о Жэне Чжэнфэе, он отметил, что и в США, и в Великобритании наличием опыта несения воинской службы принято гордиться. Вот и Huawei следует гордиться тем, что лидер компании некогда был военнослужащим.

И бизнес-организации, и войсковые соединения нуждаются в «благотворном авторитарном единоначалии», ибо потребность в нем коренится в естественной склонности людей к конформизму и повиновению. Конформизм — широко распространенное в мире животных явление, а отнюдь не уникальное свойство человеческого общества. Журавли летят клином, потому что в одиночку летать боязно; овцы сбиваются в отары; волки предпочитают стайную

---

[a] Говард Робард Хьюз (*англ.* Howard Robard Hughes, 1905–1976) — выдающийся американский предприниматель, инженер, авиаконструктор, кинорежиссер и продюсер.

охоту при всем их свободолюбии; даже муравьи, и те ведут себя в высшей мере упорядоченно и организованно, полагаясь на весь муравейник. Организации возникли в человеческом обществе по той причине, что большинству людей недостает чувства защищенности, осмысленности и уверенности, когда их предоставляют самим себе.

Организации — естественный продукт культуры конформизма. Однако конформизм — это не слепое подчинение воле большинства; напротив, конформизм — это совместное следование за единственным лидером, указывающим путь сотрудникам организации. Лидер играет ту же роль, что и пчелиная или муравьиная матка, вожак волчьей стаи или отары овец. Лидер должен всегда сохранять ясность ума и указывать своим ведóмым путь в нужном направлении, вселять в их сердца надежду в пору трудностей и первым нащупывать камни на дне брода через реку. Во многих случаях принятие решений — единоличная обязанность лидера, и он не имеет права полагаться на кого-либо еще в организации, тем более в период кризиса, когда нет уверенности, что все подчиненные, включая заместителей, сохраняют присутствие духа. Более того, в самые критические моменты разноголосица мнений отвлекает от поиска единственно верной возможности или мешает лидеру твердо настоять на выбранном решении. Раз-другой подобные ошибки могут сойти с рук, но если их вовремя не исправлять, а тем более допускать их систематически, то это, безусловно, подорвет авторитет и репутацию лидера и убавит число его верных последователей.

В этом смысле лидеры как раз и превращаются в диктаторов из-за того, что чувствуют к себе определенное недоверие со стороны большинства. Кто осмеливается взять на себя бремя принятия решений и ответственность за их последствия — тот и есть потенциальный лидер по своему складу характера. В западных корпорациях это просматривается очень отчетливо. На Западе принято гордиться демократией в политике, а вот в корпоративном устройстве господствует совсем иная культура — «культ главного начальника», наделяющий гендиректора верховной властью и неограниченными полномочиями в сферах стратегического планирования, кадровых назначений и принятия оперативных решений. Следовательно, судьба западной компании часто зависит от одного-единственного человека.

Говард Хьюз добился огромного успеха именно благодаря готовности раз за разом рисковать всем, что имел, ставя на единственное выбранное им

решение, но он же и упустил множество возможностей — ровно по той же самой причине. Стив Джобс построил свою империю Apple на фундаменте присущего ему авторитарного стиля управления, но по этой же самой причине — из-за диктаторских замашек — его и вынудили в первый раз уйти из компании.

В былые времена СМИ представляли Жэня Чжэнфэя как диктатора, окруженного ореолом таинственности. Поначалу он вообще казался журналистам чем-то средним между восточным деспотом и невоспитанным солдафоном. Действительно, Жэнь мог прилюдно наорать на других руководителей компании, вызывая всеобщее смущение. Случалось, он выходил из себя даже на переговорах с государственными чиновниками. Бывало, что и с кулаками набрасывался на коллег. В своем взаимодействии с окружающими Жэнь Чжэнфэй не терпел возражений и стягивал все внимание на себя в ходе любой дискуссии, превращая ее в монолог и пресекая любые попытки других участников высказать собственное мнение.

Но факт остается фактом: Жэнь Чжэнфэй был и остается харизматичным и умеющим повести людей за собой лидером. Он пользуется непререкаемым авторитетом и уважением среди сотни с лишним тысяч сотрудников Huawei. Его слово является решающим при принятии любого решения в совете директоров. Возможно, как раз из-за этого он и вел себя чересчур самоуверенно и деспотично, особенно в первые десять лет существования компании. В то время как в своих решениях, касающихся бизнеса и людей, Жэнь часто проявляет либерализм и даже попустительство, временами он вдруг становится излишне резок в суждениях, особенно когда речь идет о конкретных кадровых назначениях или персональных поручениях. Порой его упрямство оборачивалось для Huawei серьезными потерями и неудачами.

Энергия под замком

Мир изменчив, хотя и подчиняется определенным законам и правилам. Любое физическое или юридическое лицо в одних случаях может проявлять непреклонность, а в других — стремиться к компромиссу. Хороший лидер должен быть не только искушенным стратегом и тактиком как наступательных, так и оборонительных действий, но и прозорливым политиком, способным по мере необходимости идти на разумные компромиссы. Тактика

компромиссов отнюдь не сводится к пассивной обороне. Компромисс — это еще и прикладное искусство коммуникации, и форма демократии, и в какой-то мере умение нивелировать громкие и тихие голоса, выстраивая благозвучное многоголосие из хора мнений.

Поначалу каждый высказывает все, что наболело, на повышенных тонах: люди пытаются донести до остальных собственные идеи и эмоции, при этом практически не прислушиваясь друг к другу. Затем начинаются сравнения: чей голос громче, а чей звонче? Чье мнение разумнее, а чье значимее? В конечном итоге именно компромисс — лейтмотив демократической оркестровой оратории. Экстравагантные музыканты с привычкой играть исключительно роль солиста в такой оркестр вписываются плохо, ибо производят какофонию, а вот музыканты, готовые приглушить звучание собственного инструмента ради сбалансированного исполнения оркестром цельного произведения, пользуются у публики заслуженным уважением.

Ну и конечно, наиважнейшую роль тут играет дирижер; возвращаясь к реалиям бизнес-организации — высший руководитель. Лидеру корпорации непозволительно ни загонять темп исполнения, ни выскакивать на авансцену с сольным номером. Дирижер должен постоянно держать в голове общую картину и черпать мудрость и силу у окружающих его первых скрипок топ-менеджмента. Для достижения общеорганизационных целей лидер должен первым стремиться к компромиссу, когда этого требуют обстоятельства, и первым же устремляться в бой при альтернативном ситуативном раскладе. Организация способна заявить о себе в полную силу лишь при условии слаженного, в тон и в такт, исполнения своих партий всеми членами ее руководства и их внутренней готовности к разумному компромиссу. Следовательно, самым подходящим часто оказывается не лучшее решение, а наиболее приемлемое для всех, то есть компромиссное. Собственно, в этом и заключается искусство достижения действенного компромисса по разумной цене — во всеобщей готовности пойти на сбалансированные уступки.

Бывший президент США Джордж Буш-младший полагал, что самое ценное изобретение в истории человечества — способность приручить энергию и запереть ее под замок. Будучи главой величайшей в мире державы, американский президент, казалось бы, обладает верховной властью, а значит, колоссальной силой. Однако политическая система США устроена таким образом, что национальному лидеру полагаются строго

ограниченные и дозированные властные полномочия. За восемь лет, проведенных в Белом доме, Бушу-младшему удалось далеко не все, что хотелось, поскольку он не имел права в одностороннем порядке определять и проводить в жизнь внутреннюю и внешнюю политику страны. Все его важнейшие решения подлежали утверждению Сенатом и Палатой представителей, где идут бесконечные дебаты и споры между фракциями двух главных партий. Невзирая на всю его ковбойскую импульсивность, Джорджу Бушу не удалось в полной мере высвободить свою энергию из клетки, запертой на замок законности. Во многих случаях он попросту оказывался связанным по рукам и ногам, ведя борьбу сразу на нескольких фронтах; и все решения и действия ему в итоге удавались лишь в рамках достигнутых компромиссов.

Теоретически политика и бизнес — две разные вещи. Политика ориентирована на массовую культуру, а бизнес подчиняется культуре иерархической субординации. На практике, однако, система управления бизнесом также предусматривает разделение ветвей власти и, как правило, включает в себя совет директоров или правление как орган исполнительной власти — и совет попечителей или наблюдательный совет, следящий за соблюдением устава и законности. Так что образ диктатуры как преобладающей формы корпоративного управления — это скорее миф; равно как и россказни о том, что Стив Джобс ни разу в жизни не пошел на компромисс. Хотя нашлись неумные и жестокие шутники, заявившие, что Джобс вовремя умер, поскольку, останься он на посту гендиректора Apple еще на десять лет, он непременно погубил бы компанию своим геройским авторитаризмом и замкнутостью от мира во всем, что касается разработки новых продуктов. Вероятно, но не более того, что при таком развитии событий компания протянула бы ровно столько, сколько прожил бы и сам Джобс, и упокоилась бы вслед за ним. Впрочем, примеров таких случаев в мире бизнеса хватает.

Жэнь Чжэнфэй признает, что раньше Huawei работала в рамках предельно централизованной иерархической модели управления. Такой подход сопряжен с массой рисков, величайший из которых — неизбежная смерть компании в случае ухода лидера. «Мы не можем поставить абсолютно все в зависимость от жизни и здравия единственного человека. Компании, можно сказать, повезло, что я не выбросился из окна несколько лет тому назад;

даже не знаю, что бы с компанией произошло в таком случае», — говорил Жэнь Чжэнфэй, отмечая особо, что в ближайшие годы «Huawei должна рационализировать свою культуру, системы и процессы управления. Компании следует децентрализовать принятие решений и укрепить систему надзора. Нужно точно отрегулировать сход-развал передних колес ее машины для стабилизации управления и уверенного движения вперед».

Многое, если не все, зависит, конечно же, от степени сознательности главы компании. Лидерам нужно избавляться от империалистического или тоталитарного менталитета, чтобы у их компаний появились стимулы и возможности для выработки культуры сдержек и противовесов. Жэнь Чжэнфэй считает:

Личная воля должна проходить через фильтр коллегиального обсуждения. Лидер должен научиться принимать решения в открытой обстановке, ограничивающей его всевластие. Ему не нужно бояться потерять лицо, тем более что, по моему убеждению, не в этом самая главная угроза репутации руководителя.

В том же русле лежит и принятый им теперь подход к согласованию решений на совещаниях высшего руководства. Жэнь Чжэнфэй хотя и настаивает на предложенных им идеях, но не считает их утвержденными советом директоров до достижения консенсуса. Как-то раз он заметил: «Я вовсе не ожидаю безоговорочного удовлетворения всех своих требований. И со мной частенько спорят».

В 2004 году был установлен принцип, согласно которому любые назначения на руководящие должности должны обсуждаться коллегиально и утверждаться единогласно. С 2009 года система «разделения властей» получила дальнейшее развитие. Администрация отдела кадров наделена полномочиями выдвигать кандидатов и накладывать вето на кандидатуры; администрация наблюдательного совета обладает полномочиями экспертно-ревизионной комиссии, а комитет по этике и соблюдению норм (партком) имеет право наложения вето и вынесения решения об импичменте. Если никто из вышеперечисленных против вынесенной на рассмотрение

кандидатуры не возражает, решение о назначении публикуется в корпоративной сети не менее чем за пятнадцать дней до его вступления в силу. Ну и наконец, первые два года считаются для вновь назначенного руководителя «испытательным сроком», и он занимает должность с приставкой «и. о.». А в случае вопиющего несоответствия назначенца должности администрация отдела кадров несет коллективную ответственность за последствия неудачного выбора кандидата. То есть никто в компании, включая самого Жэня Чжэнфэя, единоличного права решающего голоса при назначении ответственных руководителей не имеет; решение принимается только на компромиссной основе.

И ведь действительно были случаи, когда назначения на руководящие посты выдвиженцев Жэня Чжэнфэя не проходили или в результате наложения на них вето кем-либо из участников вышеописанной коллегиальной процедуры, или из-за отсутствия единогласия по поводу кандидатуры в совете директоров.

Пятнадцатого января 2011 года Huawei созвала собрание акционеров, в ходе которого прошло избрание нового состава совета директоров и наблюдательного совета. По завершении голосования Жэнь Чжэнфэй обратился к собравшимся представителям трудового коллектива с речью, описав свое видение новой концепции и системы управления компанией, в которой ему самому отводится роль символического лидера, как, впрочем, и избранной на должность председателя совета директоров Сунь Яфан:

Чтобы помочь нашим руководителям быстрее совершенствоваться и расти, наша председатель и я будем отныне присутствовать в правлении в роли чисто символических лидеров. Наши полномочия будут ограничены, по сути, лишь правом наложения вето на те предложения, с которыми мы не согласны, дабы принудить совет директоров поработать еще и подыскать им более удачную альтернативу. Если и новое предложение мы сочтем для себя неприемлемым, то мы и его отклоним и настоятельно попросим привлечь к дальнейшему обсуждению побольше людей. Таким образом, мы отчасти лишаем себя возможности быстрого принятия решений, как это

практиковалось при нашей работе малой командой, но зато мы, вероятно, сможем избегать крупных ошибок. Кроме того, у каждого теперь появится возможность проявить инициативу, активно заявить о себе и выдвинуться на руководящую должность; таким образом, наличие у нас права вето всем пойдет только на пользу. <...> В дальнейшем наша председатель будет отвечать в основном за отстранение от должности нерадивых менеджеров, а подбор и утверждение кандидатур новых руководителей будет, как и прежде, происходить согласно установленным в нашей системе правилам и процедурам.

Что касается дальнейшего развития корпоративной системы и культуры Huawei, то и здесь я отныне собираюсь играть скорее вспомогательную роль. Конечно, символическим лидерам придется нести на своих плечах нелегкое бремя одиночества, но от этого никуда не денешься, поскольку иначе пострадает вся команда работников управления. Всякое решение требует длительного процесса его процеживания через фильтры, вызревания, утверждения и исполнения. Лично я вынужден самоустраниться от вмешательства в этот процесс, поскольку только наврежу ему в дальнейшем своими инструкциями. Одиночество — вещь болезненная, но оно стоит того, если пойдет на пользу Huawei и приведет компанию к новым успехам.

Будучи безоговорочным лидером Huawei, Жэнь Чжэнфэй сознательно самоустранился от власти, запер на ключ свою энергию, но в результате система управления Huawei стала значительно демократичнее и рациональнее. Однажды Жэнь Чжэнфэй сказал:

Мы переживаем великое время. Никто из наших крупных конкурентов не способен внедрить у себя столь гибких механизмов [управления], как у нас в Huawei, а мелкие конкуренты не имеют за собой столь мощной силы, как авторитет бренда, подобного

нашему. И нам нужно использовать сложившееся преимущество и продолжать реализовывать каждую открывающуюся возможность.

Джон Чемберс, глава Cisco, ждет не дождется, когда же Жэнь Чжэнфэй наконец успокоится и выйдет на пенсию [a], да и многие другие, в частности журналисты, неразрывно связывают в своем сознании успехи и неудачи Huawei с личными достижениями и провалами ее лидера. Но это глубоко ошибочное представление. Будущее Huawei отныне зависит не от единственного человека, а от стотысячной сплоченной армии бойцов, выступающих единым фронтом под знаменем Huawei.

---

[a] Видимо не дождавшись, летом 2015 года сам Джон Чемберс повторил вышеописанный ход главы Huawei и сложил с себя полномочия гендиректора Cisco Systems, оставшись номинальным председателем совета директоров и идейным лидером компании.

ГЛАВА 5

ФИЛОСОФИЯ ПОЛУТОНОВ: ПОДДЕРЖИВАТЬ И КОНТРОЛИРОВАТЬ ПЛАМЯ СТРАСТЕЙ

Разнообразие человеческой природы

«Опираться на факты в поисках истины легко только на словах»

Четверть века тому назад я читал курс лекций по психологии в педагогическом университете. На одном из занятий я раздал увеличительные стекла части студентов и предложил им внимательно рассмотреть собственную кожу и описать свои наблюдения. Не прошло и минуты, как первая студентка не вынесла этого испытания, воскликнув: «Хватит, не могу больше на это смотреть!» Следом не выдержали нервы и у остальных.

После этого мы обсудили человеческое представление о совершенстве и то, что каждый из нас несовершенен: ведь любой живой человек, включая величайших лидеров, — существо многомерное и неоднозначное. Добрейший в одних своих проявлениях человек может оказаться жестоким в других; красивый анфас может сочетаться с уродливым профилем. Раз хорошим людям свойственны несовершенства, значит, и у людей, которых считают плохими, наверняка отыщутся и какие-то достоинства. Отнесение людей к «хорошим» и «добрым» или к «плохим» и «злым» во многом зависит от угла зрения. Следовательно, заключил я, во-первых, не нужно относиться к кому бы то ни было однозначно: нельзя слепо любить или ненавидеть — так вы потеряете и всех друзей, и душевный покой. Во-вторых, поскольку нет вокруг вас ни воистину святых, ни конченых злодеев, перестаньте смотреть на людей как снизу вверх, так и сверху вниз. В-третьих, выработайте должное отношение к самим себе: самолюбование и самоуничижение — недопустимые крайности, которые препятствуют личностному росту и никого еще до добра не довели.

В 1980-е годы эта идея воспринималась в Китае с трудом, чтобы не сказать в штыки. Даже сегодня, рассматриваемая теоретически, вне контекста, мысль об отсутствии кристально ясного разграничения между добром и злом, правым и неправым делом будет непременно раскритикована и отвергнута. Но мне видится, что множество китайцев сегодня вступают в конфликты, испытывают взаимную неприязнь и враждебность, страдают от нервного напряжения и тревоги не только и не столько из-за неравного и несправедливого распределения материальных благ, сколько из-за отсутствия у нас как у нации культуры толерантности. Мы воспитаны в духе нетерпимости к чему бы то ни было отличному от нас, в духе неприятия людей, чуждых нам по воспитанию, жизненному опыту и характеру, социальному статусу и личным убеждениям. Мы даже и не пытаемся взглянуть на вещи глазами другого человека, а в результате наше восприятие страдает стереотипностью: людей мы делим на определенные категории, отводя им строго заданные роли, прямо как в китайской опере [a].

Конечно, искусство отличается от реальности, в которой все люди разные и жизнь у них тоже очень разная. Любой, кому довелось работать с людьми, будь то воспитательница в детском саду, имеющая дело с несколькими десятками малышей, или глава государства с многомиллионным населением, сталкивается с одной и той же трудностью: не найти в мире двух одинаковых по внешности, мыслям или поведению людей. Мир в высшей степени сложен и многообразен. В новогоднем обращении в канун 2012 года тогдашний президент России Дмитрий Медведев сказал: «Да, мы все разные. Но именно в этом наша сила, как и в умении слышать, понимать и уважать друг друга, вместе преодолевать любые трудности и добиваться успеха». А простой крестьянин из захолустной китайской деревни, когда его избрали в сельсовет, заметил: «Сердца людей глубже любого колодца. Если справлюсь с управлением деревней, значит, способен буду справиться и с управлением целым уездом».

Человеческая природа подобна Вселенной — необъятна в своей ограниченности, неизменна в переменчивости, одинакова в разнообразии. Постоянство человеческой природы проистекает из передачи в процессе эволюции наследуемых генов от поколения поколению, но каждый человек формируется

---

[a] В традиционной китайской опере цвет и узор грима отражают характер и намерения персонажей.

уникальным образом под воздействием воспитания и образования, бытовой среды и личного опыта. Следовательно, самая трудная задача в мире — правильно распознать, выбрать, трансформировать и задействовать нужных людей, а затем еще и обеспечить их должное сочетание, которое позволит добиться поставленных целей. От государства до семьи — любая форма организации должна прочно строиться на зыбкой почве человеческой природы.

К концу 2016 года в Huawei работало более 180 000 человек, в том числе около 130 000 иностранцев, из них 90 процентов — с высшим образованием, а средний возраст сотрудников не достигал тридцати лет. По составу работников Huawei резко отличается от других китайских компаний: большинство составляют молодые интеллектуалы родом из разных стран. Следовательно, Huawei не может не заниматься вплотную изучением природы человеческого характера и управления ее проявлениями.

Чем глубже постигаешь модель организации труда и систему управления Huawei, ее организационную структуру, корпоративную культуру и историю преобразований, тем однозначнее признаёшь за Жэнем Чжэнфэем тончайшее понимание людей. Естественным образом напрашивается вывод, что своими успехами Huawei обязана не технологиям, не знанию рынка и уж точно не наличию необходимых ресурсов, — а прежде всего знанию человеческой природы, умению ее обуздать и поставить себе на службу.

Человеческая натура сложна, трудноуловима и переменчива, а любая организация состоит из множества разных людей, что делает ее намного более сложной и переменчивой, нежели отдельный человек. Жэнь Чжэнфэй сумел объединить все эти элементы в едином понятии, которое он определил как «полутона»: если не способен проникнуть в глубину явления, научись его признавать, терпеть и, по возможности, ценить.

Иоганн Вольфганг фон Гёте как-то сказал: «С точки зрения высшего смысла жизнь подобна раковой опухоли, а мир — сумасшедшему дому». Так, может, лучше рассматривать их с какой-то другой точки зрения?

Жэнь Чжэнфэй считает:

Если бы менеджеры, которых мы выбираем при помощи установленной процедуры оценки компетентности, были как на подбор людьми безупречными, то это были бы не менеджеры, а святые,

монахи или даже ламы. Только нам такие не нужны, а нужны крепкие бойцы для нашей армии. Мы оцениваем их компетентность по объективным критериям, и это огромный шаг вперед в нашей организации управления, потому что раньше мы излишне полагались на субъективные и эмоциональные оценки. Но, опять-таки, есть свои преимущества и у эмоционального стиля управления: при такой системе ни от кого не требуется совершенства; точнее сказать, от любого конкретно взятого человека не требуется быть абсолютно непогрешимым во всем.

В начале 2015 года Жэнь Чжэнфэй заявил на совещании руководителей комитета по трудовым ресурсам:

В политике управления людьми и практике ее проведения в жизнь необходимы полутона. Не нужно шарахаться от любого проявления несовершенства и представлять все в черно-белых тонах. Любому менеджеру свойственно иногда ошибаться; идеальных людей не бывает. Если бы мы не настояли на смягчении правил, не было бы у нас тех четырех или пяти тысяч людей, добровольно сообщивших об ошибках и нарушениях в отчетности. Это показывает, что более мягкая политика работает, — следует придерживаться ее и дальше. Мы же друг другу не враги; все мы — братья по оружию на нашем общем боевом фронте. Если кто-то после боя выбрался из окопа весь в пыли — не беда, отмоется. А вот если кто-то пытается выйти из боя без единого пятнышка — это уже не нашей армии солдат. Если же смотреть на всех исключительно через темные очки, то хороших людей и вовсе не останется. Идея открытости, компромисса и совместного движения вперед — вот о чем нам нужно все время помнить и переосмысливать снова и снова.

Жэнь Чжэнфэй попросил руководителей комитета по кадрам стать мостом между компанией и ее менеджерами, создать «механизм, позволяющий выслушать их, облегчать давление, которое они испытывают» и обязательно

доносить до высшего руководства компании все поступающие от менеджеров жалобы и негативные сигналы. Жэнь хотел, чтобы кадровики «научились вставать на сторону менеджеров, а не только компании в целом», стали для них доверенными лицами, а не соглядатаями. «А если узнаете от них что-то сомнительное, — продолжил он, — то держите это при себе и переваривайте молча. Нет никакого смысла в том, чтобы делать все факты достоянием гласности».

В то же время в Huawei разработаны четкие концепции аудита и контроля: инспекторские и надзорные функции призваны обеспечивать слаженную работу и коммерческий успех компании за счет максимальной мобилизации всех ее подразделений. Система контроля, однако, тоже должна строиться на основе компромисса, играя роль одновременно миротворческих сил и сдерживающего фактора. Однако в конечном счете главная ее цель — способствовать росту бизнеса.

Жэнь Чжэнфэй требует от отдела контроля строго придерживаться принципа установления объективной истины с опорой на факты. «Исходить лишь из фактов в поисках истины легко только на словах, а на деле это бывает очень сложной задачей», — считает он, а инспекторам дает следующую рекомендацию: «Всегда ставьте себя на место проверяемых, попробуйте побыть в их шкуре, а не подходить к своей работе формально. Проверками ради проверок мы своих задач не решим».

Топ-менеджеры Huawei видят свою задачу в том, чтобы, по возможности освобождая людей от избыточной нагрузки, разгонять «военную машину» так, чтобы она «брала высоту» с ходу. Что тут понимается под «высотой»? За пять лет выйти на уровень продаж в 100 млрд долларов США? Исследовать и покорить не освоенные мировой телекоммуникационной индустрией земли? Что бы ни понималось под «высотой» в конкретном контексте, чтобы покорить ее, каждый из «героев, идущих по домам сквозь вечерний туман» [a], то есть каждый из огромного коллектива Huawei, должен работать в полную силу и с предельной самоотдачей.

Жэнь Чжэнфэй использует для наглядного объяснения своей теории полутонов графический символ традиционной китайской философии — восемь

---

[a] Автор цитирует заключительную строку стихотворения Мао Цзэдуна «Возвращение в Шаошань» (1959), в котором автор передает впечатление от посещения своей малой родины после 32-летнего отсутствия и уподобляет героям местных крестьян, расходящихся по домам после тяжелого трудового дня на бескрайних рисовых полях.

триграмм *багуа*[a]. В центре триграмм — символ Высшего начала в виде сплетенных в круг черной и белой рыб — инь и ян. У черной рыбы глаз белый, у белой — черный. Это означает, что инь содержит в себе ян, а ян — инь: тем самым они взаимно усиливают и одновременно нейтрализуют друг друга. Применительно к отдельному человеку это также означает, что у него обязательно есть и сильные, и слабые стороны, которые так же компенсируют друг друга и служат взаимным дополнением. Процветание и упадок любой организации тоже объясняются этой концепцией: все взаимосвязано.

Далее Жэнь Чжэнфэй развил свою точку зрения, опираясь на параллель из западной истории:

Протестантская этика раскрывает философский дух религиозной реформации, ознаменовавшей окончание эпохи Средневековья и освободившей человечество, а позже он же эволюционировал в дух капитализма. В своей основе это либеральный дух, приемлющий и ставящий под защиту межличностные различия и права и свободы человека, что способствует высвобождению и развитию личностного потенциала и в конечном счете движению человечества по пути прогресса. <...> Капитализм исходит из двух важных посылок: во-первых, человек эгоистичен; а во-вторых — алчен по своей сути. Но протестантская этика способствует обузданию наших пороков и высвобождению мотивации.

Строя свое здание на фундаменте глубокого понимания человеческой природы, высшее руководство Huawei тщательно продумало и прививает всем сотрудникам стержневые ценности компании — клиентоориентированность, самоотдачу и упорство.

---

[a] В традиционной космологии *тайцзи* (*кит.* 太極, *пиньинь* tàijí, *досл.* «великий предел») термином *багуа* (*кит.* 八卦, *пиньинь* bāguà, *досл.* «восемь символов») обозначают визуальное представление восьми возможных триграмм, отражающих основные силы, или начала природы, в виде различных сочетаний трех непрерывных или разрывных линий. Взаимосвязи между *багуа* применяются в различных практиках, включая фэншуй, традиционную китайскую медицину, гадание и астрологию.

Руководствуясь такой системой ценностей, значительно проще иметь дело с разнообразием, сложностью и непостоянством человеческой природы. В Huawei каждому, вне зависимости от присущих ему недостатков или изъянов, найдется подходящая ниша при наличии материальной и духовной мотивации — было бы желание и безоговорочное признание принципа вознаграждения пропорционально вкладу в общее дело.

Подобный принцип управления организацией, основанный на «совместном движении вперед», — личное изобретение Жэня Чжэнфэя, который стал первопроходцем его практического применения.

Интеллектуалы, бойцы, герои, генералы

В 1990 году 23-летний выпускник технического вуза Ху Хоукунь пришел на работу в Huawei на должность инженера-наладчика. Жэнь Чжэнфэй требует, чтобы все молодые специалисты, даже те, кого планируется затем использовать в роли менеджеров по продажам, обязательно поработали в роли специалистов по техническому обслуживанию. И вчерашним студентам, исполненным чувства собственной значимости с массой свежеприобретенных знаний, психологически это дается нелегко.

В 2001 году топ-менеджеры Huawei неверно оценили перспективы развития систем 3G в Китае. Они полагали, что скоро в стране начнут давать лицензии на 3G-оборудование и что именно на рынке систем третьего поколения открывается отличная возможность опередить конкурентов. Для разработки новых систем компания приняла на работу еще шесть тысяч молодых специалистов, рассчитывая выручить запланированные на следующий год 10 млрд юаней [a] от продажи 3G-оборудования. К началу 2002 года, однако, стало ясно, что решение было преждевременным: выдачи лицензий на 3G-связь в обозримом будущем не предвиделось. Что было делать с шестью тысячами новобранцев? Решили в итоге перевести их в подразделение по работе с клиентами на роль специалистов по техническому обслуживанию действующих систем. Многие молодые специалисты, однако, таким решением остались недовольны, поскольку устраивались в компанию на должности инженеров-разработчиков, а не в качестве «рабочей силы»

[a] Около 1,5 млрд долларов США.

в технико-эксплуатационный отдел. Один из «обиженных» совсем вышел из себя, подлетел к трибуне, с которой Жэнь Чжэнфэй спокойно объяснял сложившуюся ситуацию инженерам нового призыва, и гневно бросил ему в лицо: «Вы что, с ума сошли нанимать столько людей сразу?!»

Для любого сотрудника Huawei разжалование из «ученых» в «рядовые» — важный шаг на пути осознания своего места в организации. А для Huawei это еще и важная процедура просеивания на предмет выявления истинных талантов. Если пропускать через гигантское сито бегущие одна за другой волны Ганга, которые несут массу пустой породы, среди сотен миллионов песчинок нет-нет да и попадаются алмазы и золотые самородки, — так и в «сите» Huawei остаются люди с толстой кожей, железными нервами и ясным умом. Легионы выпускников, в том числе уже и 1980-х, и 1990-х годов рождения, прошли через процесс жесткого искусственного отбора, и лучшие из них пополнили ряды бойцов и командиров Huawei.

Цзян Сишэн, ныне секретарь совета директоров Huawei, двадцать с лишним лет тому назад робко заглянул в кабинет начальника уездного отделения связи. Ему было настолько неловко, что он глаз не смел поднять на чиновника, а просто торопливо выложил на стол рекламные проспекты Huawei со словами: «Вот, господин почтмейстер, материалы о нашей компании» — и красный от смущения выскочил за дверь. А через год с небольшим он уже был в Huawei главным по продажам. Между прочим, и Ху Хоукунь, и Мао Шэнцзян — его выдвиженцы.

Кстати, именно к тому периоду времени относится знаменитое высказывание Жэня Чжэнфэя: «Нескромность — двигатель прогресса».

Однажды Ху Хоукунь два дня дожидался в коридорах почтового отделения городского округа Байсэ в автономном районе Гуанси приема у начальника — и убедил его стать клиентом Huawei. Ли Цзянь [a] в свое время работал менеджером по продукции в Нигерии. Там он неделями добивался приема у президента потенциальной организации-клиента — и добился. В назначенный день, однако, его больше трех часов продержали в вестибюле перед кабинетом этого начальника, после чего он не выдержал и попросту

---

[a] Ли Цзянь (*кит.* 李健, *пиньинь* Li Jian, *англ.* James Lee, p. 1973) — воспитанник Сианьского университета, работает в Huawei на руководящих должностях с 2001 года, на момент написания книги — заместитель председателя Объединенного комитета региональных представительств Huawei .

подловил неприступного чиновника на выходе из туалета, припер к стенке и вынудил принять и выслушать его.

Ли Цзянь, кстати, тоже пришел в Huawei сразу после магистратуры. В своем вузе он был председателем студсовета, а кроме того, входил в состав комитета региональной федерации студентов. Однако, оказавшись в Huawei, каждому приходится начинать с чистого листа, потому что главным критерием оценки здесь служат реальные рабочие показатели. Все былые заслуги и достижения «обнуляются», и каждому приходится болезненно изживать в себе тщеславие, заносчивость, малодушие, чванливость и лень.

В Нигерии, невзирая на удушающий сорокаградусный зной, Ли Цзянь всегда был одет как с иголочки, собран, опрятен — и с раннего утра до позднего вечера объезжал клиентов с ноутбуком и проектором, представляя им продукцию компании. Всего за три месяца ему удалось заключить контрактов на тридцать с лишним миллионов долларов США, за первый год работы — почти на 200 млн долларов, а за третий — и вовсе на 400 млн долларов с лишним. Четыре года подряд Нигерия занимала первое место по продажам среди всех зарубежных рынков сбыта продукции Huawei, благодаря чему была прозвана в компании «высотой Шанганьлин» [a]. Ли Цзянь трижды за короткое время получал повышение в должности, что было редкостью. Он взлетел от рядового менеджера по продукту до вице-президента, а затем и президента по Западной Африке и получил в подчинение свыше двух тысяч человек.

«Ты улыбаться умеешь? — наставлял какого-нибудь скованного и плохо владеющего английским языком новичка Пэн Чжунъян [b], бывший президент североафриканского регионального подразделения Huawei. — Если забыл все слова, стесняешься, теряешься, не знаешь, что сказать, или вовсе боишься рот открыть, то просто улыбайся клиенту!» Улыбка бьет без промаха и моментально сближает людей. Прошедший такой вводный инструктаж

---

[a] Полуторамесячная героическая оборона в 1952 году китайской НОА укрепленных позиций на высотах горы Шанганьлин в ходе Корейской войны. Этот эпизод по-разному оценивается сторонами конфликта, но в Китае превозносится как символ стойкости и мужества вопреки всему. — *Прим. автора.*

[b] Пэн Чжунъян (*кит.* 彭中阳, *пиньинь* Peng Zhongyang, р. 1968) — воспитанник Университета науки и технологий Хуачжун (г. Учан), сотрудник Huawei с 1997 года, занимавший руководящие посты в подразделениях компании в Йемене и России, затем возглавлявший представительства в североафриканском регионе, а в настоящее время — в китайском регионе.

новобранец от отсутствия иного выбора пользовался этим советом и только и делал, что улыбался клиентам при каждой встрече, протягивая проспекты и типовые договоры. Тем самым он быстро входил к ним в доверие и заключал-таки кое-какие контракты.

Вэй Чэнминь[a], в настоящее время возглавляющий работу компании в Южно-Тихоокеанском регионе, в 1996 году был откомандирован в провинцию Хэнань в качестве инженера-наладчика. Однажды они с напарником три дня и три ночи добирались до места через заснеженные малонаселенные места — сначала автобусом, потом на мотоблоке с прицепом и, наконец, на взятой напрокат машине. На местах ночевать им часто приходилось прямо на горнодобывающих предприятиях или в деревнях, где они обслуживали коммутаторное оборудование местных АТС. Проголодавшись, подкармливались в гостях у местных жителей; переутомившись, укладывались вздремнуть где-нибудь в машинном зале. Однажды они целый месяц прожили в компрессорной предприятия-заказчика, ночуя на полу.

Так вот и обрастали бойцы Huawei толстой кожей, тренировали силу воли — и становились сплоченными и дерзкими, как шайки разбойников. На заре становления Huawei особым авторитетом в компании пользовались восемь «атаманов», обладавших одними и теми же, главными в ту пору достоинствами: истинные вожаки всеядной голодной стаи, задиристые и даже развязные в быту, они бились за заказы не на жизнь, а на смерть; не боялись перечить старшим по званию и всей душой любили своих бойцов, но спуску им не давали... и вышли эти «атаманы» Huawei по большей части из числа отличников — выпускников ведущих китайских вузов или перспективных молодых менеджеров госпредприятий, перешедших на работу в Huawei. Большинство до прихода в компанию были больше теоретиками, нежели практиками. А в Huawei быстро переродились в настоящих бойцов — да еще и с репутацией геройства и блеском молодецкой удали в придачу.

И вот уже двадцать лет ряды «генералов и командиров» Huawei пополняются лишь из резерва подобных «головорезов».

---

[a] Вэй Чэнминь (*кит.* 魏承敏, *пиньинь* Wei Chengmin, *англ.* David Wei) — воспитанник Университета науки и технологий Хуачжун, сотрудник Huawei с 1996 года, занимавший руководящие посты в подразделениях компании в Юго-Восточной Азии, Африке и Австралии, в настоящее время — президент Южно-Тихоокеанского регионального направления.

Но как в таком случае удается их предводителю Жэню Чжэнфэю, подливая масла в огонь их амбиций, в то же время направлять несгибаемую волю каждого в коллективное русло, превращая воинство Huawei в сплоченную единую силу, способную слаженно и тактически грамотно вести себя на полях сражений?

Посидели — возмечтали, встали — и сделали!

Так что же придает коллективу Huawei столь сильную мотивацию?

Статус совладельцев? Тяга к деньгам?

Несомненно, в любой коммерческой организации, ставящей целью получение максимальной прибыли, стремление к финансовой независимости — фундаментальная движущая сила для работников. На протяжении всей 27-летней истории быстрой экспансии Huawei в компании всегда присутствовал этот важный обязательный стимул — финансовая заинтересованность; работала система распределения части прибыли в пользу преданных делу, самоотверженных сотрудников — тех, кого в компании принято называть бойцами.

Однако если бы все сводилось лишь к дележу добычи, то ничего, кроме разношерстной пиратской команды, Huawei не сколотила бы. Нет и не может быть души у организации, в которой людей объединяет лишь стремление к деньгам; а бездушная организация долго не живет — она неустойчива.

Одним из важнейших мотивационных стимулов в Huawei является... прожектерство — там любят строить планы.

Чжэн Баоюн в свое время был в Huawei «вторым человеком». На вопрос, какое впечатление на него произвел Жэнь Чжэнфэй при первом знакомстве, он ответил: «Трепло!» Я тогда переспросил: «А сами вы?» Чжэн хмыкнул: «А я — полное трепло!»

Ли Цзе крепко запало в душу следующее воспоминание:

В Huawei мы все быстро приучились загадывать будущее. В первые годы, бывало, босс и Чжэн Баоюн закроются у себя в кабинете — и давай рисовать друг другу радужные перспективы, ну а мы, молодые, в соседней комнате тоже не отстаем, воздух

сотрясаем. Несли-то мы, конечно, полную чушь, но накачивали этим друг друга здорово.

О чем вообще шла речь в те годы? В то время как реальный годовой оборот Huawei недотягивал и до 100 млн юаней, Чжэн Баоюн «с уверенностью заявлял», что до 100 млрд в год рукой подать. Жэнь Чжэнфэй, засучив рукава и штанины, рисовал перед группой вновь прибывших выпускников сказочные картины: «Через двадцать лет Huawei будет компанией мирового уровня, войдет в четверку ведущих производителей телекоммуникационного оборудования». Кое-кто из ветеранов Huawei прекрасно помнит обстоятельства, в которых это заявление прозвучало впервые. Однажды в обеденное время народ, как водится, сидел в корпоративной столовой, ел, — и тут с кухни выскочил Жэнь Чжэнфэй в переднике и, размахивая лопаткой, возбужденно возвестил свое ставшее знаменитым предсказание будущего Huawei: «Всего через двадцать лет!» Сотни сотрудников поначалу застыли в изумлении, а затем разразились оживленными аплодисментами. Через полгода прогноз был скорректирован — и вместо «войдет в четверку» прозвучало «войдет в тройку»: это Жэнь Чжэнфэй сбросил со счетов конкурентов из Японии.

То были годы, когда люди Huawei мотивировали друг друга духоподъемными накачками — ведь именно тогда им больше всего требовалось обрести уверенность в собственных силах. В первые десять лет существования компании Жэнь Чжэнфэй ежевечерне около девяти часов наведывался в обшарпанное помещение, где трудились инженеры-проектировщики, ставил на стол принесенную с собой кружку чая, приглашал всех рассесться вокруг него — и начинал свою выспренне-мечтательную речь: «Вы — великие люди! Вам удается такое, что и не снилось Лабораториям Белла!» Понятно, что для двадцатилетних китайских инженеров того времени американские Bell Labs являлись олицетворением «недосягаемых вершин научно-технического прогресса», но это понимание не мешало атмосфере в их скромном проектном бюро до предела наэлектризовываться от подобного сравнения. И после каждой такой накачки все без исключения чувствовали небывалый прилив, казалось, абсолютно неистощимой энергии — и как один оставались работать сверхурочно, укрепившись в своем боевом духе. Иной раз даже посреди ночи Жэнь выманивал народ перекусить — и попутно выслушать от него еще какую-нибудь вдохновляющую речь.

И свершилось: через двадцать лет Bell Labs пришли в упадок, а Huawei вошла в список ста самых инновационных компаний мира.

Китайская пословица гласит: «Терпеливо возделывай поле и знай, что богатая земля принесет урожай». Начиная с 1993 года на протяжении многих лет объемы продаж Huawei ежегодно удваивались. Всякий раз утверждаемый на следующий год план продаж казался невыполнимым, и год за годом он перевыполнялся благодаря новым прорывам. Ху Хоукунь, много лет возглавлявший отдел продаж, отмечает: «Мы год за годом ставили, по сути, иррациональные цели, и раз за разом у нас получалось их реализовать». А раз так, то на ежегодной итоговой конференции по продажам тысячи людей вставали и хором затягивали ставшую их гимном старую песню «Настоящий герой».

Что такое ви́дение организации? Это, по сути, движущая сила ее развития. Почему одаренные молодые интеллектуалы в таком количестве добровольно следовали за Жэнем Чжэнфэем? Почему целая армия безымянных героев с готовностью стекалась под знамена Huawei и следовала в слаженном марше к единой цели? Потому что видение компании было достаточно всеобъемлющим, чтобы в него укладывались и их личные амбиции, и чувство призвания к исполнению миссии.

Как было выработано это видение?

Через нелепые фантазии и совсем уже несусветные планы. Когда кто-то впервые высказывал ту или иную мысль, остальные присутствующие скептически морщились. Однако после нескольких повторов идея переставала казаться столь уж нелепой, и некоторые начинали верить в возможность ее реализации. По мере же дальнейшего обсуждения число скептиков убывало, а число уверовавших возрастало, — и так раз за разом. После двадцати лет неустанных повторений одного и того же более 100 000 последователей оказались давно и прочно втянутыми в сияющий ореол мечты Жэня Чжэнфэя. И в конце концов несусветные планы, получив статус «видения светлого будущего», прочно прижились в организации и овладели чувствами всех ее членов.

По своей природе молодые люди более доверчивы и восприимчивы к воздействию коллективного бессознательного. Однако крушение утопической иллюзии тут же подрывает в них энтузиазм, а если жизнь обманывает их ожидания и развеивает миражи, они могут с легкостью превратиться

из мечтательных идеалистов как в коллективных бунтарей, так и в замкнутых индивидуалистов. Следовательно, видение организации должно быть достаточно величественным, чтобы воспламенять сердца молодежи, но при этом организация должна непременно претворять его в реальные дела — и тем самым вдохновлять каждого на самоотверженное следование по общему пути. Лишь направив личную преданность всех и каждого в русло интересов всего сообщества, организация может рассчитывать на превращение пустопорожних разговоров в нечто реальное, а невозможного — в конкретику.

Экс-секретарь парткома Чэнь Чжуфан перешла в Huawei из Университета науки и технологий Хуачжун, где совмещала исследовательскую работу с должностью исполнительного директора бизнес-школы. Вскоре после прихода в Huawei она сказала Сюю Чжиюню [a]: «Я тут просто работаю, а у вас у всех акции, — значит, вы мое начальство».

Сюй ответил просто: «Госпожа Чэнь, у нас тут у всех эти бумажонки есть. И что с того, разве они хоть что-то значат?»

Многие сотрудники давным-давно забыли о своем статусе совладельцев и ничуть не дорожат своими акциями. В 2002 году была выделена новая квота акций, которые сотрудникам предлагалось приобрести, взяв при необходимости банковские кредиты. Кто-то спросил Чэнь Чжуфан: «Вы как считаете, стоит мне их покупать или нет?» Чэнь ответила: «Если вы вложите деньги куда-то еще, разве это не будет лотереей или азартной игрой? Так уж лучше сделайте ставку на Жэня Чжэнфэя!»

Примерно в 2001 году UT Starcom пыталась переманить к себе из Huawei Юя Чэндуна [b], обещая тому более высокую зарплату и акции компании по очень выгодной цене. Юй от предложения вежливо отказался. Слишком глубоко под кожу въелась в него, образно говоря, «татуировка Huawei»: с одной стороны, он был там популярнейшим «артистом разговорного жанра» в плане озвучивания невероятных идей; с другой — признанным мастером боевых искусств. По словам самого Юя, «наш босс Жэнь умел красиво и ловко нарисовать карту и проложить маршрут; как только карта

---

[a] Сюй Чжиюнь, наряду с Го Пином и Ху Хоукунем, входит в триумвират сменяющихся в порядке ротации гендиректоров Huawei. — *Прим. автора.*

[b] Юй Чэндун (*кит.* 余承东, *пиньинь* Yu Chengdong, *англ.* Richard Yu, p. 1969) — выпускник Университета Цинхуа, сотрудник Huawei с 1993 года, член совета директоров, глава бизнес-группы потребительских товаров (смартфонов, планшетов и т. п.).

была готова, все с гиканьем запрыгивали на борт. Чему мы все научились у босса, так это принципу „объединяй людей лучом надежды, а не денежными посулами“».

У Юя Чэндуна среди коллег две клички — Трепач Юй и Буйный Юй. Даже среди высшего и среднего звена руководства Huawei, пользующегося славой сборища радикалов, Юй всегда считался экстремалом и авантюристом, в любой момент готовым бросить самый невероятный вызов кому и чему угодно. Жэнь Чжэнфэй, бывало, приговаривал: «А ну-ка, пусть Буйный Юй сперва попробует решить это с наскока. А мы потом подойдем помягче, сгладим углы, если что».

Именно Юй в 1996 году настоял на приглашении Хоу Цзиньлуна [a], который с нуля организовал в Huawei разработку и производство GSM-оборудования. В 1998 году тот же Юй начал собирать еще одну команду для предварительной проработки перспективных технологий 3G. Линия продукции Huawei для обеспечения мобильной связи, как и всё в Huawei, разрасталась стремительно и буйно. За какие-то десять лет под руководством Сюя Чжиюня, Юя Чэндуна, Ваня Бяо [b] и Вана Тао число занятых в разработке и производстве оборудования для мобильной связи выросло с десятка инженеров до десятков тысяч, и в наши дни эта продукция приносит компании до половины выручки и прибылей. Однако и они, как уже отмечалось, пережили семь или восемь лет работы на будущее без реальной прибыли, вследствие чего вынуждены были брать кредит у компании на выплату зарплат и премий сотрудникам. Что от них потребовалось в таких условиях для поддержания сплоченности команды? Амбициозность и видение перспективы — то, что называется «королевским менталитетом».

«У моих людей должен быть менталитет королей и победителей, — сказал Юй. — Что бы мы ни делали, мы хотим быть лучшими в этом деле — и уметь обходить любого конкурента». Эта команда иногда дорабатывалась

---

[a] Хоу Цзиньлун (*кит.* 侯金龍, *пиньинь* Hou Jinlong, p. 1970) — выпускник Шанхайского университета транспорта, в настоящее время возглавляет направление Huawei по производству сетевого оборудования для электроэнергетики.

[b] Вань Бяо (*кит.* 万飚, *пиньинь* Wan Biao, p. 1972) — выпускник Научно-технического университета Китая, сотрудник Huawei с 1996 года, в настоящее время возглавляет направление по производству оборудования для широкополосных сетей мобильной и стационарной связи.

до того, что люди готовы были кричать от избытка энтузиазма. В результате их беспримерных усилий оборудование для широкополосной мобильной связи W-CDMA стало первым в истории Huawei продуктом, который сразу же был востребован в развитых странах и лишь после удовлетворения массового спроса европейских операторов предложен остальному миру, включая Китай. В последние три года, после того как Юй Чэндун взялся возглавить направление по производству пользовательских продуктов, резко набирает обороты и бизнес по продаже на мировом рынке мобильных устройств Huawei.

Каковы амбиции Huawei на этом направлении бизнеса? Тут можно только процитировать очередную, так сказать, «блажь» Юя Чэндуна, благо обнародовал он ее не только кулуарно, но и в интервью:

Мы намерены стать крупнейшей и самой прибыльной компанией мира. И мы пройдем весь путь до самой вершины, невзирая на временные задержки и досадные неприятности, которые нам довелось благополучно пережить за последние пару лет. В будущем мы планируем расширяться со взрывной силой, и для этого мы сейчас аккумулируем необходимые запасы энергии и упрочиваем свою компетенцию и конкурентоспособность во всех основных областях нашей деятельности. Ведь, не заглядывая вперед, мы далеко не уйдем.

Диалектика посадки и выращивания репы: о семенах и лунках, кустах и грядках

Герои закаляются в битвах и вдохновляются обстоятельствами; более того, через это горнило они еще и проходят прилюдно. Но если сценический помост узок и битком забит массовкой, как тут героям развернуться и в полную силу сыграть свою роль? Как сделать так, чтобы на сцене освободилось место для истинных талантов? Все компании сталкиваются с подобными вопросами, ведь неуклонное расширение поля своей деятельности — одна из ключевых миссий организации, а добиться ее исполнения можно лишь за счет удовлетворения нужд клиентов и формирования у них все новых

и новых потребностей. Это, по сути, единственный путь к реализации компанией представления о своем предназначении и одновременно к обеспечению здорового внутриорганизационного развития и внешнего роста. Сюй Чжиюнь так объяснил причину экспансии Huawei за пределы рынка оборудования для сетей мобильной связи и, в частности, выхода компании на рынок сетевых решений для предприятий: «Все очень просто. Если мы не будем расширять ассортимент, куда нам девать такую массу сотрудников?»

Читая между строк, на самом-то деле мы видим, что Сюй затронул важнейший вопрос об излишней скученности человеческой силы, результатом которой может стать переизбыток энергии в ограниченном пространстве и, как следствие, вспышка междоусобной борьбы. Закон сохранения и превращения энергии не обманешь: избыточная потенциальная энергия требует выхода. Если задействовать ее на благо потребителей, организация будет процветать; если же переизбыток потенциальной энергии выльется в борьбу за власть и сферы влияния внутри системы, быть беде: организация погрузится в хаос.

«Одна лунка — одна репка» — это нехитрое народное правило посадки семян, выработанное поколениями китайских крестьян, в полной мере применимо и к человеческим ресурсам. Грамотное управление организацией, если продолжить параллель, по сути как раз и сводится к тому, чтобы постоянно выкапывать новые лунки (рабочие места), параллельно изыскивая запасы семенного посадочного материалы репы (талантов), и следить за численным соответствием того и другого. Ведь действительно: если в одной посадочной лунке выращивать сразу несколько кустов репы, то они непременно сцепятся в борьбе за выживание.

Есть, однако, у принципа «одна лунка — одна репка» и ярко выраженный негативный момент, весьма неприятный. Отсутствие внутренней конкуренции может породить групповщину, интриганство и лень, и эти болезни быстро распространятся по всему полю организации и погубят ее на корню. На протяжении достаточно долгого времени, на первичной стадии становления организации и ее начального развития, проблема обычно видится однобоко: лунок полно, семян не хватает. Кадровики и даже сами руководители организации тратят массу времени на изыскание посевного материала. На этом же этапе, однако, им следует уделять особое внимание предупреждению как образования кланов и группировок среди прижившихся «всходов»,

так и проявлений лени и самоуспокоенности. В качестве профилактической меры тут как раз и подходит создание умеренной и здоровой внутренней конкуренции. Такой подход и был реализован в Huawei: 10 процентов менеджеров начального и среднего уровня с наихудшими показателями ежегодно увольняются, а члены совета директоров раз в пять лет переизбираются собранием акционеров. Это важные меры, направленные на стимулирование жизнеспособности организации и предотвращение ее окостенения.

Может ли крошечная репка занимать большую лунку? А вот это уже, собственно, сельскохозяйственный извод куда более принципиального вопроса: имеет ли организация право идти путем проб и ошибок в селекции менеджеров?

В первые годы существования Huawei к назначениям на руководящие посты там подходили радикально. Двадцатилетних могли повышать в должности два-три, а то и пять раз в год: Чжэн Баоюн стал вторым в табели о рангах в 26 лет; Ли Иньань [a] в 27 лет стал директором Центрального НИИ и исполнительным вице-президентом Huawei всего после года работы в компании; некоторые инженеры, не проработав и трех месяцев, оказывались брошенными на амбразуру руководства проектом. Принцип невмешательства в разработки в компании в те годы доводили до крайности: вот деньги, вот платформа — и вперед. Как следствие, множество мелких репок стремительно разрастались в просторных лунках. Не прошло и двадцати лет, как многие представители того призыва сделали себе к сорока годам мировые имена

---

[a] Ли Иньань (*кит.* 李一男, *пиньинь* Li Yinan, p. 1970) — выпускник Университета науки и технологий Хуачжун, пришедший в Huawei в 1993 году, главный инженер-разработчик (1995–2000 и 2006–2008) и вице-президент (1997–2000 и 2007–2008); в 2000–2006 годах — глава собственной компании — производителя сетевого и телекоммуникационного оборудования Harbour Networks; в 2006 году Harbour вместе с разработками приобретена Huawei (сделка безуспешно оспаривалась в суде Siemens, имевшей предварительное соглашение о покупке Harbour и успевшей передать туда свои технологии); в 2008–2010 годах — главный инженер Baidu (китайский аналог сервисов Google); в 2010–2011 годах — гендиректор Wuxian Xunqi (дочерняя компания — оператор мессенджера 12580 государственной корпорации China Mobile); в 2011–2016 годах — партнер венчурного фонда Jinsha River («китайская Кремниевая долина»), разработчик «умного» электромотоцикла Dallas M1; в марте 2016 года приговорен Шэньжэньским народным судом к двум с половиной годам лишения свободы за незаконное обогащение в 2014 году на биржевой операции за счет наличия доступа к служебной информации аффилированной компании (вину не признал).

как эксперты по технологиям или талантливые менеджеры. Например, главе подразделения фиксированных сетей Чжа Цзюню[a] всего 44 года, а сотрудники Huawei величают его не иначе, как «старик Чжа», потому что в компании он работает с 1997 года и сегодня возглавляет коллектив разработчиков численностью 14 000 человек.

Ван Хайцзе[b] вспоминает, как в 2003 году после переговоров с Huawei в Motorola решили отказаться от разработки собственной электроники для беспроводных сетей и закупать OEM-комплектующие у китайской компании. Успешное завершение переговоров стороны отправились обмыть в ближайший бар. Глава делегации Motorola, седовласый главный инженер-разработчик GSM-продуктов, спросил Вана: «Тебе сколько годков-то, сынок?» Ван Хайцзе честно ответил, что тридцать два. Пожилой инженер сокрушенно покачал головой: «Ты еще на свет не родился, когда я пришел в Motorola. И разработками для беспроводной связи я занимаюсь тут уже тридцать лет. Кто бы мог подумать, что нас обскачет компания, которая и десяти лет в этой области не проработала».

Через десять лет Ван Хайцзе возглавил Шанхайский НИИ Huawei, где под его началом трудятся 10 000 инженеров-разработчиков.

«У нас тут или пан, или пропал! Это стандартный подход Huawei к отбору кадров», — рассказывает Бай Чжидун[c] и поясняет, что, по его мнению, это естественный и правильный подход к любому бизнесу. Сцена большая, развернуться есть где, но если нет в тебе способности к росту или если в твоей душе затаилось предательство, то, естественно, тебя быстро раскусят и уберут.

Риск — неизбежная плата за смелость и предприимчивость. Познав за долгие годы горечь регулярных ошибок в подборе и назначении людей

---

[a] Чжа Цзюнь (*кит.* 查俊, *пиньинь* Zha Jun, p. 1971) — воспитанник Чжэцзянского университета, сотрудник Huawei с 1997 года, президент бизнес-подразделения оборудования для фиксированных сетей, член комитета по кадровым ресурсам и комитета стратегического развития.

[b] Ван Хайцзе (*кит.* 王海傑, *пиньинь* Wang Haijie, p. 1971) — воспитанник Шанхайского института транспорта, в настоящее время — вице-президент по кадрам ближневосточного отделения Huawei.

[c] Бай Чжидун (*кит.* 白志东, *пиньинь* Bai Zhidong) — выпускник Научно-технического университета Китая, ведущий инженер-разработчик головного НИОКР Huawei в Шэньчжэне.

на должности, Huawei пришла к нынешней системе регламентированных и стандартизованных процедур подбора, распределения, удержания, развития и управления руководящими работниками. Однако неизбежная бюрократизация сложившейся за последнее десятилетие системы, основанной на процедурах, стала приводить к «закапыванию талантов в землю», что, естественно, не сделало компанию более привлекательной для одаренных специалистов мирового уровня.

Что первично — курица или яйцо? Между прочим, на эту древнюю загадку в руководстве Huawei — как и положено, консенсусом, достигнутым в результате жарких дебатов, — ответили однозначно: курица! Исходя из первичности курицы, встают, однако, дальнейшие вопросы. Как заставить курицу гарантированно и регулярно нестись? Допустим, добились и этого. В каком количестве она будет нести яйца? Каково будет качество этих яиц? Золотое яйцо сразу видно, а как отличить съедобное от тухлого? Все вопросы подобного рода решаются исключительно на практике, методом проб и ошибок. Возьмем наихудший сценарий: кур у нас достаточно, а яиц мало. Что делать? Вносить коррективы: несушек оставлять, а остальных кур — в расход. Чем последовательнее Huawei придерживается философии открытости и широких взглядов на управление кадрами, тем проще компании приманивать кур, несущих золотые яйца и вносящих тем самым решающий вклад в процветание компании.

В середине 1990-х зарплаты в Huawei были самыми высокими по стране. Некоторые госпредприятия и даже целые министерства выражали по этому поводу громкое недовольство. Министерство образования даже созвало специальное совещание и заслушало докладчиков, осуждавших Huawei за то, что своей политикой в области оплаты труда руководство компании приводит к удорожанию рабочей силы в масштабах страны. На это обвинение руководство Huawei ответило в частном порядке следующим образом: платя высокую зарплату интеллектуалам, Huawei тем самым удерживает их в Китае. Это все равно что сытно кормить самых продуктивных несушек у себя в курятнике, чтобы они несли как можно больше качественных яиц, а затем по высокой цене продавать эти яйца на экспорт. Если на родине они не смогут достойно устроиться, то уедут на Запад, и тогда Китаю придется покупать продукты их труда у западных производителей втридорога. Так что же выгоднее для страны?

Более того, Huawei годами сама сманивает лучших иностранных специалистов в Китай, а затем продает их изобретения по всему миру. В этом и заключается наиболее яркая демонстрация того, что в компании понимают под философией открытости и широких взглядов на управление человеческими ресурсами и готовностью двигаться вперед путем проб и ошибок.

Возвращаясь к метафоре поля с репой: будет ли большой куст развиваться и давать хороший урожай, если ему не оставить для этого места? В Huawei нередки случаи внезапного перевода старших руководителей, например из головного офиса, на должность генерального директора, или президента регионального представительства, или начальника того или иного производственного подразделения либо отдела продаж. Так, вице-президент по продажам Мао Шэнцзян стал генеральным менеджером представительства в Шаньдуне; Сюй Чжиюнь, тоже занимавший пост вице-президента, в свое время был откомандирован руководить представительством в Шанхае; бывший президент бизнес-подразделения мобильных устройств Вань Бяо был переведен на пост главы регионального отделения в России, а исполнительный вице-президент Сюй Вэньвэй назначен региональным президентом в Европе, — и этот список можно еще долго продолжать. Многие из тех, кто привык руководить многотысячными коллективами, неожиданно для себя получали назначения на должности, где под их началом оказывалась всего горстка людей, максимум сотня-другая.

«Зачем так часто и тщательно перетасовывать колоду менеджеров?» — недоумевали многие, а кое-кто и роптал, получив неожиданное назначение, и даже увольнялся. Дело в том, что в Huawei это важнейшая проверка: настоящий феникс всегда восстанет из пепла. Хороший менеджер должен стойко переживать взлеты и падения, пересадки с грядки на грядку — и продолжать свой буйный рост «зигзагообразно», как это называют в компании. Большинство высших руководителей пришли в Huawei сразу после вуза или недолго проработав на одном, максимум двух местах — кто-то в коммерческих компаниях, кто-то на госслужбе. Вся их молодость прошла в Huawei, но они накопили немало самого разнообразного опыта именно за счет того, что каждый успел сменить по пять — десять должностей, а кое-кто и больше, уже в самой Huawei. Довелось мне побеседовать с человеком, поработавшим за двадцать три года в пятнадцати разных отделах; а из высшего руководства пальму первенства держит член наблюдательного совета Huawei Тянь

Фэн [a], успевший сменить больше десяти позиций. Такая ротация способствует не только полнейшему раскрытию потенциала, но и тренировке воли.

Однако стратегия пересадки крупной репы на тесные грядки преследует и еще одну, не столь явную цель: сегодня маленькая ниша представляется незначительной, а в будущем она может оказаться стратегически важной и востребованной. Именно командиры с богатым опытом руководства боевыми действиями способны разглядеть в ней потенциал и использовать свою стратегическую прозорливость, влияние и навыки привлечения и организации ресурсов для быстрого расширения этой ниши. В результате на новом месте их работы вполне могут быстро вырасти и штат, и рынок, и клиентская база, и продажи, и прибыли.

И здесь действует все тот же принцип «пан или пропал». Если крупный, опытный командир не добивается стремительного роста или приносит мало пользы, он рискует понести за это ответственность и даже наказание — хотя бы тем, что так и не будет возвращен на высшие командные позиции.

Какой лаконичный образ лучше всего передает понимание справедливости в компании Huawei? Пожалуй, «ипподром талантов» как принцип системы кадрового управления. Беговых лошадей ценят за регулярные победы в заездах. И лишь лучшие из конюшни достойны звания знаменосцев организации, поскольку понесут это знамя в нужном направлении и водрузят на важнейших стратегических высотах.

Черно-белое восприятие — враг инноваций

Глубокий и разносторонний внутренний мир лидера

Около десяти лет тому назад Жэнь Чжэнфэй прочел статью, посвященную памяти основателя и первого Председателя КНР Мао Цзэдуна. Его очень впечатлила одна фраза, сказанная Мао своим ближайшим помощникам: «В абсолютно чистой и прозрачной реке рыба не водится». Жэнь Чжэнфэй не мог не согласиться со столь метким наблюдением. Он также полагал, что настоящая живая река, текущая в реальном мире, кристально чистой

[a] Тянь Фэн (*кит.* 田峰, *пиньинь* Tian Feng, p. 1969) — выпускник Сианьского электронно-технологического университета, сотрудник Huawei с 1995 года.

быть не может по определению, ибо само понятие «река» обозначает поток, неизбежно несущий с собой определенное количество ила и грязи. Лидеры непременно должны обладать даром открытого, широкого и свободного мышления. Но их долг при этом — выстраивать крепкую и надежную систему правил и механизмов, призванную послужить, образно говоря, плотиной на реке. Плотина должна быть достаточно прочной и высокой, способствуя образованию полноводного и глубокого водохранилища. Но в то же время она должна быть оснащена еще и системой аварийного водосброса на случай угрозы паводка и затопления местности.

По аналогии многие полагают, что и у лидера должен быть разносторонний и глубокий внутренний мир, обязательно оборудованный еще и системой «водоочистных сооружений», обеспечивающих улавливание, сортировку и переработку плывущих по регулируемой плотиной реке отходов. Ведь любая организация, если разобраться, есть место скопления противоречивой информации и конфликтующих друг с другом личных и групповых интересов. Тут уместно процитировать статью «Частная жизнь подводного города» авторства Инь Лоби:

Психологические расстройства у людей, как правило, развиваются вследствие постоянного и чрезмерного пребывания в кругу себе подобных. Подавленность, тревога, навязчивые мысли, мания преследования, бредовые идеи и т. п. — все эти болезненные проявления, если разобраться, произрастают из общего глубинного корня, от постоянно задаваемого себе человеком главного вопроса, в наиболее общем виде звучащего так: «Что я представляю собой в глазах других?»

Следовательно, долг лидера — создать такую систему оценки поведения и деятельности сотрудников, чтобы она была, во-первых, единообразной, а во-вторых, ориентировала каждого на достижение общеорганизационных целей. В то же время такая система должна принимать в расчет индивидуальные особенности сотрудников и не позволять их личным чувствам, симпатиям и антипатиям становиться как на пути законных интересов других, так и на пути интересов организации в целом. Еще один важный фактор, негативно влияющий

на климат в коллективе и, как следствие, на благополучие организации, — наличие всевозможных субкультур, не все из которых можно назвать здоровыми, что порождает всевозможные сплетни и слухи «среди своих».

Один предприниматель высказался на этот счет грубо, но точно: «Чем ловить тех, кто пачкает в подъездах, лучше уж построить больше туалетов!» Но на каждом углу «туалет» не построишь. Откуда начинать? Начинать лидерам и менеджерам нужно с себя. У сотрудников должен быть постоянно действующий канал для свободного высказывания жалоб и мнений, включая ошибочные, порожденные ложными слухами и даже откровенно клеветнические, злобные и радикальные. Если руководство не в состоянии принять к сведению и переварить все разнообразие мнений своих подчиненных, включая самые уродливые и грязные, то грош ему цена как плотине, ибо кончится тем, что водохранилище переполнится нечистотами, плотину прорвет — и затопит весь город.

В этом отношении аналогия с водоочистной дамбой, вероятно, даже более уместна. Руководители должны пропускать через себя все, что слышат от своих подчиненных, но не должны идти у них на поводу, не должны позволять обманывать себя, а уметь строго отделять зерна от плевел. Говоря словами Жэня Чжэнфэя, «стоит начать чему-то противиться, и оно от этого только возрастает».

Чуткий слух и наметанный глаз — непременные атрибуты хороших лидеров. Они должны, пропуская через себя поток входящей информации, четко и достоверно улавливать все конструктивное, отсеивать все бесполезное и бдительно реагировать на любые вредные, радиоактивные, ядовитые, едкие, способные вызвать коррозию или эрозию субстанции. Соответственно, все уловленные «грязные» отходы подлежат, в зависимости от их природы, захоронению, сжиганию, биоразложению, ну и, по мере возможности, вторичной переработке, если есть шанс извлечь из них полезные вкрапления. Такая процедура очень способствует экологическому оздоровлению организации. Но для ее реализации лидер должен обладать ясным умом, открытым сердцем и твердой рукой.

Ведь был период, когда интернет наводнился всякими вредными сплетнями и небылицами о Huawei и нападками на ее лидеров, и стояли за этим «обиженные» сотрудники. Там были и жалобы на притеснения, и выражения недовольства условиями труда, и просто досужие домыслы и «страшные тайны». Как было реагировать на этот поток грязи начальству? Обсудив

проблему, высшее руководство пришло к консенсусу, вытекающему из триединого принципа открытости, компромисса и совместного движения вперед. Жэнь Чжэнфэй сказал:

Каждому человеку от рождения даны рот и язык: так что пусть высказываются. Конечно, если заговорит сразу целая толпа, кроме шума ничего слышно не будет. Это всякому понятно. Но затыкать людям рот нельзя, и наказывать за слова мы никого не можем. Будем наказывать — только подольем масла в огонь вражды и раздуем пламя.

В результате руководство Huawei решило открыть собственный веб-форум Xinsheng (дословно — «Внутренний голос»), где всем сотрудникам было предложено без обиняков высказывать свое мнение о регламентах, правилах, инструкциях, приказах, решениях и т. п. с последующим открытым обсуждением безо всякой модерации. За считаные годы это интернет-сообщество, изначально предназначавшееся только для повышения прозрачности и спускания пара недовольства служащих, превратилось в важнейшую платформу обратной связи между руководством и коллективом.

В январе 2012 года лучшие посты и высказывания с форума были положены в основу тематического сборника «Вопросы Huawei», экземпляры которого были вручены руководителям всех уровней.

Сам Жэнь Чжэнфэй отозвался об идее и результатах работы интернет-форума следующим образом:

Конечно, мы шли на риск, открывая онлайновый дискуссионный форум, но решение определенно оказалось правильным. Это еще раз доказывает, что надо давать людям высказываться, никому нельзя затыкать рот. Небо не рухнет, если мы дадим людям сказать то, что у них на уме. Напротив, выговорившись о наболевшем, они помогут нам залатать дыры в нашей крыше на случай, если она прохудится. Я верю, что в каждом человеке есть что-то хорошее, а мудрость состоит в том, чтобы слить все позитивное в единое море добра. Еще я уверен, что у всех без исключения

есть свои прозрения и озарения, и мы сможем принимать величайшие решения, если и этот свет сольем воедино.

Тут очень важно подчеркнуть, что лидерам не следует даже пытаться монополизировать власть, контролировать или цензурировать информационные потоки, а тем более узурпировать право на единственно верную интерпретацию информации. Напротив, они должны быть максимально открытыми и терпимыми к альтернативным точкам зрения.

Питающие реку родники: терпимость — признак силы

Популярное эссе Жэня Чжэнфэя «Мои родители» переведено на десятки языков и задело струны души множества людей. Однако Жэнь Шулюй [a] относится к сочинению своего старшего брата скептически: «Слишком все упрощено. Сам он тогда уехал учиться, так откуда ему по-настоящему знать, что довелось пережить и вытерпеть нашим родителям?» У него сохранились собственные впечатления от периода жизни их семьи, когда отца заклеймили как «тайного пособника капитализма» [b]. Однажды их отец пришел домой, сияя от радости, и поделился с женой: «Представляешь, со мной сегодня на улице поздоровались! Как хорошо, хорошо-то как!» А теперь представьте себе, каково жилось немолодому представителю «потомственной интеллигенции» — класса, который тогда презирался как «пережиток прошлого», — в условиях всеобщей травли и отчуждения, в полной оторванности от коллег и студентов, — что от простого приветствия незнакомого, случайно встреченного человека он испытал такую огромную и успокоительную радость, что внезапно его лицо озарила давным-давно, казалось, забытая улыбка.

Между тем чувство загнанности и вынужденной обособленности было по молодости не чуждо и Жэню Чжэнфэю. Отсюда и его решимость

---

[a] Жэнь Шулюй (*кит.* 任树录, *пиньинь* Ren Shulu, *англ.* Steven Ren, p. 1956) — воспитанник Юньнаньского университета, сотрудник Huawei с 1992 года, в настоящее время — член наблюдательного совета и глава службы тылового обеспечения компании.

[b] Ярлык «пособников капитализма» в эпоху так называемой «культурной революции» получали любые люди и организации, которые не соответствовали ее идеалу «всеобщей уравниловки», то есть, в тогдашней трактовке, сознательно «выбирали путь капиталистического развития». — *Прим. автора.*

как верховного правителя собственного рукотворного царства Huawei оберегать самое драгоценное, что у него в этом царстве есть: привитую и взлелеянную им корпоративную культуру общности и терпимости.

По поводу терпимости Жэнь Чжэнфэй однажды высказался весьма образно и категорично:

Терпимость — ключ к успеху руководителя. Чем бы вы ни занимались, вам приходится иметь дело либо с людьми, либо с предметами. Возьмем, к примеру, ученого. Пусть это чудак и эксцентричная натура, но если его работа связана с использованием точных лабораторно-измерительных инструментов, то тут любые допуски сверх установленной погрешности нетерпимы в принципе! Так же и рабочий: если он работает на станке, то главное, чтобы его станок функционировал и производил продукцию в пределах допуска, а ладит он с коллегами или не ладит — это дело десятое. А вот корпоративное управление — совсем другое дело. Всем менеджерам приходится иметь дело с живыми людьми, менеджмент — это «умение выполнять поставленные задачи чужими руками». Но лишь столкнувшись с реальными людьми, начинаешь понимать, насколько важны чувство меры и терпимость.

В последние годы в Huawei всячески приветствуются альтернативные мнения и идеи. Сформирована даже специальная команда — так называемая команда «синих», которая играет роль спарринг-партнера и кадрового резерва для основного руководящего состава компании — команды «красных» [a]. Выдающиеся командиры «синих» назначаются на офицерские

---

[a] Как уже говорилось вкратце в одной из предыдущих глав, разделение сотрудников на команды «красных» и «синих» служит для Huawei методом самоанализа на предмет выявления потенциально слабых и уязвимых сторон компании. В этом аналоге командно-штабных игр как метода отработки стратегии и тактики в ходе военно-полевых учений команде «синих» отводится роль конкурента, оспаривающего рыночные позиции команды «красных» всеми доступными средствами и методами, что помогает выявить и устранить недостатки в организации работы «красных», то есть руководства Huawei. — *Прим. автора.*

должности в команде «красных». Жэнь Чжэнфэй говорит, что «только те, кто способен выявлять недостатки в компании, могут ее реально совершенствовать».

Бай Чжидун, основавший в Huawei подразделение оборудования для сетей доступа, в свое время работал главным управляющим шанхайского офиса, а затем возглавлял ценовой центр. Где бы Бай ни работал, он повсюду в полной мере проявлял свойственный ему нонконформизм на грани «ереси». Будучи человеком прямолинейным и необузданным, Бай с ностальгией вспоминает безвозвратно ушедшие в прошлое реалии Huawei образца 1990-х годов: «Никто не вмешивался в твою работу — делай что хочешь; главное — давай конечный результат». На мой вопрос, как ему с таким норовистым характером удалось протянуть в Huawei двадцать лет, он ответил: «Потому что меня терпели. Культура Huawei в целом многое приемлет». Неудивительно, что при создании команды «синих» ее командиром по рекомендации Эрика Сюя был назначен именно Бай Чжидун.

Об устройстве команд «красных» и «синих» Жэнь Чжэнфэй рассказал следующее:

Команда «синих» распределена по всей компании. Все ветви организации имеют среди сотрудников представителей «синих»; они присутствуют на всех уровнях организации, а не только среди руководства. Да и мысли у нас в головах окрашены в красный и синий цвета спектра, я вообще считаю, что человек по природе своей имеет и красные, и синие наклонности. Лично я всегда старался сдерживать себя и критически относиться к собственным решениям. По-моему, своя команда «синих» непременно присутствует в любом поле деятельности, в каждом процессе, и вообще противостояние «красных» и «синих» наблюдается всегда и везде. Мне кажется, я готов допустить существование в Huawei оппозиционных сил. Мы должны принимать и объединять в своей организации всех, включая оппозиционеров, недовольных нашими порядками. Даже если они сколотят в компании оппозиционный альянс, это не пойдет нам во вред, если только оппозиция не начнет

злонамеренно вносить в наши ряды раскол и сеять смуту, а будет служить генератором альтернативных технологических идей. Допуская в компании большее разнообразие мыслей и мнений, мы способствуем накоплению мудрости и развитию талантов. Противоречивые мнения — это ведь тоже наш стратегический резерв.

Между тем тот же Юй Чэндун институт окончил с убийственной личной характеристикой за подписью куратора группы: «Непригоден к командной работе, но может быть использован в качестве узкопрофильного специалиста». Сам себя Юй считал редкой рыбой особой породы: «Несдержанный, неутомимый радикал; начальству такие не особо любы, ибо идут против духа согласия и учения о золотой середине, то есть против основ китайской культуры». Придя после института в Huawei, Юй немало удивился своеобразию обитателей ее экосистемы: множество отчисленных из институтов, уволенных с предыдущей работы за нарушения или, наоборот, уволившихся с перспективнейших мест без объяснения причин ради работы в компании. Многие трудились в Huawei, даже не имея там формальной штатной должности. Атмосфера царила совершенно свободная и неформальная: даже видеоигры в рабочее время не были запрещены. В офисе можно было застать и сотрудниц, делающих стойку на голове у стены, и сотрудников, с удобством сидевших за мониторами, водрузив ноги на стол. Но все при этом работали как проклятые по десять часов в день и больше. В управлении царил хаос, компьютеры не защищались паролями. Кончилось все это, естественно, тем, что нашелся-таки предатель, скопировавший на жесткий диск все материалы с ценнейшими разработками Huawei и вместе с этим диском отчаливший к конкурентам.

Юй Чэндун застал весь процесс эволюции Huawei — от полного хаоса к стандартной системе управления организацией. Понятно, что стандартизация естественным образом отесывает людей и вместе с тем удушает яркие проявления индивидуальности. Однако Юй Чэндун, судя по всему, является исключением из этого правила и остается беззастенчиво верен себе. Он, вероятно, самый критикуемый руководитель высшего звена в Huawei, но он и сам говорит: «Хотя наш босс и вспыльчив сверх меры, сердце у него добрейшее. Huawei — очень терпимая компания, здесь мне позволили выжить».

По правде говоря, Жэнь Чжэнфэй не особо жалует военачальников вроде генерала Джорджа Паттона [a] или Ли Юньлуна [b]. Куда больше уважения и восхищения вызывает у него лидерский талант Дуайта Эйзенхауэра [c], боевого армейского генерала, ставшего политическим стратегом и сумевшего возглавить страну. Когда Юй Чэндун получил назначение на пост президента европейского отделения Huawei, Жэнь Чжэнфэй напутствовал его следующими словами: «Пришла пора тебе поучиться лидерству».

Действительно, в Huawei большинство менеджеров лидерами как таковыми фактически не являются, скорее можно уподобить их полевым командирам или солдатам со свойственными каждой яркой личности сильными и слабыми сторонами. Как же управляется Huawei с этой огромной массой людей, составляющих большинство в штате компании? И как обходится Huawei с менеджерами или сотрудниками, за которыми в прошлом числятся ошибки?

В день смерти Стива Джобса Жэнь Чжэнфэй с семьей были в городе Лицзян провинции Юньнань. Узнав о прискорбном событии, младшая дочь Жэня, поклонница таланта Стива Джобса, предложила почтить память покойного минутой молчания прямо в уличном кафе при гостинице. Через десять дней Жэнь Чжэнфэй сказал:

В Китае нет подходящей почвы, чтобы вырастить собственного Стива Джобса. Мы недостаточно терпимы, а кроме того, плохо защищаем права на интеллектуальную собственность. Миллионы китайцев скорбели по поводу кончины Стива Джобса, а вот собственных предпринимателей в Китае, похоже,

---

[a] Джордж Смит Паттон (*англ.* George Smith Patton, Jr., 1885–1945) — генерал армии США, в годы Второй мировой войны «прославившийся» рукоприкладством в отношении рядовых, проявивших, по его мнению, «малодушие», и инспирированием массовых расстрелов военнопленных.

[b] Ли Юньлун (*кит.* 李雲龍, *пиньинь* Li Yunlong, 1919–1965) — видный генерал Красной Армии, славившийся своей харизмой и способностью добиваться задуманного любой ценой, а кроме того — крайним своеволием, вплоть до неподчинения приказам, с которыми был не согласен, и авантюрных действий на свой страх и риск. — *Прим. автора.*

[c] Дуайт Дэвид Эйзенхауэр (*англ.* Dwight David Eisenhower, 1890–1969) — американский государственный и военный деятель, генерал армии (1944), 34-й президент США (1953–1961).

по-прежнему недолюбливают. Инновации же всходят только на почве терпимости. То же самое касается и выращивания выдающихся бизнесменов.

Сказанное Жэнем имеет и следующий подтекст: нация, не терпящая ошибок и неудач, задушит в себе творческое начало и погубит лучшие таланты. Стив Джобс был эксцентриком, гением не от мира сего, в молодости покуривал марихуану, однако американское общество принимало его с невероятной терпимостью. Великобритания поражает туристов обилием памятников на улицах — и это памятники не только великим мыслителям, художникам и правителям, но и бесславным тиранам, тем, кто стал всемирным посмешищем. Китай, однако, продолжает прочно держаться за глубоко укоренившееся в его культуре черно-белое восприятие мира. Например, китайские солдаты, шестьдесят лет назад побывавшие во вражеском плену в ходе Корейской войны, по возвращении домой были подвергнуты жестоким наказаниям по огульному обвинению в сдаче врагу. И для контраста: американцы своих военнопленных встречали на родине как героев.

Последние десять лет Жэнь Чжэнфэй при каждом удобном случае рассказывает одну и ту же историю — историю о людях со схожими судьбами. Вернер фон Браун в годы Второй мировой войны был штурмбанфюрером СС, а после войны стал «отцом» американской космической программы. Сергей Павлович Королёв сыграл такую же роль в советской программе покорения космоса, хотя при Сталине был осужден за подрывную деятельность. Оба героя освоения космоса ходили под статьями, предусматривающими возможность применения к ним высшей меры наказания, и обоим была дана возможность искупить свою вину перед страной, что они и сделали, внеся выдающийся вклад в развитие двух великих государств с диаметрально противоположными идеологиями. Результатом стала историческая «космическая гонка» между США и СССР, которая на первых порах была, по сути, гонкой между двумя осужденными государственными преступниками.

Отец современных компьютеров Алан Тьюринг [a] твердо верил, что рано или поздно машины научатся мыслить подобно человеку. Однако яркая

---

[a] Алан Тьюринг (*англ.* Alan Mathison Turing, 1912–1954) — выдающийся английский математик, внесший решающий вклад в развитие информатики, алгоритмов вычислительных

и трагическая жизнь Тьюринга сама по себе служит лучшим опровержением его же концепции тождественности человеческого и машинного разума. Будучи живым и одухотворенным существом из плоти и крови, он оказался куда более хрупким, сложным и уязвимым, чем любая машина. Седьмого июня 1954 года Тьюринг покончил с собой в возрасте 41 года, пав жертвой нетерпимости и культурной предубежденности британского общества против гомосексуалов, к числу которых он относился.

Именно гений Тьюринга распахнул перед человечеством врата информационной эры. Поэтому в Huawei одна из лабораторий названа в его честь лабораторией Тьюринга.

Как гласит английская пословица, «ошибки — от человека, прощение — от Бога». И один древнекитайский писатель [a] сформулировал, по сути, ту же мысль, имевшую широкое распространение в истории ранней китайской культуры. Однако в современной китайской культуре доминируют только «да» и «нет» и, как следствие, черно-белое восприятие реальности без полутонов и оттенков. Но ведь на самом деле никто не совершенен: не желаешь принимать людей такими, какие они есть, — останешься в полном одиночестве.

Множество китайских компаний быстро поднялись и столь же быстро рухнули, и одна из основных причин их крушения — узость мышления и нетерпимость их основателей и руководителей.

В конце 2013 года совет директоров Huawei утвердил решение: «Объединить все силы, поддающиеся объединению».

В июне 2014 года Го Пин, заместитель председателя правления и действующий гендиректор Huawei, встретился с премьер-министром Ирландии Эндой Кенни [b], и тот спросил его о причинах, побудивших Huawei организовать

машин и теории искусственного интеллекта. В 1952 году был приговорен к принудительной гормональной терапии за нетрадиционную сексуальную ориентацию, в 1954 году отравился цианистым калием.

[a] Автор имеет в виду знаменитое высказывание «Никто не свят. Кто не допускает ошибок?» из «Комментариев Цзо» (*кит.* 左傳, *пиньинь* Zuo Zhuan, *палл.* Цзо Чжуань) — популярного и широко цитируемого памятника древнекитайской литературы, состоящего из комментариев по поводу политических и военных событий истории Китая времен династии Чжоу (722– 481 до н. э.).

[b] Энда Кенни (*ирл.* Éanna Ó'Cionaoith, *англ.* Enda Kenny, p. 1951) — ирландский политик, лидер партии «Фине Гэл» с 2002 года, премьер-министр Ирландии с 9 марта 2011 года.

свой институт в его стране не в Дублине, а именно в Корке, отстоящем от столицы на 280 километров. Го Пин ответил: «Потому что в Корке живет крупнейший специалист по сетевой архитектуре, отказывающийся переезжать в другой город. Ради него Huawei и решила открыть свой НИИ по месту его жительства».

Стержневые элементы политики Huawei по привлечению и удержанию талантов — право каждого оставаться при своем мнении, допущение расхождений и различий во взглядах, ориентированность на результаты, нацеленность на первоочередные дела и организационная платформа, открывающая талантам во всем мире возможности для самореализации. По словам президента одной транснациональной корпорации, Huawei — единственная в современном мире компания, умеющая в равной мере ставить себе на службу как китайские, так и зарубежные таланты. Среди шестнадцати старших научных сотрудников Huawei девять иностранцев и семь китайцев.

Если купить за огромные деньги самую модную и красивую, но подтекающую вазу, получится в итоге сплошное мучение и для вазы, и для покупателя. Естественно, Huawei старается в полной мере защитить себя от возможных «утечек» при отборе талантов. История знает пример, когда наследник Цао Цао [a] нанял себе военного советника по имени Сюй Шу [b], и тот пользовался в его ставке почетом и благами, причитавшимися ему по статусу, но вот реального вклада в военные победы внести не сумел. Это стало горьким уроком и для лагеря Цао, и для самого Сюй Шу. Поэтому Huawei стремится к коммерциализации научных идей, к «браку по расчету» между фундаментальной и прикладной наукой, чтобы исследования, интересные с научной точки зрения, сторицей окупались их прикладным применением. Одним словом, Huawei стремится удерживать людей хорошим отношением к ним и мотивировать их, предоставляя широкие возможности для развития и самореализации.

---

[a] Цао Цао (*кит.* 曹操, *пиньинь* Cáo Cāo, 155–220) — крупный китайский полководец, писатель и поэт эпохи Троецарствия, правитель царства Вэй.

[b] Сюй Шу (*кит.* 徐庶, *пиньинь* Xu Shu, годы жизни неизвестны) — китайский военачальник и чиновник, при жизни Цао Цао служивший Лю Бэю (*кит.* 刘备, *пиньинь* Liu Bei, 162–223), правителю царства Шу, а после его смерти переметнувшийся в стан царства Вэй и поступивший на службу к сыну Цао Цао, императору Цао Пи (*кит.* 曹丕, *пиньинь* Cáo Pī, 187–226).

Выход из императорского образа — победа лидера

На новогоднем празднике в 2012 году Жэнь Чжэнфэй выступил с обращением к членам руководства Huawei, которое затем было опубликовано на корпоративном сайте под заголовком «Река весны течет на Восток». За три дня статья собрала 600 000 просмотров. В китайских СМИ она вызвала оживленное недоумение: разве мог такое сказать этот таинственный железный человек? В самом ли деле это речь Жэня Чжэнфэя?

Да, конечно. Это самый что ни на есть настоящий Жэнь Чжэнфэй, и это его выстраданные мысли, отражающие причудливое сочетание привычной гордости и уверенности в себе со страхом перед будущим и гнетущим чувством одиночества. В речи он поделился сокровенными переживаниями. В детстве Жэнь слышал от матери историю о подвигах Геракла, читал много китайских легенд. Еще тогда он начал поклоняться могучим героям эпохи династии Тан, таким как Ли Юаньба и Юйвэнь Чэнду [a]. Он даже верил в правдивость совсем уже фантастической сказки о войне, которую вели между собой Чжан Фэй и Юэ Фэй [b]. В ранней юности Жэнь Чжэнфэй прочитал биографию Ли Цинчжао [c], поэтессы времен династии Сун, и с юношеской непосредственностью решил для себя, что она была возлюбленной прославленного китайского воина-героя Сяна Юя [d]. В одном из своих стихотворений Ли Цинчжао писала: «Пребудь при жизни мужественней всех; останься в памяти примером силы духа». Для многих в те дни подобные призывы

---

[a] Ли Юаньба (李元霸) и Юйвэнь Чэнду (宇文成都) — легендарные герои, впервые описанные в старинном историческом романе «Шо Тан», представляющем собой жизнеописание восемнадцати сильнейших воинов эпохи династий Суй и ранней Тан (VI–VII вв.), и занимающие среди них первое и второе место по силе; предполагается, что описанные герои имели реальных исторических прототипов. — *Прим. автора.*

[b] Чжан Фэй (*кит.* 张飞, [?]–221) и Юэ Фэй (*кит.* 岳飛, 1103–1141) — реально существовавшие в китайской истории видные военачальники, но жили они в разные эпохи, поэтому повесть о войне между ними по абсурдности можно уподобить рассказу об эпическом сражении между, скажем, Александром Невским и Александром Суворовым. — *Прим. автора.*

[c] Ли Цинчжао (*кит.* 李清照, *пиньинь* Lǐ Qīngzhào, 1084–1155) — китайская поэтесса, писавшая стихи в жанре *цы* (詞) под псевдонимом Иань Цзюйши (*кит.* 易安居士, *пиньинь* Yiān Jūshì).

[d] Сян Юй (*кит.* 項羽, *пиньинь* Xiang Yu, 232–202 до н. э.) — китайский генерал, возглавлявший в 208–202 годах до н. э. движение князей против династии Цинь, разгромивший ее войско и провозгласивший себя единовластным правителем западного Чу.

звучали более чем современно, и мечты о героических подвигах и свершениях вдохновляли молодых китайцев на продолжение борьбы и, в частности, на прилежную учебу в школах и вузах.

Как раз из-за своего преклонения перед героями и их подвигами Жэнь Чжэнфэй и начал сталкиваться в жизни с одним препятствием за другим. В начальной и средней школе он слыл замкнутым и необщительным, и ему было отказано в приеме в комсомол из-за недостаточно развитого духа коллективизма. И в НОАК в члены партии его долго не принимали — в КПК он вступил буквально перед самым увольнением в запас. До сорока лет он вел крайне замкнутую и одинокую жизнь — и очень из-за этого переживал.

И вот в возрасте сорока с лишним лет Жэнь Чжэнфэй, никогда в жизни никем не командовавший и ничего не возглавлявший, взял и учредил Huawei. Подобно многим героям летописей и народных преданий, возникшим буквально из ниоткуда и покорившим мир, Жэнь Чжэнфэй в первые годы своего предпринимательства сплотил вокруг себя тесную группу соратников, братьев и в счастье, и в горе. В компании не было формальных должностей, чтобы не возникло соблазна их делить, зато всю добычу делили строго поровну, прямо как пираты после высадки на берег. Жэнь вспоминает:

Huawei я основал самолично и зарегистрировал на себя, в Китае это называлось индивидуальным частным предприятием. В те дни любая попытка организовать частную компанию покрупнее являлась безумием — времена были не те. Тогда же, вскоре после учреждения Huawei, я придумал и схему долевого участия сотрудников — посредством справедливого распределения долей в прибылях я намеревался сплотить своих коллег. В то время я понятия не имел, что такое опционы на покупку акций, и не знал, что предложение сотрудникам акций компании по льготной цене широко используется на Западе для обеспечения их материальной заинтересованности и что есть множество отработанных вариантов таких схем. Просто все, через что мне довелось пройти в жизни, подсказывало: нужно делиться с коллегами и ответственностью, и благами.

В первые годы существования Huawei я полностью отдавал управление текущими деловыми операциями на откуп полевым командирам нашей «партизанщины». Да и не было у меня ни морального права, ни реальной возможности возглавлять их. Первые десять лет мы даже настоящих оперативных совещаний практически не проводили. Я летал во все уголки страны, заслушивал их рапорты, пытался вникнуть в ситуацию, а затем отдавал приказ: «Вперед!»

Я лично присутствовал на мозговых штурмах у разработчиков. В НИОКР у нас тогда творился полный бардак. Никакого ясного понимания общего направления развития не было и в помине — мы метались как стая мух под стеклянным колпаком, бились об стенки, действовали хаотично. Но стоило клиенту попросить нас что-нибудь усовершенствовать — и все костьми ложились, чтобы этот запрос удовлетворить. Управление финансами давалось еще труднее, потому что сам я в этих бухгалтерских делах ничего не смыслил. Да и отношения с финансовым отделом я, если честно, запустил, ладить с бухгалтерами, увы, не научился и в должности кого-либо из них повышал редко. Вероятно, это все шло от моей неспособности [вникать в финансовые вопросы] и определенного недоумия. Ведь я стольким людям в компании предоставил полную свободу самовыражения, и их блестящие способности сослужили большую службу Huawei и привели ее к огромным успехам.

Обо мне в те годы отзывались как о начальнике, который «отпустил вожжи» и «не держит руку на пульсе». А я, может, и хотел бы при надобности «натягивать вожжи» и «держать руку на пульсе», вот только сам не знал, как это сделать. Примерно в 1997 году начались у нас еще и феодальные войны между невесть откуда взявшимися в наших рядах самозваными «удельными князьками», каждый из которых принялся проповедовать собственные идеи и намерения... В этом смысле в компании царил полный хаос, гуляли самые разные мысли и настроения, и все это нависало и сплеталось над нашей головой, как лианы в тропическом лесу. Никто понятия не имел, куда

и зачем движется компания, и тогда у меня не осталось иного выбора, кроме как жестко возглавить и направить ее, снова прибрав все к своим рукам...

Столь простыми и искренними словами описывает Жэнь Чжэнфэй раннюю историю Huawei. Историки однозначно усмотрят тут прямые параллели с коллизиями, регулярно повторявшимися в Китае на протяжении тысячелетий. Большинство китайских социальных и политических институтов во все времена основывались на банальной уравниловке с подкладкой из примитивной демократии. За историческими примерами далеко ходить не надо, достаточно вспомнить и Небесное царство вечного благоденствия Тайпин [a], и Объединенный революционный союз Тунмэнхуэй [b] эпохи заката династии Цин. Но стоило этим движениям за всеобщее равенство перерасти себя, как тут же их лидеры принимались монополизировать всю власть сверху донизу. Каждому члену организации предписывалось «знать свой шесток» и строго следовать на поводке у вожатого, а всякое уклонение от курса или даже намек на это расценивались как предательство и карались расстрелом на месте. И сегодня подобный феномен далеко не редкость, а то и превалирующий подход в большинстве китайских организаций, включая и университеты, и НИИ, и профсоюзы.

Мышление имперскими категориями глубоко укоренилось в китайском менталитете, ведь страна имеет тысячелетнюю традицию жизни в условиях феодализма. Широко распространилось это явление и в китайском бизнесе. Будь ты самым простым по происхождению человеком — из крестьян, учителей, мелких чиновников, — но стоит тебе учредить собственную

---

[a] Небесное царство вечного мира и блаженства (*кит.* 太平天国, *пиньинь* Tàipíng Tiānguó) — самопровозглашенное государство на юго-востоке Китая, существовавшее в 1851–1864 годах на территории, охваченной народным восстанием против империи Цин под предводительством Хуна Сюцюаня (*кит.* 洪秀全, *пиньинь* Hóng Xiùquán, 1813–1864). Нанкин (столица) и Учань были превращены тайпинцами в города-коммуны с раздельным проживанием мужчин и женщин в общежитиях.

[b] Тунмэнхуэй (*кит.* 同盟會, *пиньинь* Tóngménghuì) — объединенный союз китайских революционных организаций, созданный в 1905 году в Японии для борьбы с властью маньчжурской династии Цин и возглавленный Сунем Ятсеном (*кит.* 孫逸仙, *пиньинь* Sūn Yìxiān, 1866–1925), в 1912 году поступившимся принципами эгалитаризма и сформировавшим на базе своего движения совместную с мелкой буржуазией партию Гоминьдан.

компанию, которая со временем добьется в бизнесе определенных успехов и встанет на ноги, отвоевав надежную делянку на рынке, как тебя, ее основателя и лидера, неизбежно начинает распирать от чувства собственной значимости — и ты принимаешься вести себя как всевластный деспот-император. В компании, как следствие, быстро набирает силу и устанавливается культ личности ее основателя и бессменного главы. Ну и в довершение всего сам «отец-основатель и вождь» приходит к вере в собственную непогрешимость, относит все успехи компании на собственный счет и напрочь забывает о вкладе в успех всего коллектива, годами преданно трудившегося ради его достижения.

Трагизм такой ситуации в том, что, как только предприниматель начинает мнить себя императором, компания перестает улавливать полутона, черное и белое превращается в две несовместимые крайности, а стандартами различения черного и белого становятся критерии, определяемые волей «всемогущего владыки».

Попав под контроль единоличного лидера или во власть единственной «правильной» идеи, организация застывает в развитии, становится хрупкой и уязвимой — и разлетается вдребезги от первого же удара или обрушивается при первой же встряске.

Жэнь Чжэнфэй — бесспорный лидер Huawei, но никак не самодержец. В погоне за яркими образами журналисты любят сравнивать сильных лидеров с «царями», «королями» и «императорами», но, как правило, это, во-первых, вводит читателей в заблуждение, а во-вторых, создает необъективную и предвзятую картину.

Самодержцы возносятся высоко над подданными и живут в отрыве от реального мира. Точнее, даже не живут, а пребывают в одиночном заключении в тесной тюремной камере своего королевского замка. Его или Ее Величеству никто не осмеливается перечить: любая прихоть всевластного монарха обретает силу закона. Как следствие, империя или царство под властью абсолютного монарха управляется строго согласно воле верховного правителя, ни малейшего смешения белого и черного не допускается, и атмосфера в обществе становится напряженной и даже удушливой.

Когда СМИ возвели Стива Джобса на трон императора информационных технологий, это было свидетельством неправильного понимания ими истинной роли этого выдающегося человека и актом надругательства,

а не восхваления. Сознавая это, Жэнь Чжэнфэй всячески старается сорвать со своего образа императорскую мантию, в которую он сам по недомыслию позволил журналистам себя облачить. Он терпеливо объясняет, что знает лишь обо всем понемногу, ни в чем конкретно не разбираясь досконально, — и играет в компании роль просветителя по вопросам общей культуры, только и всего. Вот его слова:

Я полуграмотен и в технологии, и в корпоративном управлении, и в финансах. Стараюсь улавливать что-то и учиться этим вещам по ходу дела. Поэтому я вынужден собирать специалистов и направлять их коллективную силу в нужное для движения компании вперед русло.

На недавнем заседании совета директоров, посвященном дружеской критике и самокритике, кто-то предложил оценить самого босса по трем позициям. Достаточно ли хорошо Жэнь Чжэнфэй разбирается в технологиях? Семеро ответили «нет». Разбирается ли он в продажах? Снова семь «неудов». Можно ли назвать босса экспертом по корпоративному управлению? А вот на этот вопрос отрицательно ответил лишь один человек — заместитель председателя совета директоров Huawei Эрик Сюй. Будучи одним из трех сменяющих друг друга гендиректоров компании, Сюй отличается энергичностью, прямотой и чуткостью к тенденциям в бизнесе. Некоторые сравнивают его с хитрым лисом, имеющим острый нюх на новые возможности, которые он улавливает раньше всех. Более того, он хорошо понимает важность широкого сотрудничества и умеет налаживать партнерские связи. В ходе встречи с главой Bank of China Сяо Ганом [a] Эрик Сюй сказал, что комплексные системы разработки продуктов и организации производственно-сбытовых цепочек открывают богатейшие и далеко идущие возможности для трансформации системы корпоративного управления Huawei, но сам Жэнь Чжэнфэй в эти процессы не вмешивается и вообще знает только то, что такие системы

---

[a] Сяо Ган (*кит.* 肖钢, *пиньинь* Xiāo Gāng, p. 1958) — в 2013–1016 годах — председатель Комиссии по регулированию рынка ценных бумаг КНР; в 2003–2013 годах — председатель совета директоров старейшего китайского банка Bank of China Ltd; в 1998–2003 годах — заместитель управляющего Народного банка Китая (ЦБ КНР).

существуют. Тем не менее Жэнь твердо выступил за необходимость преобразований и назначил правильных людей руководить разработкой и проведением в жизнь программы реформ. За четырнадцать лет реализации этой колоссальной программы Huawei вышла на сегодняшний высочайший уровень стандартов НИОКР и согласованных комплексных процессов поставки, что и открыло перед компанией возможность обслуживать клиентов во всех уголках мира.

Эрик Сюй тоже в некотором роде слегка оголил своего короля, сорвав с Жэня Чжэнфэя парадную мантию всеведущего просвещенного императора и рассказав правду о том, что он простой человек, который не сует свой нос в дела, в которых недостаточно разбирается. Действительно, Жэнь Чжэнфэй — человек с недостаточными знаниями и в технологиях, и в коммерции, и в корпоративном управлении. По сути, он «всего лишь» мыслитель, создавший собственную философию корпоративного управления и ведения бизнеса и наблюдающий за ее претворением в жизнь. Как говорит сам Жэнь, «вот уже двадцать лет, как я имею дело в основном с абстракциями. Чтобы быть точнее, 70 процентов времени у меня уходит на осмысление абстрактных вопросов и лишь 30 процентов — на конкретные дела».

Его основные задачи — познание и осмысление, обмен идеями и их разъяснение.

Тяжелые воспоминания о голодном отрочестве подсказывают: нужно делиться

После 2012 года Huawei удалось наконец избавиться от плохой международной репутации, несправедливо порочащей компанию. Благодаря растущей открытости и прозрачности в мире начали понимать, что за колоссальными успехами этой высокотехнологичной китайской компании стоят убедительно начертанная траектория развития и зрелая философия. Иными словами, история Huawei — это краткий очерк совместной борьбы за свое благосостояние группы людей, побуждаемых к движению вперед системой ценностей, отражающей природные человеческие устремления, — рассказ, полный радостей и страданий, надежд и разочарований. И в то же время это еще и история поиска и развития идей оптимизации управления человеческой природой.

В период моей работы по линии академического обмена в бизнес-школе Национального университета Сингапура (NUS) многие местные профессора с любопытством выпытывали у меня секреты Huawei, но с трудом понимали мои объяснения: очевидно, философия и методы управления, исповедуемые Huawei, — это нечто новое и плохо укладывающееся в рамки стандартных курсов менеджмента как на Востоке, так и на Западе. Слишком уж многие аспекты деятельности компании вступают в противоречие с общепринятыми теориями и моделями, да и за рамки первоначальных концепций, разработанных самой Huawei, они зачастую выходят. Так произошло, например, в результате внедрения системы количественных оценок выполнения планов реформирования, приведшей в итоге к двум волнам массовых увольнений по собственному желанию. Стало быть, вопрос следует ставить следующим образом: «Что является источником философии управления Huawei, и в каком направлении она развивается?»

Мой ответ сингапурским коллегам был таков: попробуйте поискать ответы на все вопросы подобного рода в эссе «Мои родители». Это написанный и изданный в 2001 году искренний монолог основателя Huawei, в котором Жэнь Чжэнфэй простыми словами не только воскрешает и отдает дань памяти своих родителей, но и как на духу исповедуется перед самим собой, сотрудниками компании и широкой публикой, включая всех сомневающихся в честности Huawei. Истоки всех идей и практик, когда-либо применявшихся Huawei на протяжении всех 27 лет ее развития, прослеживаются в этом единственном эссе.

Муки голода — неявный лейтмотив всей статьи. Оглядываясь на прожитую жизнь, автор, которому в момент ее написания было 56 лет, рассказывает о том, что глубочайшим переживанием, оставшимся у него в памяти от Великого голода рубежа 1960-х годов [a], был ежеутренний кусочек кукурузной лепешки, получаемый из рук матери. Ведь этот кусок был «вырван

---

[a] Великий китайский голод (*кит.* 三年大饑荒) — период с 1959 по 1961 год, унесший только по официальным правительственным данным жизни около 15 миллионов китайцев. Катастрофические неурожаи тех лет во многом стали следствием волюнтаристского распоряжения в адрес колхозов утроить, а затем еще удвоить плотность посевов, что приводило лишь к их гибели. Причиной пагубного распоряжения стало принятие за данность теории советского академика Т. Д. Лысенко «об отсутствии внутривидовой конкуренции и об эффективности метода гнездовых посадок».

изо рта родителей и младших братьев и сестер». В конце каждого месяца его маме приходилось побираться по соседям в надежде занять пару юаней и спасти от голодной смерти семью из девяти человек. Спали по двое, а то и втроем под одним одеялом на застеленной мешковиной соломе. Летнего тонкого белья у Жэня не было, приходилось и в летний зной ходить в толстых зимних кальсонах и фуфайке.

Воспоминания о мучительном голоде — общие для всех представителей того поколения, и у многих из них психика травмирована с детства. Глубоки они или поверхностны, обильны или скудны, но, осаждаясь в глубине сознания, эти воспоминания, несомненно, серьезно сказываются на личности, психике и складе ума и характера людей. На основе наблюдений и неэмпирических суждений психологи выдвинули гипотетическое заключение, согласно которому психические травмы, полученные в голодном детстве, привели к формированию у целых поколений китайцев, родившихся в 1940–1960-х годах, всеобщего подсознательного страха голода. Эта фобия дает о себе знать при первой же возможности и проявляется буквально во всем: в жадности и алчности, в ненасытной тяге к обогащению и стяжанию материальных благ, к власти и славе. Характерна манера застольного поведения китайцев в возрасте за пятьдесят и старше: во-первых, они склонны заказывать больше, чем способны съесть; во-вторых, они имеют привычку поглощать пищу со страшной скоростью, будто боясь, что ее отнимут. Да и походка у них торопливая. Трудно встретить на улице размеренно прогуливающихся пожилых китайцев.

Написал я это — и покачал головой: и сам я в точности такой, и Жэнь Чжэнфэй такой же...

Давайте на время отвлечемся от обычно вкладываемого в эти понятия негативного смысла и будем считать, что «алчность» и «жадность» — нейтральные слова, описывающие естественные желания. При таком отношении за ними начинает просматриваться источник величайшей движущей силы прогресса на протяжении всей истории человечества. Из алчности рождаются амбиции изменять и покорять мир. Взрывной рост китайской экономики в последние три десятилетия стал проявлением неутолимого голода двух поколений; именно он и толкнул их на поиск приключений и путь прогресса. Именно голод воспитал выдающихся лидеров и предпринимателей в самых разных сферах деятельности и заложил основу силы китайской

нации. Однако множество тех, кто пошел на риск, пали жертвой преследовавшей их собственной ненасытной жадности.

Ненасытность Жэня Чжэнфэя сомнений не вызывает. В 2007 году, выслушивая отчет о показателях работы японского представительства Huawei, он на полуслове нетерпеливо оборвал его директора Яня Лида: «Меня все эти подробности не интересуют. Мне нужен весь мир!» Именно такой аппетит к завоеванию «всего мира» и стал скрытой пружиной колоссального международного успеха Huawei и целого ряда других китайских компаний, достигнутого ими менее чем за тридцать лет.

Однако ненасытность — лишь одна из сторон личности Жэня Чжэнфэя. Оборотная сторона — своего рода акт компенсации или даже искупления вины: и сдерживание собственных аппетитов, и снисходительное отношение к стремлению к наживе у других людей и организаций, и отсутствие в его характере скупости, частой спутницы жадности у многих; проще говоря — в его готовности щедро делиться с другими. Отсюда и схема долевого участия сотрудников в прибылях Huawei, и концепция «глубоких каналов и низких плотин» в оперативном управлении, и принцип сотрудничества с коллегами по отрасли на благо развития сбалансированной глобальной экосистемы в их сфере деятельности, — все это, по большому счету, суть проявления сдержанности и самоконтроля.

Стремление к выживанию — величайшая движущая сила развития Huawei, а в прошлом оно же являлось и главной целью организации, причем одновременно и низменной, и самой что ни на есть возвышенной. Единственным доступным Huawei способом выживания была неустанная гонка за прогрессом, а ценой этой гонки — кровь, пот и слезы. С другой стороны, в долгосрочной перспективе под выживанием в Huawei непременно понималось именно *совместное* выживание, а это неизбежно подразумевает готовность делиться: вместе работать и развиваться, вместе добиваться благополучия для всех — и для сотрудников, и для клиентов, и для конкурентов. Если дела клиентов пойдут под откос из-за того, что Huawei высосет из них все соки, то и у самой Huawei не останется оснований рассчитывать на выживание; если рядовые сотрудники не смогут в полной мере вкушать плоды развития компании, а основная доля прибылей будет распределяться в пользу избранных крупных акционеров или членов руководства, то как компании в таких условиях обеспечить себе долгосрочное, устойчивое и здоровое

выживание? Недостаточная конкуренция на рынке между тем стала бы катастрофой не только для отрасли, но и для «царя горы», захватившего господствующее положение и заморившего соперников голодом. Отсутствие серьезной конкуренции — буревестник скорого крушения и низвержения с вершины мира в бездонную пропасть небытия.

Истоки именно такой философии управления Huawei и обнаруживаются в статье «Мои родители». Терпимость, упорство и самоотдача, проявляющиеся в различных аспектах управления компанией, сформировались в Жэне Чжэнфэе под влиянием отца — Жэня Мосюня, служившего образцом непоколебимой верности своим убеждениям перед лицом тяжелых испытаний и страданий, вызванных поляризаций общества в результате торжества «черно-белого мышления». Вскоре после основания Huawei Жэнь Чжэнфэй обсудил пришедшую ему в голову идею реализовать схему долевого участия работников с отцом, изучавшим экономику в 1930-х годах, и получил его полное одобрение.

С моей точки зрения, однако, самое глубокое влияние на формирование личности Жэня Чжэнфэя оказала его мать Чэн Юаньчжао. Чтобы удостовериться в этом, я еще и поинтересовался у его младших братьев и сестер: «В кого Жэнь пошел характером?» И все, как один, ответили: «В мать». Вообще, создается впечатление, что многие выдающиеся люди во всем мире, а не только в Китае, обязаны своим успехом их самым обыкновенным, но все-таки выдающимся матерям. Все эти женщины воспитали в своих детях в годы формирования их личности именно тот набор качеств, который необходим для преуспевания в обществе, в частности упорство, выносливость, терпимость, трудолюбие, прилежание, самодисциплину и самоуважение.

Возвращаясь же к Чэн Юаньчжао, именно она привила Жэню Чжэнфэю еще и твердую веру в то, что выживание возможно только совместными усилиями: члены группы должны держаться друг за друга и бороться за жизнь сообща. Отсюда и идея системы равного распределения. В пятнадцатилетнем возрасте Жэнь Чжэнфэй на личном опыте убедился, что эта система работает на уровне большой семьи, где она использовалась в условиях голода для контроля желаний каждого по принципу «строгого рационирования», то есть, выражаясь простым языком, «слежения, чтобы всем хватило еды для выживания». В своем откровенном эссе «Мои родители» Жэнь Чжэнфэй дважды повторяет предположение, что, если бы не строгая

система распределения еды, установленная их матерью в семье, скорее всего «кто-то из моих братьев или сестер до наших дней не дожил бы». Такой вот мучительной вышла глава об отрочестве в книге его жизни.

Можно резонно полагать, что эти воспоминания и сформировали ту психологическую культуру, которая легла в основу главных ценностей Huawei — клиентоориентированности, самоотдачи и упорства.

«Высшая степень любви к себе — самоограничение», — вот уже четверть века не устает повторять Жэнь Чжэнфэй. У каждого есть эгоистичные идеи, у каждого есть желание получить что-то для себя. Особенно это касается людей, идущих против течения и умеющих дожидаться своего часа, или тех, у кого чувство голода выражено острее, чем у других. Однако тем, в ком сильнó чувство собственного призвания, кто обращает свой взор к общей картине мира, нужно тщательнее контролировать и уравновешивать свои желания. Распределение материальных благ стимулирует не просто к производству еще бóльших благ, а к созданию цикла их получения и накопления. Распределение властных полномочий мотивирует каждого к приложению всех усилий для максимально эффективного использования вверенных ему рычагов для достижения общего блага. Даже если это касается славы — Жэнь Чжэнфэй часто уступает «авторство» высказанных им мнений и взглядов кому-то из коллег или подчиненных и объясняет это так: «Меня интересует успех, а не слава. Славу на обеденный стол не подашь!» А еще он любит повторять слова своих родителей: «Слава — собачья кость».

Хотя сегодня китайское общество, казалось бы, настроено весьма материалистически и кипит безбрежными страстями, в Китае на самом деле остается немало ярчайших людей в самых разных областях человеческой деятельности, по-прежнему преисполненных чувства твердой решимости и призвания к исполнению миссии. И они способны действенно конвертировать свою личную ненасытность в амбиции группы единомышленников или вверенной им организации и направить их на достижение динамического равновесия между желанием и сдержанностью. Очевидно же, что бизнес-структура, не сумевшая испечь достаточно большой «пирог» для удовлетворения аппетита своих сподвижников — будь то большой «китайский пирог» или «мировой пирог», — не сможет ни долго поддерживать в них страсть к соревнованию, ни удовлетворить их инстинктивное стремление к богатству, власти или славе. В результате у такой организации просто нет

предпосылок к вступлению на путь устойчивого успеха. Тем не менее желания должны контролироваться, включая желания организации как единого организма, желания ее сотрудников, а главное — желания ее основателя и руководства.

Создав Huawei и предусмотрев механизм обеспечения материальной заинтересованности преданных делу сотрудников, Жэнь Чжэнфэй направил компанию по необратимому пути формального закрепления культуры кредита доверия в трудовых соглашениях с работниками. Добровольно признавая принцип «вознаграждения и продвижения по службе в зависимости от вклада в общее дело», менеджеры Huawei всех уровней тем самым, по сути, соглашались, что Жэнь Чжэнфэй открывает для них «кредитную линию» доверия, а дальше только от них зависит, оправдают ли они это доверие. Смогут ли они на практике следовать установленным принципам создания, оценки и распределения ценностей, и надолго ли их хватит? Готовы ли они к самоограничению в своем стремлении к богатству, власти и славе? Конечно, создать качественную систему непросто, но бывает еще труднее поддерживать ее в рабочем состоянии и строго придерживаться ее правил. Злоупотребляющие кредитом доверия сотрудники надолго в компании не задерживаются. Как только злоупотребление доверием войдет в норму или начнет принимать тяжелые формы, компания рухнет. В свою очередь сотрудники, согласно договору, обязуются полностью доверять компании — ведь кредит доверия должен быть обоюдным — и демонстрировать это признанием общих ценностей, пренебрежение которыми считается грубым нарушением договора о доверии.

Книга «Преданность делу: основы управления человеческими ресурсами Huawei» [a] документирует основные концепции управления, разработанные Жэнем Чжэнфэем и его коллегами за последние двадцать с лишним лет. Если внимательно вчитаться в нее, можно обнаружить, к своему глубокому удивлению, что почти за четверть века основополагающая система ценностей Huawei нисколько не изменилась. Как бы ни складывались внутренние и внешние обстоятельства, как бы ни изменялся контекст изложения Жэнем Чжэнфэем своих принципов, за всеми разнообразно «упакованными» в слова

[a] *Huang Weiwei*. Dedication: The Foundations of Huawei's HR Management. — LID Publishing, 2016.

формулировками неизбежно прослеживается одна и та же концептуальная основа: клиентоориентированность и самоотверженная преданность делу — ключ к успеху. Это и есть главный предмет персонального соглашения между Жэнем Чжэнфэем и каждым сотрудником Huawei, а также коллективного договора между руководством и сотрудниками компании. Это прежде всего соглашение о взаимном доверии на почве общности культуры и убеждений. И никому, в том числе (и даже прежде всего) руководителям высшего звена, не дано права предавать или обманывать доверие, равно как ложно или извращенно истолковывать смысл этого соглашения; иначе компания рухнет.

Очевидно, что эта концепция вживляется в сознание каждого сотрудника Huawei как прививка единой общеорганизационной ДНК, и никаких рациональных причин к ее отторжению ни у кого нет и быть не может: ведь и мхом поросший обыденный здравый смысл выкристаллизовался в человеческой природе в результате тысячелетней эволюции — и обрел статус самоочевидной всеобщей истины. И во всем, что касается этого аспекта культуры, Жэнь Чжэнфэй проявляет себя твердым противником новшеств.

Для Жэня Чжэнфэя эта концепция стала плодом выстраданного личного опыта выживания более чем полувековой давности. Для годящихся ему по возрасту в сыновья менеджеров Huawei череда непрерывных успехов на протяжении более чем четвертьвековой истории компании — не менее убедительное доказательство действенности концепции совместного выживания, так что никакого смысла перепроверять или оспаривать ее работоспособность нет и быть не может. Напротив, ее следует лишь и дальше неуклонно продвигать, пропагандировать и распространять, — в частности, более тесно и прочно интегрируя в систему на процедурном уровне.

Не лишним будет отметить, что основополагающие ценности Huawei — клиентоориентированность и самоотдача — способствуют мобилизации свыше 180 000 людей на слаженное наступление и взятие приступом новых высот, а не только поддержанию равновесия в состоянии «совместного выживания». Равновесное состояние любой системы — явление временное, а слишком долгое пребывание в таком состоянии ведет к застою и подрывает способность организации к долгосрочному развитию, хотя и может складываться иллюзия безупречности управления и безоблачной гармоничности отношений внутри организации. Однако конечная цель Huawei не единство, а успех. Впрочем, расчет на успех — ненадежный путеводный

ориентир. В прошлом Жэнь Чжэнфэй любил говорить, что выживание — одновременно и первоочередная, и высшая цель Huawei, но задним числом он и сам готов признать ограниченность такого мировосприятия десятилетней давности, которое, впрочем, очень помогло Huawei в тот период справиться с навалившимися колоссальными проблемами, ставившими под угрозу и выживание, и развитие.

«Выживать — так сообща» было базовым принципом и основной задачей Huawei на заре ее существования, и это правило в полной мере отражало простой и естественный природный инстинкт самосохранения. Однако мир кардинально изменился с той поры, да и Huawei сегодня далеко не та, какой была всего десять лет назад, и задачи на ближайшие двадцать лет перед ней стоят принципиально другие. В результате наиболее существенному пересмотру и корректировке следует подвергнуть как раз определение задачи-максимум. То есть исходя из того, что задачу-минимум — «выжить сообща» — можно считать на данном этапе решенной, высшему руководству компании нужно изыскать новую мотивировку к дальнейшему движению вперед и вверх, полагаясь в этом деле на лидеров-первопроходцев из числа «восходящих звезд» [a], которые поведут в ближайшие годы за собой всю компанию на освоение новых стратегически важных земель в телекоммуникационной отрасли.

Лишь таким путем сможет Huawei избежать участи предшественников, обрекших себя на провал или многочисленные проблемы, — кто из-за излишне сбалансированной и осторожной системы корпоративного управления, кто из-за слишком осторожной и инерционной позиции в отношении инноваций — лишь бы сохранить статус-кво, кто из-за слишком прагматической ориентации лишь на те перспективы роста, которые находятся прямо под носом. Huawei должна исходить из самых смелых гипотез и ориентировать свои инновации на будущее, а это подразумевает, что ее культура должна во многом строиться на понимании неотложности новых технологических прорывов и агрессивном изыскании новых решений вкупе с не менее агрессивной рыночной экспансией.

---

[a] В Huawei ежегодно проводится всеобщее голосование сотрудников на предмет определения в своих рядах «восходящих звезд». В 2015 году потенциальными будущими звездами были признаны свыше 30 000 сотрудников, то есть почти 20% от общего числа. — *Прим. автора.*

Культура Huawei: восточно-западный гибрид неведомой породы

Так как бы нам поточнее определить, что являет собой культура Huawei? На первый взгляд это нечто из разряда «ни то ни се»: не осел и не лошадь, не вполне китайская компания, но и не западная. Идеализм — ее знамя, утилитаризм — ее руководство к действию, восприимчивость и приспособляемость — ее практические принципы. На Западе считают, что Huawei руководствуется логикой восточного коварства, хотя формально и соблюдает общепринятые западные правила честной игры. На Востоке и вовсе теряются в догадках, во что играет Huawei — то ли в китайские шахматы, то ли в го, то ли в бридж, то ли в маджонг. Корпоративная культура Huawei представляется стороннему наблюдателю неоднозначной и расплывчатой.

Некоторые классификаторы школ управления даже определили Huawei как «компанию, выстроенную и управляемую по канонам маоизма». Вот от этого полного «попадания в молоко» и будем отталкиваться.

Да, Мао Цзэдун призывал своих товарищей «придерживаться верного политического курса, простого и близкого народу стиля работы, и задействовать при этом гибкую тактику». Эту заповедь Жэнь Чжэнфэй не просто усвоил, а считал и продолжает считать идеально подходящей для любых организаций, включая коммерческие. Да никто в мире, в общем-то, и не ставит под сомнение тот факт, что Мао был выдающимся организатором, редким в истории талантом в этой области. Нет никаких сомнений и в том, что в глубине души Жэня Чжэнфэя хранятся множественные отпечатки маоистского и коммунистического наследия. Для людей его поколения это естественная и широко распространенная вещь, во многом предопределившая их жизнь и карьеру. Далее, Жэнь Чжэнфэй считает, что преданность делу и самоотверженность работников, равно как и должная оценка и вознаграждение этих качеств руководством, то есть реализация принципа оплаты по труду, — все это тоже базовые ценности; их Huawei, следует признать, также унаследовала от КПК. На самом деле таких примеров можно привести еще немало: Huawei вот уже четверть века не отказывается от собраний, посвященных товарищеской критике и самокритике, в последнее десятилетие публикует указы о кадровых назначениях и перестановках среди руководящих работников, освещает работу комитета по соблюдению этики.

Однако в самом сердце философии, исповедуемой Жэнем Чжэнфэем, лежит защита принципа восприятия полутонов, сближения и слияния черного и белого — цветов, которые традиционно было принято противопоставлять друг другу. В рамках этой философии Жэнь придает огромное значение открытости и компромиссу. Он — противник конфликтов и сторонник конструктивного партнерства, и все вышеперечисленное абсолютно несовместимо с духом и буквой маоистского учения и жестко выводит философию Жэня Чжэнфэя за его рамки. Следовательно, и утверждение, будто Жэнь Чжэнфэй построил компанию по маоистским принципам, попросту нелепо.

Жэнь Чжэнфэй как-то порекомендовал коллегам внимательно ознакомиться с книгой о Ху Яобане [a] и посмертном снятии с него всех обвинений. Он хотел, чтобы коллеги научились терпеливо сносить наветы и сражаться за процветание до победы вопреки локальным поражениям и огорчениям.

В 2004 году, когда вся страна отмечала столетие со дня рождения Дэна Сяопина, Huawei разослала всем сотрудникам по электронной почте письмо за подписью главы компании с рекомендацией ознакомиться со статьей «Переосмысление философии Дэна Сяопина». Политическое мировоззрение Дэна Сяопина основывалось на отрицании как «ультралевого», так и «ультраправого» уклонов и на гармоничном синтезе всего конструктивного, что имеется и в левом, и в правом направлении развития коммунистической мысли. Эти идеи сильно повлияли на воззрения Жэня Чжэнфэя, более двух десятилетий прокладывавшего курс корабля Huawei меж бурных волн противоречивых течений.

Жэнь Чжэнфэй живо интересуется историей и выискивает в ней любые примеры, которые могут пойти на пользу развитию Huawei. Например, ему полюбился исторический телесериал «Царство Цинь» [b], и он купил тысячи

---

[a] Ху Яобан (*кит.* 胡耀邦, *пиньинь* Hú Yàobāng, 1915–1989) — государственный и политический деятель Китая, организатор и первый секретарь Коммунистического союза молодежи Китая (1957), генеральный секретарь ЦК КПК (1980–1987), подавший в отставку в январе 1987 года, приняв на себя ответственность за разгоревшиеся в 1986 году студенческие волнения в порядке «самокритики». Скоропостижная смерть Ху Яобана через два года спровоцировала новую волну студенческих волнений, закончившихся трагедией на площади Тяньаньмэнь, несмотря на то что сразу же после смерти партия объявила его «испытанным и верным борцом за коммунизм, великим пролетарским революционером и политиком, выдающимся деятелем НОАК и блестящим руководителем партии».

[b] См. прим. к гл. 3, с. 158.

дисков с ним для своих сотрудников, заодно оказав посильную финансовую поддержку сценаристам, режиссерам и продюсерам столь серьезного проекта. На примере этой исторической саги он в полной мере осознал, как трудно даются реформы. Возможность самолично держать руку на пульсе происходящего в процессе преобразований — мизерна, особенно с учетом скорости и силы набирающих обороты реформ, и в такой ситуации главному реформатору остается лишь отойти в сторону, взять передышку и наблюдать за запущенным им процессом со стороны. Тут требуется готовность к восприятию разных сторон происходящего, только так можно завоевать сторонников и ослабить противников. Шан Ян, радикальный реформатор Царства Цинь, закончил свои дни трагически; но подобные умы никогда не будут преданы забвению, как и не сотрутся из памяти потомков полученные на их горьком опыте исторические уроки. Не примись он за реализацию задуманных реформ столь радикально и столь поспешно, обладай он должной дальновидностью и растяни план своих преобразований на века, — все бы удалось. Иногда реформы затягиваются и на тысячу лет, и реформация христианства в Европе тому лучший пример.

А в 2012 году, прочитав множество памятных очерков, опубликованных по случаю столетия победы Синьхайской революции [a], Жэнь Чжэнфэй отметил: «Капитуляция императора [Пу И] династии Цин — пример величайшего компромисса в китайской истории. Своим отречением от власти он позволил избежать гражданской войны и массового кровопролития. Это отражает глубокую политическую мудрость китайского народа».

Жэнь Чжэнфэй регулярно черпает вдохновение из художественных и документальных фильмов, посвященных истории. В частности, посмотрев сериал «Император У династии Хань» [b], он задумался о том, как быть с дилеммой личной чести и позора. Впоследствии он был очарован показанным по Phoenix TV циклом лекций на исторические темы под названием «Кровавые сумерки».

---

[a] Синьхайская революция (*кит.* 辛亥革命, *пиньинь* xīnhài gémìng) — революция в Китае, начавшаяся в сентябре–октябре 1911 года (в год «синьхай» по старому китайскому календарю) восстаниями в Сычуани и Ухане и завершившаяся 12 февраля 1912 года свержением власти династии Цин и провозглашением Китайской республики, а также провозглашением независимости Монголии и Тибета.

[b] «Император У династии Хань» (*кит.* 漢武大帝, *пиньинь* Hàn Wǔ Dà Dì, 2005) — 58-серийный исторический фильм по мотивам хроник Ханьшу (漢書) и Ши цзи (史記).

Жэнь рекомендовал этот документально-исторический сериал к просмотру всем топ-менеджерам компании. Из телевизионных лекций он извлек урок гибкости, обязательной для лидеров: в зависимости от стремительно меняющихся обстоятельств они должны быстро идти в наступление или, наоборот, уходить в оборону, настаивать на своем или признавать свое тактическое поражение. Просмотр сериала «Блеск меча» [a] научил его тому, что по-настоящему «выдающимся» генерала можно считать лишь после успешного испытания личным участием в сражении на поле боя; оттуда же он почерпнул мысль, что при всей неопытности молодых, необстрелянных бойцов командиры должны ценить их достоинства и терпеливо сносить недостатки, потому что именно из них со временем выдвинутся им на смену новые генералы.

История — неистощимая кладовая идей. В летописях любого народа, как в зеркале, отражается его национальный характер, и в истории общественно-организационных реформ эти особые черты прослеживаются отчетливо. Ведь любое государство есть крупнейшая форма социальной организации, и складывается структура государственного управления из множества организационных подсистем и элементов. Взлеты и падения любой страны, включая судьбы национальных лидеров и крупные исторические события, по совокупности и составляют колоссальное духовное наследие, передающееся из поколения в поколение.

Немыслимо для государства, предприятия или личности отказываться от своего исторического прошлого и начинать все с чистого листа. Но ни одна организация не преуспеет, если будет жить только прошлым, да еще и считая собственную историю не подлежащей критике. Ключом к успеху становится открытость ума к урокам прошлого и опыту внешнего мира.

Карикатура, в том числе политическая, — жанр, имеющий вековые традиции в американском обществе, при этом карикатуристы нещадно высмеивают все и вся в двухпартийной системе США. Однако политики, ставшие предметом шаржей, не обижаются; напротив, умиляются или даже сами не могут удержаться от смеха над своими гиперболизированными портретами. Кроме того, шаржи помогают срывать покров таинственности с политики и ее фигурантов, наглядно показывая: политика — всего лишь одна

---

[a] «Блеск меча» (*кит.* 亮剑, *англ.* Drawing Sword, 2011) — китайский военно-исторический художественный фильм в 30 сериях.

из сфер деятельности; а политики — ну сами же видите, какими они бывают, иногда просто шуты гороховые.

Двухпартийная система в США давно представлена в образе борьбы осла со слоном. Есть у этой метафоры и автор — немецкий политический карикатурист Томас Наст [a], который, по всеобщему признанию, увековечил осла и слона в качестве символов, соответственно, демократов и республиканцев. С течением времени обе партии сжились со своими карикатурными анималистическими портретами и почитают их за знаковые символы и талисманы. Республиканцам, возможно, нравится усматривать в осле упрямое и тупое животное, однако демократы считают его символом смышлености и бесстрашия. Так же и слон: для демократов — зверь пафосный и неповоротливый, а для республиканцев — символ достоинства, мощи и мудрости.

С тех пор гонка между ослом и слоном успела стать в США символом сменяемости власти. Представляющий интересы бедноты и рядового среднего класса демократический осел упрямо настаивает на повышении ставок налогов на сверхдоходы, улучшении системы социального обеспечения и снижении разрыва между богатыми и бедными; это, по существу, партия, ориентированная на расход накопленных капиталов. А вот республиканский слон, напротив, представляет интересы богачей и высшего слоя среднего класса и проводит линию на снижение налогового бремени с целью оживления экономики; то есть это партия, стоящая за создание и накопление капитала. В целом, когда у власти республиканцы, США переживают экономический бум, но и усугубление неравенства в доходах. При демократах же нижний и средний класс имеет больше социальных гарантий, в обществе снижается напряженность, но экономика чаще всего вступает в полосу рецессии. Таков устоявшийся в XX веке цикл политического, экономического и социального развития США.

Диалектическая битва слона с ослом, однако, превратила американское общество в целом в нечто гибридно-промежуточное между двумя этими животными. Страна развивается сбалансированно благодаря тому,

---

[a] Томас Наст (*англ.* Thomas Nast, 1840–1902) — американский художник-график немецкого происхождения, считающийся родоначальником жанра американской политической карикатуры; в 1902 году, получив назначение на должность генконсула США в Эквадоре, пал жертвой эпидемии желтой лихорадки. Авторство слона как символа Республиканской партии сегодня приписывается Насту; осел как символ Демократической партии появился задолго до него, но широко Настом использовался и популяризировался.

что приоритеты каждой из сторон ясны и в обществе искусно поддерживается интрига от качания туда-сюда на качелях сменяющих друг друга господствующих идеологий. Какой вдохновляющий пример извлекает для себя корпоративная культура Huawei из такого рода национального устройства?

Huawei привлекла в помощь ведущую мировую консалтинговую фирму Mercer[a] для разработки процедур и механизмов принятия решений, с тем чтобы включить в них все лучшее, что может предложить западная мудрость. Однако ключевое ноу-хау в иерархии и системе управления компанией, а именно принцип плановой ротации гендиректоров, было предложено самими руководителями Huawei, хотя и стало результатом осмысления ими западного опыта, а конкретнее — американской политической традиции. Ротация гендиректоров призвана обезопасить компанию от излишнего правого или левого уклона и обеспечить сбалансированность сил и интересов. Годы, прошедшие с момента внедрения ротации, продемонстрировали преимущества этого усовершенствования в механизме принятия решений, позаимствованного Huawei на Западе.

Хорошо, а чему научилась Huawei у британской системы конституционной монархии?

Прежде всего тому, что все должно строиться на прагматизме. Huawei никогда бы и не признала себя наследницей какой-то одной национальной культуры. Иногда говорят, что глобальные успехи Huawei — следствие усвоения ее высшим руководством и лично Жэнем Чжэнфэем западной культуры. Еще одно поверхностное и, по сути, черно-белое, а потому ложное утверждение. На мысленной карте мира Жэня Чжэнфэя нет ни единого незыблемого тотемного знака, Huawei вскормлена самыми разными культурами — потому и выросла такой крепкой и здоровой. Компания с готовностью впитывает элементы любой культуры, если они доказывают свою полезность, и отторгает любые бесполезные и тем более вредные плоды любой культуры — китайской или зарубежной, древней или современной.

Например, важнейший для Huawei догмат клиентоориентированности изначально порожден западными компаниями с их принципами «клиент всегда

---

[a] Mercer, LLC — основанная в 1945 году международная консалтинговая компания, специализирующаяся на вопросах мобилизации человеческих ресурсов и управления персоналом, со штаб-квартирой в Нью-Йорке.

прав» и «желание клиента превыше всего». Жэнь Чжэнфэй написал целый ряд статей, в которых призывал коллег учиться открытости, предприимчивости и преданности делу у американцев, а разработчиков — брать пример прежде всего с компаний Кремниевой долины. Шестнадцать лет назад, будучи проездом в Дубае, Жэнь Чжэнфэй был настолько потрясен увиденным, что позже написал эссе с призывом к своим сотрудникам «строить прочную и сильную державу Huawei», цементируя ее «мудростью, позаимствованной у всего мира». Кроме того, Жэнь настоятельно рекомендует к просмотру советский фильм «Битва за Москву», а роман «Длинный серый строй» [a] уже давно стал настольной книгой всего высшего руководства Huawei.

У Huawei есть и собственный корпоративный университет — Университет Huawei [b]. Это настоящий инкубатор лидеров и одновременно всемирная площадка для смешения восточной и западной культур. Обучение в Университете Huawei прошли уже свыше ста тысяч студентов. Курсы лекций и практических занятий проводятся, в частности, по таким предметам, как философия, методология и системы управления, корпоративные системы ценностей и кодексы поведения. Стены университета регулярно становятся еще и ареной горячих дискуссий между носителями самых разнообразных идей и культур. Ниже приведен список дисциплин, которые читались в университете в 2002–2010 годах; возможно, он поможет читателю составить представление о разнообразии интересов и источников культуры Huawei и ее эволюции.

- Протестантская этика и дух капитализма.
- Возвращение к осевому времени.
- Бесполезное и полезное: мудрость Лао-цзы и Чжуан-цзы.
- Книга Перемен и типы мышления.

---

[a] «Длинный серый строй: американские пути-дороги выпускников военной академии Вест-Пойнт 1966 года» (*англ.* «The Long Gray Line: The American Journey of West Point's Class of 1966») — историко-документальный роман американского военного журналиста и писателя, лауреата Пулитцеровской (1982) и ряда других американских и международных премий Рика Аткинсона (*англ.* Lawrence Rush «Rick» Atkinson IV, p. 1952).

[b] Университет Huawei (*англ.* Huawei University, *кит.* 华为大学) с главным кампусом в Шэньчжэне в настоящее время располагает 45 учебными центрами по всему миру; преподавание ведется на 16 языках; кроме того, предлагаются курсы дистанционного обучения с выдачей дипломов по результатам экзаменов авторизованными сертификационными центрами в 165 странах мира (включая Россию).

- О пустоте и абстракции.
- Специфические особенности закона войны и природы войны.
- Правила и стратегии военных действий.
- Корни, основы и развитие христианства.
- Современная западная философия.
- Перечитывая «Искусство войны» Сунь-цзы.
- Китайские школы буддизма: Дзэн.
- Сравнительный анализ китайской и западной культур.
- Интерпретации западного искусства.
- Эстетика и мудрость чувственного восприятия.
- Проникновение в реальность через картины.
- Искусство восприятия и критической оценки музыки.
- О традиционной китайской медицине.
- Стирание границ и терпимость.
- Олимпийские игры и олимпийские боги древнегреческой мифологии.
- Религиозная подоплека современного миропорядка.

Жэнь Чжэнфэй называет эти курсы «открывалками для глаз».

Собирание обрывков мыслей в тучи идей, проливающихся дождем решений

Нормативная власть и сила разума

Профессор социологии Колумбийского университета Амитай Этциони [a] в книге «Сравнительный анализ сложных организаций» [b] писал: «Власть характеризуется средствами обеспечения подчинения себе. Для этого могут

---

[a] Амитай Этциони (*ивр.* אמיתי עציוני, *англ.* Amitai Etzioni, p. 1929) — американо-израильский социолог, известный своими работами в области социологии организации, социальной экономики, коммунитаризма, социально-политической философии, новой глобальной архитектуры.

[b] *Amitai Etzioni*. A Comparative Analysis of Complex Organizations. — Glencoe, Ill: Free Press, 1961.

использоваться как естественные стимулы, так и материальные и символические. Есть три вида власти: принуждающая, вознаграждающая и нормативная». Этциони считает, что принуждающая власть полагается на свою силу, способность и готовность причинять физические и психологические страдания; вознаграждающая — на создание материальной заинтересованности и стимулов; а нормативная — на пробуждение сознательности, моральной ответственности и всеобщей заинтересованности в соблюдении установленных норм и правил.

Отталкиваясь от сформулированной Этциони концепции нормативной власти, Дэвид Лэмптон [a], профессор китаистики Школы перспективных международных исследований имени Пола Нитце (SAIS) при Университете Джонса Хопкинса, развил ее до концепции «власть разума». Такая форма власти полагается на выработку и распространение знаний и идей, обеспечивающих ей всеобщую поддержку. В каком-то смысле власть разума превосходит по силе и широте нормативную власть, поскольку дополняет сознательность и законопослушность субъектов еще и такими факторами, как лидерство, интеллектуальные ресурсы, инновации и культура.

Все четыре вышеперечисленные формы власти в Huawei благополучно и гармонично сосуществуют, поскольку, как мы отметили чуть выше, эта организация строится по утилитарному принципу. Без принуждения — увольнения профессионально непригодных, персональной ответственности за результаты, обеспечения информационной безопасности и т. п. — компания развалится. Если уподобить компанию армии, нельзя не наказывать личный состав за отказ подчиниться приказу атаковать, отступать или передислоцироваться, нельзя не удалять из ее рядов трусов и предателей, паникеров и пораженцев. Как и армия, любая компания призвана достигать поставленных перед ней стратегических целей и решать тактические задачи при безоговорочном соблюдении личной дисциплины, что требует обширного комплекса мер принуждающего и запретительного свойства, без которых организация рассыплется.

Власть вознаграждения — важнейший элемент в любой коммерческой организации. Стремление к заработку, в частности по принципам сдельной

---

[a] Дэвид Лэмптон (*англ.* David M. Lampton, p. 1946) — заведующий кафедрой китаистики SAIS, председатель правления американского некоммерческого фонда социальной помощи азиатским странам The Asia Foundation со штаб-квартирой в Сан-Франциско.

или аккордной оплаты, — в природе человека, и ни одна компания не станет этого игнорировать. Пользуясь этой гранью людского характера, руководство Huawei и настояло на включении самоотдачи сотрудников в число основных корпоративных ценностей. Зарплаты, премии, социальные пакеты, участие в прибылях — все это элементы материального стимулирования самоотдачи.

Принуждение и вознаграждение — две формы проявления власти, поддающиеся количественному выражению и основанные на четких черно-белых правилах, характерных для авторитарной культуры. Конечно, без правил и субординации компания работать не может, но действенность чисто иерархической системы власти и подчинения ограниченна. Чувства принадлежности единой общности и служения общей цели они у сотрудников не создадут.

В эпоху всевозрастающего недоверия между людьми, обесценивания понятий верности и лояльности, утери идеалов преданность работников Huawei делу компании поражает.

Даже многие давно уволившиеся сотрудники продолжают питать чувство душевной привязанности к Huawei — сродни тому, какое бывшие студенты питают к своей старой доброй *alma mater*. На протяжении двух с лишним десятилетий образ лидера Жэня Чжэнфэя не теряет своей значимости и величия в глазах сотрудников Huawei, и вот на этом моменте давайте-ка остановимся поподробнее.

Почему так? Ответ следует искать в плоскости присущей ему силы нормативной власти и власти разума. Жэнь Чжэнфэй исповедует принцип совместного движения вперед, предполагающий терпимость, открытость и готовность к компромиссу, а значит — выходящий за рамки традиционного мышления черно-белыми категориями. Эта философия служит и смазкой двигателя и ходовой части, и системой обогрева салона машины бизнеса Huawei, в то же время не лишая людей возможности удовлетворять свою природную страсть к накоплению материальных благ.

Что еще важнее, руководство Huawei на каждом этапе развития создает некий набор тотемов, служащих духовными символами нематериальной и даже сверхъестественной природы; под знаменами этих надмирных знаков члены организации начинают действовать как один, слаженно, из-за чего кое-кто из сотрудников Huawei — а также их родных, близких и даже клиентов — отмечает, что выглядит все это так, будто в Huawei практикуют

промывку мозгов своим сотрудникам. «Промывка мозгов» — еще одно распространенное заблуждение насчет компании. Это обвинение ошибочно по причине недооценки явления. Речь идет не о «промывке», а скорее о «накачке», а то и о «замене» мозгов.

Каждый истинный лидер одинок. И Жэнь Чжэнфэй не исключение. Почему? Потому что все настоящие лидеры по сути мыслители, а глубокие размышления возможны лишь наедине с собой. Милан Кундера как-то сказал: «Человек замышляет, а Бог смеется» [a]. Но проблема в том, что мы живем в светском мире, и Бог слишком далеко от нас, так что каждой организации, будь то государство, компания, школа или церковь, нужен лидер из числа смертных, чтобы ею руководить.

В этом смысле лидеры — это труженики духа, самоотрешенные паломники в царство чистой мысли. Мне доводилось быть свидетелем того, как пускается в мысленный путь по неизведанным тропам мира философии бизнеса Жэнь Чжэнфэй, как формируются, оттачиваются, развиваются и систематизируются найденные им там идеи. Я понимаю, насколько труден этот путь, какого невероятного упорства и гибкости требует следование по нему. Жэнь Чжэнфэй сравнивает этот процесс с образованием дождевых облаков: «Полгода и больше проходит от возникновения облака до того, как оно прольется дождем». Он имеет в виду, что после появления идеи минует еще долгое время, прежде чем она будет готова к воплощению. Облако должно вырисоваться из сизой дымки, оформиться в белую кучевую громаду, сконденсировать в себе всевозможные правила и механизмы, гарантирующие эффективность воплощения замысла, прежде чем он будет излит дождем на почву организации.

Но все-таки самый затворнический этап — это собирание облака на небосклоне мысли. Затравочные идеи совершенствования системы управления и определения направлений развития Huawei чаще всего приходят в голову Жэню Чжэнфэю в процессе чтения книги или беседы с кем-нибудь. Эти точечные всполохи затем становятся узлами идей, вокруг которых начинают

---

[a] Милан Кундера (*чеш.* Milan Kundera, р. 1929) — видный современный чешский прозаик, в 1975 году эмигрировавший во Францию, с середины 1990-х пишущий на французском языке. Произнес эти слова Кундера на церемонии вручения ему Иерусалимской премии в 1985 году, цитируя еврейскую пословицу, которая, в принципе, давно прижилась во всех европейских языках, включая русский: «Человек предполагает, Бог располагает».

конденсироваться отдельные мысли. Постепенно прорисовывающиеся линии связей объединяют их в предвещающие дождь скопления по мере дальнейшего чтения и разговоров с разными людьми. На этой стадии Жэнь часто говорит на одну и ту же тему при любом подвернувшемся случае; соединительные линии множатся, и он начинает окончательно собирать разрозненные облака в массивные тучи. Лишь после этого он представляет эти тучи замыслов собранию руководства, где замыслы обсуждаются и вырабатывается консенсус. И тогда окончательно оформленная и утвержденная общим решением идея обнародуется в выступлении или публикуется в очередной статье Жэня Чжэнфэя — и камнем падает в воду коллективного сознания Huawei, кругами расходясь среди сотрудников.

В общем и целом, описанный выше процесс быстрым не назовешь: не менее двух лет уходит у Жэня Чжэнфэя на собирание и формирование дождевой тучи замысла, а затем еще полгода компания работает над тем, чтобы эта туча пролилась реальным дождем.

Диалектика и метафизика

В Латинском квартале Парижа на левом берегу Сены есть множество кофеен в цокольных этажах, манящих людей ароматом кофе, струящимся по улочкам старого города. Посетители заходят в кафе и за чашечкой кофе непременно погружаются в чтение прихваченной с собой книги.

В небрежно-элегантной, тихой и уютной тесноте подобных кофеен черпали вдохновение многие великие европейские философы, художники и, конечно же, писатели, включая Жана-Поля Сартра, Альбера Камю и Альфреда де Мюссе. Кофе же стал источником вдохновения для авторов многих великих идей, повлиявших на ход развития человеческой цивилизации. Однако статья, опубликованная в еженедельнике *Life Week* и озаглавленная «Кофе: зерна преткновения», напоминает нам и об оборотной стороне медали:

Мало кто помнит сегодня, однако, что за кофе и кафе тянется кровавый след из давней истории. В мрачном и далеком XVI веке кофе считался не меньшим злом, чем варварство и язычество. На Аравийском полуострове блюстители религиозной

традиции уничтожали посадки кофейного дерева и сжигали кофейни на улицах Мекки, а великий визирь Османской империи лично завязал владельца кофейни в мешок из-под кофе и утопил его в Босфоре.

Но времена меняются. Возможно, так и проявляет себя диалектика. Красота и уродство, тепло и холод, добро и зло, справедливость и коварство, взлет и провал, даже истина и ложь — все течет, все меняется, обманчиво преображаясь одно в другое.

В связи с этим руководство Huawei полагает незыблемым лишь следующий принцип:

Наша приверженность полутонам и вера в компромисс основаны на диалектике. Лишь с полным принятием концепции полутонов мы способны расширять наши горизонты, видеть будущее отчетливее и держаться нашего курса. Наше стремление к компромиссу не признак слабости, но проявление силы. Возможно, стратегию нам придется планировать на десять лет вперед и даже дальше, и в столь долгой перспективе не всегда можно прописать ее четко, в чистых тонах черного и белого; со временем наверняка появятся новые редакции — а возможно, и полностью пересмотренные концепции, — но всему свое время. Корректировка подобных стратегических документов — вещь естественная и диктуемая требованиями изменившихся обстоятельств. В общую модель не только можно, но и нужно постоянно вносить поправки. Но вот в чем мы не имеем права на ошибку, так это в выборе нашего главного направления. Поэтому наша общая модель должна быть максимально широкой, некатегоричной и даже чуть размытой по краям, дабы нам не слишком далеко уклоняться от главного направления, каким бы курсом мы ни шли.

Жэнь Чжэнфэй настоятельно приветствует неформальные контакты своих ближайших сподвижников за чашечкой кофе с влиятельными людьми всего

мира. Идея в том, что чем шире круг зарубежных контактов руководства Huawei, тем больше информации и тем шире спектр точек зрения, которые полезно учесть при выработке видения долгосрочных глобальных перспектив компании. Жэнь считает, что

> *...Huawei должна противостоять догматизму и упованию на личный опыт как источник всех знаний. Если начнем идти строго фиксированным курсом или излишне полагаться на прошлый опыт, то пропадем или заплутаем на полпути. Аналогично, если будем жестко придерживаться какой-то определенной теории или догмы, то споткнемся и больно ударимся. Дипломированных выпускников магистратуры бизнес-школ пруд пруди, а бизнесом управлять некому. Почему? Потому что все они заражены догматизмом.*

В то же время Жэнь Чжэнфэй признаёт: «Я вовсе не говорю, что метафизический подход обязательно плох. Есть некие особые вещи, которых нужно твердо придерживаться, буквально механически, будто они даны нам свыше как некая непреложная истина».

Многие считают немцев самыми рациональными и практичными в мире людьми, полагая, что у них вся кровь настолько пропитана метафизическими флюидами философских учений наподобие механистически понятого диалектического материализма, что они являют нам их всем своим поведением во всяком аспекте повседневной жизни. Возможно, это и так. Во всяком случае, это одно из удобных объяснений того, почему Германия и поныне впереди планеты всей в таких областях, как точное приборостроение, и почему она на протяжении всей своей истории давала миру непропорционально большое число выдающихся ученых, финансистов, художников и философов. Понятно, что по той же самой причине Германия в какой-то момент произвела на свет и самую устрашающую в Европе военную машину.

Помыслы ж британцев, напротив, кажутся более устремленными в будущее. Их лидеры раз за разом проявляют дальновидность и лучшее понимание необходимости придерживаться полутонов и отдавать предпочтение уравновешенности и компромиссу перед безудержным напором.

Разумно все-таки заимствовать мудрость и прошлых веков, и современного внешнего мира. И Huawei делала и делает все возможное, чтобы как можно лучше приспособить к своим нуждам все доступные ее восприятию достижения мировой цивилизации, органично включая их в основу своего развития.

Но остается открытым вопрос: есть ли все-таки вещи, которые однозначно недопустимо воспринимать в оттенках серого; явления, по-прежнему требующие однозначной черно-белой оценки?

За минувшие два десятилетия Huawei выработала ответ и на этот вопрос, по крайней мере для себя. Компания способна различать и улавливать полутона и в стратегиях, и в людях. Дальше, если нужно, они подвергаются диалектическому анализу. В тактических вопросах компромисс считается приемлемым до некоего предела, и порог допустимости зависит от обстоятельств. А вот в том, что касается основополагающих ценностей — клиентоориентированности, преданности делу и упорства в достижении цели, — то тут никаких компромиссов, поблажек и отклонений от курса даже на один градус быть не может. Это законы метафизические. Если хотите, это библия Huawei — единое священное писание для всего ее народа численностью свыше 180 000 человек. И лидеры Huawei приучили свой народ к тому, что библию Huawei нужно штудировать ежечасно, ежедневно, ежемесячно, ежегодно, — пока они не усвоят заложенное в ней послание и оно не пропитает все фибры их души и не войдет в их кровь.

Между тем отношение к людям и отношение к деловым операциям в Huawei выстраивается по разным схемам. В то время как в отношении людей действует принцип полутонов, вся производственная и коммерческая деятельность этого не допускает и ведется строго согласно черно-белым процедурам. Все процессы разработки, производства, продажи, поставки, монтажа и послепродажного обслуживания продукции Huawei должны строго соответствовать установленным стандартам и исповедуемому компаний принципу клиентоориентированности. А вот на действия людей можно смотреть до определенной границы снисходительно — и это оправданно хотя бы потому, что люди растут и меняются, и, если не быть к ним терпимыми, можно отбить у них охоту к росту и творчеству.

В индийском НИИ Huawei каждый местный инженер-программист выдает в среднем 2000 строк программного кода в месяц, а каждый командированный

инженер-программист из Китая — до 20 000. Казалось бы, китайские сотрудники работают в десять раз производительнее индийских, но не тут-то было. Индийцы выдают практически на 100 процентов рабочие коды, а у китайцев лишь 200 строк из 20 000 проходят проверку на работоспособность. На такую проблему диалектически смотреть нельзя. В данном случае речь идет о том, что программирование, как ни крути, точная дисциплина и никаких философских или метафизических оправданий не приемлет: здесь истина есть истина.

Этот случай потрясающего различия в проценте брака у представителей разных наций и школ произвел на Жэня Чжэнфэя очень глубокое впечатление. Он заметил по данному поводу, что представители народов с глубокими и укоренившимися религиозными традициями, похоже, обладают более выраженными врожденными достоинствами, такими как честность и добросовестность, и этот предмет хорошо бы исследовать. Возможно, поэтому он как-то раз настоятельно посоветовал всем руководителям и клиентам Huawei ознакомиться со статьей «Сравнение показателей рыночных экономик при наличии и в отсутствие Церкви» экономиста Чжао Сяо [a].

Высшие руководители Huawei, однако, были гораздо больше впечатлены другой россыпью сокровищ, открывшейся их взору: индийские сотрудники всецело уважали права компании на интеллектуальную собственность. До этого у Huawei годами возникали серьезные проблемы с привлеченными со стороны программистами и прочими специалистами, которые только и норовили стащить у компании любую «плохо лежащую» технологию. Но это уже вопрос не просто морали и совести, но и юридически-правовой, а значит, не допускающий неопределенности трактовки.

Как считает Жэнь Чжэнфэй,

...процесс принятия решений нерационален, поэтому руководителям нужно открыть свое сознание и научиться идти на компромиссы. За счет этого они смогут набраться величайшей

---

[a] Чжао Сяо (*кит.* 赵晓, *пиньинь* Zhào Xiǎo, p. 1967) — китайский экономист, привлекший к себе внимание опубликованной в 2002 году упомянутой статьей, в которой доказывал полезность для китайской экономики христианизации страны.

мудрости. На нижних уровнях организации люди в основном отвечают за реализацию решений. Они должны быть практичными и расторопными. Короче говоря, процесс принятия решений не терпит спешки; лидерам не следует торопиться, дабы свести к минимуму ошибки, а вот исполнение решений на местах должно быть предельно быстрым и эффективным.

Комментируя слова Жэня Чжэнфэя, действующий гендиректор компании Го Пин заметил: «Вот уже двадцать лет, как наш босс, кажется, витает в облаках, но время от времени он не просто спускается, а прямо-таки вклинивается в самые глубины нашей организации, чтобы перетряхнуть ее снизу доверху, от самого ядра. Конечно, после этого система снова вернется в состояние равновесия. Huawei успела выработать механизм самоизлечения от любых потрясений».

ГЛАВА 6

САМОКРИТИКА — ИСТОЧНИК ЖИЗНЕННОЙ СИЛЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Второе начало термодинамики и черные дыры

Энтропия как мера накопившейся усталости организации

В 1865 году немецкий физик и математик Рудольф Клаузиус [a] ввел в научный обиход понятие «энтропия». Его смысл состоит в том, что, согласно второму началу термодинамики, в замкнутой системе тепловое движение молекул приводит к выравниванию их скоростей; при этом часть энергии рассеивается, а степень упорядоченности системы — уменьшается. Меру необратимого рассеивания энергии и определяет энтропия. Рост энтропии прекращается лишь по достижении системой состояния окончательного термодинамического равновесия, которое называется «тепловой смертью» и характеризуется полной хаотичностью движения молекул в системе. Второе начало термодинамики постулирует необратимость возрастания энтропии в замкнутой системе. Иными словами, энтропия — это «стрела времени», по образному выражению британского астрофизика сэра Артура Эддингтона [b]. Время разъедает и подтачивает все сущее и несет Вселенную к неизбежному и необратимому разрушению.

По словам Карла Маркса, с момента появления на свет человек начинает свой путь к могиле. Это универсальный закон, и в естественных науках он и называется законом необратимого возрастания энтропии.

---

[a] Рудольф Юлиус Эмануэль Клаузиус (*нем.* Rudolf Julius Emanuel Clausius, 1822–1888) — выдающийся немецкий физик, механик и математик, автор первой формулировки Второго начала термодинамики (1850) и термодинамического определения энтропии (1865).

[b] Артур Стэнли Эддингтон (*англ.* sir Arthur Stanley Eddington, 1882–1944) — английский астрофизик, экспериментально подтвердивший отклонение лучей света в гравитационном поле Солнца в согласии с Общей теории относительности (1919) и разработавший теорию белых карликов (1924), после чего двадцать лет безуспешно работал над созданием «теории великого объединения».

В 1981 году в США вышла ставшая бестселлером книга «Энтропия: новый взгляд на мир» [a], где понятие энтропии было последовательно применено к человеческому обществу. Но еще за шестьдесят лет до появления этой книги английский радиохимик и экономист-монетарист Фредерик Содди [b] заявил, что по большому счету закон возрастания энтропии описывает и характер развития политических систем, и свободу или порабощенность общества, и успешность в промышленности и коммерции, и истоки богатства и бедности, и даже общее физическое самочувствие людей.

Иными словами, жизнь проявляет себя в борьбе за существование и в противостоянии смерти. Увы, рано или поздно любой жизни приходит конец, будь то жизнь животных, растений, людей, народов, армий, компаний, гор, морей, человечества, Земли и даже Вселенной.

Прелюдией к смерти становятся усталость и старость. Заметим, что за здоровьем можно тщательно следить и не болеть почти всю жизнь, но со временем гены возьмут свое, обменные процессы замедлятся, и жизненные силы начнут иссякать. Прекрасен и ярок весенний цветок, но по осени он неизбежно увянет.

То же самое касается и политических институтов. В расцвете сил династия может быть полна энергии, решительно поддерживать в стране здоровый режим, смело идти в наступление. А через какое-то время посмотришь на нее — леность, стремление к удовольствиям и коррупция взросли и цветут пышным цветом. Значит, усталость накопилась и источила династию до мозга костей, и она стала немощной даже при отсутствии прочих социальных болезней, что, впрочем, крайне маловероятно. А после того как организм состарился на клеточном уровне, неизбежно наступает летаргическое забытье.

Коммерческие организации дряхлеют стремительно. Иногда хватает всего нескольких лет, чтобы крепкая, казалось бы, компания сбавила темп,

---

[a] *Jeremy Rifkin and Ted Howard*. Entropy: A New World View. — New York: The Viking Press, 1981.

[b] Фредерик Содди (*англ*. Frederick Soddy, 1877–1956) — английский радиохимик, член Лондонского королевского общества (1910), лауреат Нобелевской премии по химии (1921), а также автор четырех книг, посвященных теории денежной системы, не привязанной к золоту, признанной современниками «утопической ересью», но получившей развитие в 1980-е годы в рамках концепции экологической экономики.

накопила критическую массу негативных эмоций и разрушительной энергии усталости, щупальцами опутывающей все ее подразделения. Почему это произошло? Все просто: каждую клетку организма компании пронизал дух возрастного прагматизма.

Помимо неумолимости времени есть и еще одна причина развития организационной усталости: склонность полагаться на секреты достижения успеха, срабатывавшие в прошлом. После падения в 1989 году Берлинской стены и последовавшего в 1991 году распада СССР призрак Адама Смита простер незримые руки над всей планетой, возвестив окончательную и безоговорочную победу капиталистической системы во всем мире. Некоторые американские рыночники-фундаменталисты провозгласили тогда: «Мировая экономика вступила в эпоху стабильности» — и сглазили, как водится. Не прошло и нескольких лет, как мировую экономику затрясло в жестокой лихорадке дестабилизации.

Японский макроэкономист Иваи Кацухито [a] заявил по этому поводу: «Врагом капитализма и врагом всего свободного мира является не социализм, а безалаберность».

Ровно то же самое относится и к компаниям. Блистательные некогда бренды Bell Labs, Motorola, Nortel, NEC, Sony, Nokia, Alcatel утратили искру и медленно сползли в немощную старость, одолеваемые всевозможными болезнями и недугами. Среди множества внутренних и внешних причин организационной усталости выделяются две основные: во-первых, естественное старение; во-вторых, опора на старый опыт в решении новых проблем. Практически невозможно столь расслабленно и беспечно подходить к вопросу собственного выживания в нашем стремительно меняющемся, полном крайностей мире.

Первая причина проявляется в создании мифа или «истории» компании. Жэнь Чжэнфэй боится смерти, старости и усталости; именно поэтому вы не найдете в его компании книг или красочных описаний истории Huawei. И это при том, что хроники двадцатисемилетней истории Huawei, если бы кто-то взял на себя труд их составить, явили бы миру удивительную

---

[a] Иваи Кацухито (*яп.* 岩井 克人, *англ.* Katsuhito Iwai, p. 1947) — японский экономист, почетный профессор Токийского университета, автор модели экономического роста с неаддитивной межвременной полезностью.

повесть о череде взлетов и падений, чудесных спасений и невероятных достижений на фоне страданий и лишений. Huawei один за другим побивала мировые рекорды, а ведущие мировые политики и бизнесмены посещали ее штаб-квартиру в таких количествах, что там впору открывать собственный исторический музей!

В апреле 2001 года в ходе осмотра экспозиции корпоративного музея Panasonic [a] в Японии я именно это и предложил Жэню Чжэнфэю. Ответ его был категоричен: «Не нужен Huawei никакой музей! Huawei должна забыть свою историю».

Зато корпоративный выставочный зал Huawei впечатляет: там все уставлено образцами продукции, все стены увешаны патентами, но нет ни единого слова или экспоната, который был бы посвящен истории компании.

Историческая память делает людей ленивыми, подавленными, безразличными и раздражительными. Немецкий философ Артур Шопенгауэр сказал: «Самый общий взгляд на жизнь укажет нам на двух врагов человеческого счастья — боль и скуку». В нашу эпоху информатизации и глобализации кумиры, звезды и лидеры устаревают и сходят со сцены очень быстро. Отчуждение становится нормой жизни, а верность — роскошью.

Не в ходу в Huawei и почести в адрес собственных несгибаемых героев прошлого. Жэнь Чжэнфэй не позволяет компании обременять себя лишним багажом — и сам движется по жизни налегке. Как сказал один из руководителей Huawei, «компания никого не возводит на пьедестал, даже босса. Каждый рассматривается лишь в свете его сегодняшних способностей и вклада. В Huawei прошлое — это всегда чистый лист».

Черные дыры в организации: коррупция, фракционность и леность

Мы с Жэнем Чжэнфэем одновременно обратили внимание на одну газетную публикацию: астрофизики обнаружили во Вселенной, на расстоянии 300 млн световых лет от нашей галактики, две гигантские черные дыры, в десятки

---

[a] Panasonic Corporation (*яп.* パナソニック株式会社) — японская машиностроительная корпорация, один из крупнейших в мире производителей бытовой техники и электроники, со штаб-квартирой в городе Кадома префектуры Осака.

миллиардов раз массивнее Солнца, которые поглощают все, что попадает в сферу их притяжения.

Затем из NASA сообщили об открытии в центре расположенной в 62 млн световых лет от нас спиральной галактике NGC 4151, известной под названием Око Саурона, быстро растущей сверхмассивной черной дыры — всепожирающего «бельма» в этом глазу. Всю эту зловещую конструкцию на Gizmodo.com и вовсе окрестили «сглазом Вселенной».

Жэнь Чжэнфэй узнал обо всем этом из теленовостей, где в особые детали вдаваться не стали, поэтому на следующий день он прочитал все подробности в интернете. Много лет назад, когда в Huawei побывал ректор Пекинского университета, Жэнь Чжэнфэй признался, что хотел бы поступить в вуз, когда выйдет на пенсию: изучить сначала высшую математику, а затем термодинамику, чтобы понять механизм возникновения Вселенной в момент Большого взрыва. Ректор ответил: «Всегда пожалуйста!»

Жэнь Чжэнфэй часто подчеркивает на собраниях руководства, что лидеры должны обладать широким кругозором. Им следует знать понемногу обо всем, разбираться в азах любых отраслей знания, включая астрономию и географию. В то же время они должны уметь перефокусировать зрение по мере необходимости. Чтобы отличать происходящее на расстоянии от находящегося рядом, нужно иметь некую систему координат с центром, вокруг которого вращаются все мысли, например: «Где находится черная дыра галактики Huawei?»

Общеизвестно, что важная функция пчел в экосистеме — перекрестное опыление растений. Если бы не пчелы, многие виды, включая злаковые, перестали бы опыляться и вымерли, что повлекло бы за собой войны, голод и мор среди людей. Следовательно, любые массовые заболевания и гибель пчелиных роев всякий раз вызывают серьезную тревогу не только у экологов, но и у агрономов.

Недавние исследования показали, что новую угрозу пчелам представляют некоторые виды мух семейства тахинов [a]. Они откладывают личинки в тела

---

[a] Таки́ны, или ежемухи (*лат.* Tachinidae) — многочисленное и повсеместно распространенное семейство короткоусых двукрылых насекомых, включающее в себя почти десять тысяч видов, большинство из которых паразитирует на различных насекомых, откладывая в них свои личинки; некоторые виды считаются исключительно полезными и используются для борьбы с вредителями и клопами.

пчел, после чего зараженные пчелы теряют ориентацию, отбиваются от роя и погибают. В результате зараженный улей вскоре приходит в состояние полного хаоса, и чаще всего дело заканчивается гибелью всего роя.

Для человека смертельную опасность представляют онкологические заболевания. Медицинские исследования показывают, что раковые клетки появляются в результате мутации здоровых клеток и их колонии могут начать развиваться практически в любой ткани человеческого организма. Больные клетки, вместо того чтобы стареть и отмирать, бесконтрольно делятся, и раковая опухоль неконтролируемо растет, разрывая ткани пораженного органа и разрушая организм изнутри, пока больной не погибнет.

Вот уж действительно, неисповедимы пути Господни! Сотворил же Создатель мир, полный поразительных сходств, причудливых параллелей и вызывающих трепетное содрогание взаимосвязей: черные дыры — как раковые опухоли Вселенной; пчелы, гибнущие из-за личинок и производящие на свет новые рои мух-убийц; генные мутации, провоцирующие рост злокачественных опухолей в человеческом организме; целые виды растений, за один сезон исчезающих с лица земли из-за появления доселе неизвестных патогенов в их клеточных мембранах...

Итак, какие явления в «организме» организации можно уподобить неизлечимым раковым заболеваниям? Прежде всего это личная алчность и коррупция на уровне коллективного бессознательного. Вспомним — в Римской империи терм было больше, чем храмов. В последние годы перед крушением каждой из китайских династических империй там пышным цветом расцветали проституция, разврат и пьянство. В любой стране Востока или Запада, клонящейся к закату, высшие классы предаются разврату и коррупции, а нижние склоняются к эгоистичному расчету и холодному безразличию. Подытоживая: необузданные страсти и неспособность контролировать желания — первопричина развития раковой опухоли в любой организации. А коррупция, фракционность и нетерпимость — три главные черные дыры, поглощающие организацию на всем протяжении ее существования.

В наши дни самой неизлечимой формой рака глобальной экономики является фондовый рынок. Сначала опухоль — порождение Уолл-стрит поразила и начала пожирать изнутри западную капиталистическую систему, а теперь распространилась и по всему миру, включая Китай. Реальная экономика чахнет, так как все соки из нее вытягивает финансовая олигархия,

а это влечет за собой классовые конфликты и повсеместное распространение стремления к быстрому обогащению.

В 2011 году Китай вышел на первое место в мире по потреблению предметов роскоши. Увы, это скверная новость. Указывает она лишь на шокирующе стремительное загнивание нации. Первые богачи стали появляться у нас в стране каких-то тридцать лет назад, а спустя десятилетие начал формироваться класс буржуазии. Всего за одно поколение первая волна нуворишей в основном утратила дух предпринимательства, выродилась в класс потребителей. В любом крупном или среднего размера китайском городе — от крайнего севера до крайнего юга страны — расплодились клубы, предлагающие роскошные развлечения и увеселения мирового уровня. И главные их завсегдатаи — нувориши, которых всего каких-то десять — двадцать лет тому назад голод и нужда делали бойцами и толкали на поиск приключений и расширение границ возможного...

Жэня Чжэнфэя эта ситуация очень настораживает. Он постоянно напоминает коллегам и подчиненным о причинах крушения династических государств прошлого, указывая, что новому властителю свержение предшественников часто давалось минимальной ценой, поскольку неимоверная алчность императорской семьи предыдущей династии к тому времени доводила страну до полного разорения. Однако и новый император со временем производил на свет десятки детей, каждый из которых затем превращался в династического князька и гедониста-нахлебника у кормушки национальной казны. Через десяток поколений раз за разом формировался грандиозный по численности паразитический класс, неизбежно обрушивавший очередную династию в бушующее море полного хаоса. А трудовой класс, будучи не в силах больше выносить на своих плечах бремя излишеств разросшегося до неприличных размеров вельможного клана, восставал и свергал очередную зажравшуюся династию. Так и повторялась раз за разом одна и та же древняя история с чисто ситуативными вариациями.

Что до Huawei, то компания разорилась бы за считаные годы, если бы позволила своему руководству и топ-менеджерам впасть в подобное сибаритство. Цитируя слова одного писателя эпохи династии Тан, Жэнь Чжэнфэй напоминает своим сотрудникам: «Народ царства Цинь даже оплакать себя не успел, так что проделывать это пришлось следующим поколениям.

Но если, скорбя по династии Цинь, следующие поколения не извлекают уроков из ее судьбы, то и их самих некому будет оплакивать, кроме тех, кто придет им на смену».

Опыт критики Huawei

На протяжении вот уже двадцати семи лет Huawei остается преисполненной духа предпринимательства, а это редкость в мире бизнеса. Совершая чудо за чудом, Huawei заработала себе в академических кругах мировой науки об управлении звание «представителя абсолютно нового вида организационной фауны», чем очень гордится Жэнь Чжэнфэй, тоже любящий сравнивать мир бизнеса с миром живой природы. Однако любые успехи имеют дурное свойство приводить тех, кто их добился, к отрыву от реальности. Гордыня, завышенные ожидания, раздутое чувство собственной значимости и, как следствие, надменное высокомерие и иллюзия собственной всесильности вдруг начинают пронизывать организацию сверху донизу.

Однажды в начале 2013 года тогдашний заместитель главы Университета Huawei Сю Лисинь, будучи на приеме в офисе у Жэня Чжэнфэя, внес предложение: неплохо было бы написать книгу о Huawei и назвать ее, например, «Huawei под прицелом критики». Жэнь Чжэнфэй даже зааплодировал: «Блестящая мысль! Лучшее событие дня для меня!» Но, увы, как-то так случилось, что никто на себя ответственности за написание такой книги до сих пор не взял.

Потратив полтора года жизни на беседы более чем с сотней руководителей и специалистов Huawei, я выслушал от них много острой, прямой и рационально обоснованной критики в адрес компании. Ниже обобщу основные положения высказанных ими объективных критических наблюдений, озвучу собирательный «коллективный голос» работников компании:

- Успехи Huawei носят двойственный характер. С одной стороны, компания действительно сделала интересы и нужды клиентов первым номером в списке своих приоритетов и главной движущей силой бизнеса. Клиентоориентированность в Huawei не пустой звук. Почему нам удалось охватить своими услугами весь мир? Фактически благодаря нашему повсеместному движению навстречу клиентам — в прямом

смысле этого слова. Почему мы, начав расширяться, сразу организовали тридцать представительств и двадцать сервисных центров по всему Китаю, а с выходом на мировой рынок утвердили свое присутствие в 170 странах мира? Потому что хотим быть рядом с нашими клиентами. Требования клиентов рассматриваются в компании как не подлежащие обсуждению приказы высшего командования. В прошлом мы и вовсе завоевывали уважение клиентов не технологиями, а выработанным в компании механизмом самолечения поставляемых им систем и решений: какая бы проблема у клиента ни возникла, где бы это ни произошло, вся компания бросалась искать решение. А если вдруг случался какой-то сбой внутри компании, никто не занимался перекладыванием ответственности и не тыкал друг в друга пальцем.

- В наши дни дела, увы, обстоят иначе. Люди научились сваливать вину друг на друга. Возьмем, к примеру, конфликт между «фронтовиками» и «штабными». Работники на местах общаются с клиентами, выясняют их общие нужды — изучают «сводную отчетность», условно говоря. А штабники тем временем ковыряются в «детализированных отчетах», изучая рабочие и финансовые показатели фронтовиков по каждой отдельно взятой позиции. Это становится причиной бесконечных споров, поскольку оценка превратилась в нечто излишне дотошное и скрупулезное. Нужно ли так мелочиться и оценивать показатели с детализацией до уровня каждого артикульного наименования продукции? Вот это и отражает несовершенство и незрелость нашей системы управления. Начальство нагнетает давление накачками сверху вниз по всей вертикали управления, а подчиненные менеджеры оперативных штабов распределяют задачи и обязанности между полевыми бригадами в соответствии со спущенными планами и директивами. Такой подход призван гарантировать ответственность каждого структурного подразделения по линиям продукции за показатели и результаты их деятельности, но на деле это привело лишь к тому, что люди наловчились пускать начальству пыль в глаза — и используют для этого всяческие хитрости и фокусы, а то и обман, лишь бы в отчетах все выглядело шито-крыто. Похоже, все сегодня больше озабочены внутренними разборками, чем удовлетворением нужд клиентов.

- Huawei начинала с продаж коммутаторов для АТС, но мы их редко так называли, а чаще предлагали клиентам под более понятными и эффектными названиями — «абонентская система для университетского городка», «корпоративная бизнес-сеть». Сегодня телекоммуникационные технологии усложнились и мудреных терминов прибавилось, вот только пользователям от них мало проку: многие ли понимают смысл, стоящий за наборами букв и цифр типа 5G, 400 Гбит/с, VDSL? Это же не осмысленные названия, а голые технические характеристики. Мы разучились говорить на одном языке с клиентами, хотя еще не так давно умели находить для наших новых технологичных продуктов внятные для клиентов названия — например, «распределенная базовая станция», «единая сеть радиодоступа». Это серьезнейшая проблема, поскольку техническая тарабарщина в названиях продуктов вступает в противоречие с исповедуемой Huawei главной ценностью — клиентоориентированностью.

- В 1990-е годы Huawei славилась передовыми разработками и чуть ли не штамповала их серийно. А как обстоят дела с этим сегодня? Вспомните-ка Microsoft, которая, конечно, по-прежнему получает огромные прибыли, но лишь за счет старых разработок — ее эра прошла. Как с этим у Huawei?

- Какова сегодня реальная атмосфера в Huawei? Многие разучились прислушиваться к клиентам, зато ловят каждое слово начальства. На заре Huawei никто не боялся брать на себя ответственность, не страшился возможных неудач. Сегодня все боятся ошибиться. Старшие руководители измотаны работой, носятся по совещаниям. Среднее звено серьезных решений не принимает из боязни ответственности за их последствия. Топ-менеджеры любят распинаться о том, что надо избавляться от «времянок» и «подпорок» и выстраивать все основательно, а на деле вся конструкция системы управления сегодня представляет собой нагромождение «костылей». Слишком многие подразделения не включаются в дело активно, и выглядит все так, будто у нас работают не люди и даже не роботы, а бездумные автоматы.

- С каких же это пор мы перестали приветствовать героев и пламенных борцов в своих рядах? В прошлом мы привлекали самых разноплановых

людей, и они изыскивали способы перетряхнуть наше болото. А сегодня повсюду царит лишь почтительная покорность. Получив доступ в интернет, многие менеджеры вовсе перестают читать книги. Им интереснее «мыльные оперы» и социальные сети. И обсуждают они и там, и между собой лишь покупки домов и машин, и никто даже не похвастается, сколько книг прочел за год. Если люди перестали читать и мыслить, то какое будущее ждет Huawei с подобными кадрами?

- У Huawei сегодня есть серьезная проблема — текучесть кадров среди разработчиков. Если тебе за тридцать, а ты продолжаешь заниматься проектированием, тебя начинают считать неудачником, да и сам ты так считаешь. Если ты не выбился в менеджеры или еще выше, то тебя после тридцати или совсем задвинут в угол, или попросту сократят. При таком настрое и подходе люди утрачивают стимул серьезно относиться к работе в отделе НИОКР. В других странах множество людей и в возрасте за сорок продолжают активно, с удовольствием и хорошо заниматься научно-проектной деятельностью. Да, возможно, по энергичности, производительности и выносливости они уступают молодежи, зато у них богатый профессиональный опыт, помогающий им работать эффективно и продуктивно. А здесь мы массово превращаем талантливых технологов, программистов и прочих специалистов в менеджеров.
- Все ли 180 000 сотрудников компании приносят ей реальную пользу? Самый оптимистичный ответ — 70–80 процентов, а остальные просто отбывают время на работе. И не потому, что не хотят работать. Может быть, из-за отсутствия денежных стимулов? Ничуть: из-за отсутствия возможностей себя реализовать. Увы, компания сегодня далеко не всем дает проявить инициативу. Двадцать лет назад, когда мы только пришли в Huawei, один человек отвечал за разработку одновременно нескольких печатных плат, а сегодня над одной-единственной платой работает по двадцать человек. В прошлом в компании один-единственный программист отвечал за разработку всего серверного ПО компании, а сегодня сотни программистов ваяют единственное приложение.
- У Ericsson, при сопоставимой с Huawei выручке от продаж, всего 70 000 штатных сотрудников, потому что их стратегия — привлекать

экспертов со стороны для выполнения узкопрофильных задач. У нас штат в два с лишним раза больше, а стратегия — обрушиваться всей массой на проекты как цунами, брать не умением, а числом. Натерпимся мы в скором времени при таком подходе: ведь придется и дальше поднимать зарплаты, чтобы таланты не разбежались по конкурентам. И за счет чего при такой массе сотрудников с высокими зарплатами и плохом управлении прикажете выживать?

- У всякой медали две стороны, а потому и превалирующая точка зрения, и положение дел со временем могут меняться диаметрально. Huawei утратила былой динамизм и агрессивность. Следовательно, нам нужно более гибко и прагматично подходить к структуре организации и механизмам управления. Возьмем, к примеру, реализованную нами в ходе реформы модель комплексной разработки продуктов. Технологический процесс мы внедрили, необходимые организационные изменения провели — сделали все для того, чтобы обеспечить постоянный запуск в серию и сбыт новых успешных продуктов. И вот уже больше десяти лет система комплексной разработки продуктов у нас работает. Но мы ее хоть раз за это время переосмысливали? Неужели ничто в ней не нуждается в изменении или оптимизации? Дает ли она вообще хоть что-то для успеха нашей новой линейки продуктов потребительской электроники?

- Если мы будем и дальше жестко придерживаться статус-кво, жизненная сила из организации постепенно улетучится. Сам по себе процесс управления мертв, жизнь в него вдыхают менеджеры — они и должны следить, чтобы модель управления не отставала от требований времени. Возьмем наш «принцип 5/8» в качестве еще одного примера. Согласно ему, во-первых, для создания в организации нового отдела или рабочей группы нужно, чтобы у менеджера было не менее восьми подчиненных; а во-вторых, отдел переводится на более высокий иерархический уровень в системе управления, если у него в подчинении не менее пяти подотделов. Понятно, что в столь крупной компании формальные правила планирования системы управления необходимы. Но нельзя же абсолютизировать столь категоричные правила, как «5/8»! Однозначно, если человек не хочет становиться менеджером, пусть остается

специалистом, но при этом оценка работы исполнителей и планирование бюджета — по-прежнему забота менеджеров.

- Для большой компании строгий, тщательный, объективный и стандартизированный контроль системы управления — важная гарантия надежности ее работы в целом. Мне определенно не хотелось бы отката Huawei к тому хаосу, который царил у нас в прошлом, но давайте не забывать, что строгое и объективное управление должно уравновешиваться и более практичными и человечными элементами. Например, работников Huawei обязывают ежедневно отмечаться на входе и выходе с работы, прикладывая личный жетон к турникету, чтобы контролировать соблюдение ими трудового графика. В корне не согласен с этим методом. Менеджерам должно быть виднее, как им управлять своими подчиненными и планировать график работы каждого; ведь реальный результат работы напрямую никак не связан со своевременной явкой. Менеджеры должны выполнять свои обязанности, обеспечивая исполнение подчиненными их функций, а не следить за их присутствием на рабочих местах. Приковывать людей к столам — не есть гарантия производительного труда.
- Почему так разрастается генштаб Huawei? Потому что сидящие в головном офисе руководители не умеют грамотно делегировать полномочия. Наши лидеры привыкли сосредотачивать в своих руках слишком много власти и склонны вмешиваться в дела, не входящие в сферу их компетенции. Поэтому, бывает, одному директору требуется по четыре помощника-подпорки, — вот и раздувается штат. А главная проблема штабных в том, что, дорвавшись до власти, ужиматься они ни в какую не желают. А отнимешь у них игрушку власти, так они всякий смысл в дальнейшей жизни видеть перестают. Но пока власть не отнята, сто́ит кому-то наверху обмолвиться о необходимости оптимизации и сокращения бюрократии, они тут же начинают лавировать и интриговать. Любой отдел готов вступить в схватку с компанией, все бдительно следят, чтобы полномочий у них было не меньше, чем у соседей. Действительно, стоит какому-нибудь отделу ослабить свое влияние, так тут же начинается чуть ли не революция. Ведь все, что ты делаешь, напрямую связано с твоими рабочими показателями, а рабочие показатели напрямую влияют на размер оплаты труда и прочих льгот, поэтому никто

с властью добровольно не расстается. Философия управления нашей компанией предполагает, что каждый отдел должен заниматься своим делом. Можно, казалось бы, поступиться частью собственной власти, да не можется, — ведь отданная власть непременно сосредоточится в чьих-то еще руках, причем за пределами твоей сферы влияния.

- Наш босс многократно повторял, что уголь не моют, им топят. То есть важно приносить материальную и ощутимую пользу. Не важно, кто ты и как ты этого добиваешься, — важно, чтобы ты создавал или производил больше ценности для клиентов, и тогда ты достоин более высокой оплаты и должности. Однако в последние годы дело обстоит так, что людям эксцентричным и нестандартным приходится в Huawei все труднее. Все процедуры в компании настолько усложнились, что никто ни с чем не может справиться в одиночку. Образовалось что-то вроде сетевой системы сдержек и противовесов, в которой, даже если твои заслуги будут признаны кем-то из вышестоящего руководства, есть большая вероятность, что коллеги тебя не поймут, потому как сложилась некая культура стадности и всякий, кто идет против течения, рискует быть затоптанным товарищами.
- Huawei следует старательно избегать «китайских манер и привычек» — преклонения перед властью и авторитетом, героями и сановниками, — а полагаться больше на системный подход. Без этого не удастся построить бизнес на века.
- Суть культуры Huawei — братство. Дружеские узы, выкованные в жарких боях, заставляют и дальше сражаться плечом к плечу, стоять друг за друга горой, отчего дух боевого братства только укрепляется. В случае же разногласий сор из избы не выносится, а проблема разрешается в жарком семейном споре за закрытыми дверями. Пока не пришли к всеобщему согласию — за дверь ни ногой! А как нашли устраивающее всех решение — так и выступаем за него единым фронтом. Таков принцип коллегиального принятия решений, и все должны ему подчиняться. Это очень сплоченный и боевой подход. Однако новичкам в такой культуре прижиться трудно. Порой они попросту не знают, как подступиться к спаянному взводу закаленных в окопных боях старослужащих. Например, переманили мы из Nokia на высокую зарплату

«гения маркетинга» Колина Джайлза [a], но тот уволился, не проработав и года в бизнес-группе потребительских товаров. Для компании мирового уровня такое недопустимо.

В октябре 2013 года исполнительный комитет совета директоров Huawei направил руководителям и менеджерам всех уровней распоряжение о необходимости глубоко изучить критику в адрес компании с целью всестороннего совершенствования ее работы. В преамбуле говорилось:

Мы попросили наших клиентов направлять свои впечатления от работы Huawei непосредственно в совет директоров. Наши клиенты, конечно, люди сдержанные и вежливые, критикуют нас в щадящих выражениях, но огонь критики в наш адрес очень массированный. Если Huawei утратит бдительность, то рискует навлечь на себя шквальный огонь, и тогда мы все погибнем.

На призыв высказывать замечания, пожелания и предложения, содержавшийся в этом циркуляре, менеджеры Huawei откликнулись с огромным энтузиазмом и буквально завалили руководство своими мыслями и мнениями. Активное участие в обсуждении на странице онлайн-форума Huawei приняли свыше ста тысяч человек. Кое-какие критически замечания прозвучали просто как пронзительный крик души:

Оценивая свои ключевые рабочие показатели, мы по-прежнему слишком сконцентрированы на себе и слишком мало веса придаем удовлетворенности клиентов.

---

[a] Колин Джайлз (*англ.* Colin Giles) — воспитанник Университета Западной Австралии (1984), работавший в Telecom Australia (1985—1989), Alcatel (1989—1991), британской Millicom (1991—1992), затем проделавший в 1992—2012 годах в Nokia путь от менеджера отдела маркетинга в Австралии до вице-президента компании по продажам. Летом 2013 года стал исполнительным вице-президентом по маркетингу и продажам Huawei CBG (бизнес-группа потребительских продуктов), в мае 2014 года ушел в Lenovo, где возглавил отдел мировых продаж, а в декабре 2015 года вернулся в Huawei CBG на должность исполнительного вице-президента по оперативному управлению, технологиям и качеству.

Мы то и дело видим, как в компании зарабатывают себе быструю славу «герои-пожарные». А кто-нибудь задумывался, что среди этих так называемых героев полно поджигателей, которые сами же у себя пожары для последующей героической борьбы с огнем и устраивают?

Если мы сами не будем уделять должного внимания качеству продукции, то кто это сделает за нас?! А то некоторые думают: заключили договор на поставку — и забыли о клиентах; поставили оборудование в срок — и не следят за его исправностью. Для таких главное — место сохранить, они ради этого и начальников обманывают, и подчиненным врут напропалую. А ведь клиенты для нас как река для лодки: может вынести куда надо, а может завертеть и опрокинуть!

Если Huawei суждено обрушиться, то знайте, что виноваты в этом будут те, кто близоруко ставит во главу угла выполнение производственных плановых показателей, которыми они всю компанию затопили! Устроили из отделов функциональные «шахты», где все варятся в собственном соку и думают лишь о том, как угодить прямому начальнику, а не клиенту, и плюс к тому — всеобщая атмосфера безразличия...

Если просто рассматривать каждую проблему в отдельности, ни одна из них нерешаемой не выглядит, но, когда мелкие проблемы идут чередой и накапливаются, рано или поздно разразится кризис. Это как в той истории: «Враг вступает в город, пленных не щадя, оттого что в кузнице не было гвоздя» [a].

Очевидно, что в то время как во внешнем мире Huawei пользуется все большим уважением и признанием, ее сотрудники считают свою компанию далекой от идеала; скорее, напротив, они видят множество ее слабых

---

[a] Отсылка к дошедшей из глубины веков во множестве различных форм и в самых разных культурах пословице-считалке: «Не было гвоздя — подкова пропала. / Не было подковы — лошадь захромала. / Лошадь захромала — командир убит. / Конница разбита — армия бежит. / Враг вступает в город, пленных не щадя, / оттого что в кузнице не было гвоздя» (перевод с англ. С. Я. Маршака).

сторон. Возможно, именно поэтому до сих пор и не угас луч надежды на горизонте Huawei.

После долгого пребывания в полной темноте любой свет слепит глаза. Пришла, видимо, пора и Huawei взглянуть на себя при ярком свете солнца.

Термодинамика необратимых процессов и самокритика

Диссипативные структуры и базовые ценности

В 1969 году бельгийский специалист по физической химии Илья Пригожин [a] в развитие Второго начала термодинамики выдвинул теорию диссипативных структур. Диссипативной структурой называется компактная незамкнутая система, далекая от состояния термодинамического равновесия. Благодаря обмену материей и энергией такой системы с внешней средой, при накоплении внутри нее определенной пороговой тепловой энергии она переходит в стационарный режим нелинейной термодинамической системы, подпитывающей себя извне, при этом в границах самой системы энтропия начинает снижаться, а ее структура, как следствие, — упорядочиваться [b]. Согласно этой теории, по мере рождения, эволюции и отмирания различных систем, в окружающем мире накапливается все больше упорядоченных и стабильных нелинейных диссипативных структур, что и двигает его к всевозрастающей сложности и разнообразию форм всего сущего. Таким образом, был найден долгожданный ответ на пессимистический прогноз «тепловой смерти» Вселенной.

Это было невероятное открытие. В 1977 году Илья Пригожин был удостоен Нобелевской премии как основатель новой, «неравновесной» термодинамики и теории диссипативных структур. С одной стороны, это продемонстрировало природный оптимизм человечества, в очередной раз исхитрившегося пересмотреть законы природы в свою пользу. С другой стороны,

---

[a] Илья Романович Пригожин (*фр*. Ilya Prigogine, 1917–2003) — бельгийский физик российского происхождения, лауреат Нобелевской премии по химии 1977 года за «работы по термодинамике необратимых процессов, в частности создание теории диссипативных структур».

[b] Природным примером диссипативных систем служат торнадо, смерчи и биологическая жизнь, рукотворным — лазеры. Секретом же их нелинейности является анизотропия.

присуждение этой высокой награды Пригожину напомнило и о том, сколь безмерна неблагодарность памяти людской: ведь первооткрыватель Второго начала термодинамики Рудольф Клаузиус не просто не получил достойного прижизненного признания в научных кругах, а, напротив, удостоился критики за подразумеваемую открытым им законом «тепловую смерть» Вселенной. И через сто лет после гениального прозрения Клаузиуса, хотя понятие энтропии и принцип ее неуклонного возрастания признавались в том числе и применительно к человеческому обществу, а не только физическому миру, в целом закон возрастания энтропии оставался в сознании людей холодным и чуждым их чаяний естественнонаучным заключением о неизбежности смерти всего и вся.

По контрасту, теория диссипативных структур гораздо оптимистичнее, ибо пробуждает в человеческих сердцах смелую надежду. Ведь, по сути, она гласит, что до тех пор, пока мы остаемся частью открытой системы, пока обмениваемся энергией с внешним миром, мы — и природные сообщества, и человеческие организации — имеем возможность избегнуть хаоса и вернуться к порядку. Тем самым мы снижаем энтропию и обновляем свои тела, возрождая их к жизни на клеточном уровне. Одно это уже служит лучшим оправданием борьбы человека за выживание и самоутверждение.

В июле 2012 года в одном из своих выступлений Жэнь Чжэнфэй произнес:

Со временем круг моих интересов переместился с небесных тел на социальную динамику. И теперь меня больше волнует, как расшевеливать людей на безостановочное создание добавленной стоимости. В этом основа наших реформ. На этом же зиждутся и наши основополагающие ценности — клиентоориентированность, самоотдача и упорство.

Продолжая мысль, Жэнь не обошел вниманием и диссипативные структуры:

Совершая ежедневные оздоровительные пробежки, ты способствуешь превращению своего организма в диссипативную

структуру. Почему? А потому, что ты сжигаешь избыточные калории, превращаешь жировые ткани в крепкие мышцы и улучшаешь кровообращение. Рассеивая эту ненужную энергию, способствуешь профилактике диабета; опять же, сбрасываешь избыточный вес и в целом становишься здоровее и красивее. Вот это, по сути, и дает самое общее представление о том, что такое диссипативная структура. Другой вопрос: зачем нам диссипативные структуры? Мы заявляем о своей преданности компании, но по большей части делаем это лишь из корыстных побуждений, потому что компания нам платит слишком много, что, отметим, нерационально. Следовательно, мы должны заместить эту алчность здоровой преданностью делу компании; для этого мы и упражняемся в оптимизации. Есть, согласитесь, разница между принципом «хорошо потрудился — пожал плоды» и выдачей тебе чего бы то ни было авансом, в расчете купить твою преданность. Мы должны рассеять таящуюся в нас латентную энергию, преобразовав ее в новый запас потенциальной энергии.

Huawei полна решимости развеять в своем народе не только ложную преданность из корыстных побуждений, но и гордыню. Жэнь Чжэнфэй сказал: «Мы должны рассеять слепую гордость. Чем нам вообще гордиться-то? Вместо этого нам следует острее чувствовать критичность ситуации. Нам ли не знать на прошлом опыте, как трудно порой живется?» И развил свою мысль следующим образом:

Мы все время колеблемся между стабильностью и нестабильностью, равновесием и дисбалансом, определенностью и неопределенностью. Именно такая цикличность позволяет нам поддерживать в компании жизненный тонус. Если употреблять в пищу много мяса и не делать физических упражнений, разжиреешь. А вот регулярная и здоровая физическая нагрузка на фоне мясной диеты укрепляет организм и превращает тебя в тренированного спортсмена. В обоих случаях ты ешь

мясо, но конечным результатом становится диаметрально противоположная физическая форма, в зависимости от того, рассеиваешь ты запасенную энергию или нет. Следовательно, мы демонстрируем полную решимость придерживаться здорового образа жизни, вводя у нас такую систему.

Под «системой» тут имеется в виду диссипативная структура. Что собирается рассеивать Huawei? Недуги, идущие от обеспеченности: самоуспокоенность, лень и гедонизм. Ну и конечно же, интенсивная и старательная работа поможет культуре Huawei обрасти дополнительными мышечными тканями. Полная самоотдача — один из краеугольных камней в системе ценностей Huawei, да и просто первобытный ген, позволивший компании вырасти и окрепнуть. Однако по мере процветания и улучшения среды обитания Huawei этот первобытный ген может мутировать. Фактически некоторые люди и даже целые отделы уже давно вступили на путь такого перерождения. Именно поэтому в 2006 году Жэнь Чжэнфэй сказал: «Когда мы говорим о самоотдаче, мы ведь имеем в виду не только тяжелый физический труд, но и преданность компании в своих мыслях».

Однако проще сказать, чем сделать. Самую совершенную идею можно исказить и разрушить в процессе ее воплощения в стратегию и тактику, а ее ценность — выхолостить до пустого лозунга, который затем просто забудут. Но как же Huawei удается годами эффективно внушать и прививать свои основополагающие ценности сотрудникам в масштабах всей компании? Не сбрасывая со счетов действенность ежедневного их повторения на все лады на протяжении вот уже двадцати лет, критически важную роль играет и настойчиво проводимая компанией линия на регулярную самокритику.

Самокритика — важный инструмент распространения и закрепления основополагающих ценностей. В наш турбулентный век, рвущий людей напополам в силу противоречия между стремительным экономическим ростом и этическим упадком, компании должны делать все возможное для сохранения неповторимости и чистоты своих ценностных устоев. Задача эта, конечно, крайне трудная. Но именно самокритика — бесспорно лучшее и самое ненавязчивое средство подавления неконтролируемого роста энтропии в организации.

Однако если самокритика не останавливает необратимого роста энтропии, то организации нужен приток свежей упорядоченной энергии и материи извне, чтобы снизить энтропию путем радикальной реформы. Это единственный способ пресечь хаос и вернуть себя к жизни. Huawei не единожды проводила радикальные реформы, включая трансформацию организационных процессов, массовое увольнение сотрудников из отдела продаж и сокращение с выплатой выходного пособия семи тысяч ветеранов, — и все это способствовало омоложению организации и возвращению ей хорошей формы, рассеиванию группировок и прекращению интриг, слому иерархий, укреплению у людей преданности общему делу, стимулированию чувства призвания к выполнению миссии, осознания важности своей роли, а на переднем крае — жажды свершений.

Самокритика и организационная реформа помогают предотвращать развитие в Huawei ситуаций, при которых из-за старых дружеских связей или, наоборот, личной неприязни зло побеждает добро или препятствует сжиганию омертвелой энергии и способствует росту энтропии. Здоровая, растущая организация должна прежде всего быть способной к самоизлечению и самовосстановлению, а это значит, что здоровые клетки в ее тканях должны быть способны изживать, вытеснять и замещать выродившиеся, отмершие и раковые, а не наоборот.

Противодействие инстинкту — ключевой постулат управления организацией

Как и человек, дожив до средних лет, организация часто начинает сталкиваться с такими возрастными проблемами, как утомляемость и одышка при интенсивных усилиях, хроническое истощение сил и упадок духа. Это все естественно и неизбежно. Но на этой стадии организационная усталость и разложение, усугубляемые личной алчностью отдельных ее членов, могут привести к формированию вырожденческих субкультур, которые способны стать питательной средой для политической групповщины, вождизма, коллективного бездействия, измены, заговоров и мятежей.

Понимая это, лидеры организаций на протяжении всей своей жизни ведут беспощадную борьбу с их усталостью и разложением. Римские императоры,

Великий император Основатель Цинь [a], Джордж Вашингтон, Мао Цзэдун, Маргарет Тэтчер, Билл Гейтс, Луис Герстнер, Владимир Путин, Джек Уэлч [b], Сильвио Берлускони — все эти вожди испытывали безумную усталость сами и были свидетелями усталости своих последователей. Столь драматические перипетии их судеб стали отчасти следствием несовершенства и ошибок самих лидеров, но все же в большей мере их реальным убийцей стала внутренняя опустошенность в результате накопившейся за долгие годы усталости.

Все кровавые революции и живительные реформы преследовали цель наказания пришедших в упадок организаций и победы над усталостью своих народов. И многопартийная система западных стран, и китайская система переходного периода под личным управлением лидера с точки зрения психологии организации основаны на одном и том же глубоко прочувствованном свойстве человеческой природы: все хотят видеть у власти новые лица, появление которых вызывает у людей прилив энтузиазма.

Величайшие в истории человечества мыслители, такие как Будда Шакьямуни, Иисус Христос, Конфуций, Сократ, Карл Маркс, Зигмунд Фрейд, Макс Вебер и Питер Друкер, были, как один, врачевателями социальных организаций — в широком смысле этого слова, включая страны, народы и компании, обследуя их, ставя им диагноз и прописывая лечение. Они познавали суть своих эпох, систем, обществ и стран с исключительным хладнокровием и беспристрастием, чтобы в конечном счете принести в массы лучи тепла и надежды.

И организации, и отдельные люди естественным образом склонны к росту энтропии, то есть к старению. Однако же люди находятся во власти естественных процессов не безраздельно и не безнадежно. Противодействие им — ключевой вопрос организационного управления. Жэнь Чжэнфэй как-то сказал: «Мы должны постоянно подвергать себя самокритике.

---

[a] Цинь Ши Хуанди (*кит.* 秦始皇帝, *пиньинь* Qín Shǐ Huáng-dì, *досл.* «Великий император Основатель Цинь», урожденный Ин Чжэн, *кит.* 嬴政, *пиньинь* Yíng Zhèng, 259–210 до н. э.) — правитель царства Цинь (с 246 года до н. э.), который положил конец двухсотлетней эпохе Воюющих Царств, в 221 году до н. э. установил единоличное господство на всей территории Внутреннего Китая и вошел в историю как правитель первого централизованного китайского государства.

[b] Джон Фрэнсис «Джек» Уэлч (*англ.* John Francis «Jack» Welch, Jr., p. 1935) — американский предприниматель. В 1981–2001 годах — гендиректор General Electric (GE).

Какого бы прогресса мы ни достигли, самокритика остается для нас вещью необходимой. Мир развивался и развивается лишь через вечное самоотрицание». Так почему Жэнь Чжэнфэй столь настойчиво повторяет тезис о важности самокритики для здоровья Huawei? Потому что он прекрасно и глубоко разбирается и в человеческой природе, и в природе организации.

Назначение самокритики — в укреплении способности каждого члена переносить дискомфорт, испытываемый от пребывания в рядах организации. Инстинкты сладкоголосыми сиренами заманивают моряков организационного корабля в море комфорта и самоуспокоения, приводят к стагнации норм поведения, снижают производительность труда и способность всех и каждого к правильной реакции на трудности, парализуют принятие решений — и стремительно старят организацию. Нацеленность Huawei на долгосрочный рост через самокритику призвана, с одной стороны, включить в цепочку организационной ДНК привычку к дискомфорту как неотъемлемую часть корпоративной культуры, а с другой — обеспечивать самозащиту от проявлений слепых инстинктов и не допускать, чтобы организация двигалась по инерции, что угрожает переходом в «свободное падение». Из тихих омутов обманчивого психологического комфорта надо выруливать своевременно.

В руках величайших философов критическая мысль подобна скальпелю хирурга, а реформы, направленные на устранение вскрытых ими гнойников, ведут организации прочь от усталости и болезней, вдыхая в них вторую жизнь. В 1848 году западные интеллектуалы Карл Маркс и Фридрих Энгельс опубликовали «Манифест коммунистической партии», возвещавший о скорой и неминуемой гибели капитализма с уверенностью филина, зловещим уханьем наводящего страх на заплутавших в ночном лесу путников. В нем утверждалось, что классовая борьба между буржуазией и пролетариатом приведет к крушению капиталистической системы.

Маркс оказался плохим пророком, а пролетариат — негодным «могильщиком капитализма»; а вот помочь человечеству проторить дорогу к повсеместному торжеству капиталистического хозяйствования Марксу действительно удалось. Его громкие «могильные пророчества» через столетие аукнулись другой декларацией под названием «Капиталистический манифест: как превратить 80 миллионов рабочих в капиталистов на заемные

средства»[a]. В книге обосновывалась перспективность модели совмещения наемного труда с капиталовложениями самих рабочих в предприятия, на которых они трудятся. Один из авторов книги, Луис О. Келсо[b], сегодня почитается автором концепции программы участия наемных работников в акционерном капитале и прибыли (ESOP). Именно эта его идея способствовала тому, что с 1960-х годов в США начался бурный рост численности и благосостояния среднего класса; тем самым Келсо помог возвести надежную крышу над зданием капиталистической модели производства.

В 1988 году, через десять лет после начала китайских реформ, один мой друг-издатель сказал с оттенком черного юмора: «Ведь сколько в Китае читали-перечитывали главный труд Карла Маркса „Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie“[c], а понятия „капитал“ и „экономия“ оставили Западу, позаимствовав на Востоке из книги лишь „критику“ да „политику“».

В 1992 году в ходе поездки по южным провинциям КНР Дэн Сяопин заявил: «Одно из моих величайших изобретений — приказ „Отставить дебаты!“». И за четверть века, прислушавшись к лидеру, «отставив дебаты» и следуя принципу «больше дела, меньше слов», Китай с молниеносной скоростью вступил в самый выдающийся «золотой век» за всю свою историю. Но, конечно же, на этом пути у китайской нации накопилась и большая усталость, и предрасположенность к болезням.

Сегодня, судя по всему, Китай понемногу возвращается к свободе обсуждения и отводит определенное пространство для дебатов, но не забывает при этом цепко держать под контролем капитал. Умение найти правильный баланс между столь различными и часто конфликтующими между собою понятиями, как капитал и критика, экономика и политика, послужит хорошей проверкой мудрости всей нации в целом, но особенно — элиты общества, включая предпринимателей.

---

[a] *Louis O. Kelso and Mortimer J. Adler*. The Capitalist manifesto — How to Turn 80 million Workers into Capitalists on borrowed money. — New York: Random House, 1958.

[b] Луис Орт Келсо (Louis Orth Kelso 1913–1991) — американский политический экономист, финансовый юрист, публицист, популяризатор и торговый банкир. Главной особенностью предложенной им модели участия работников в акционерном капитале (*англ.* employee stock ownership plan, *сокр.* ESOP) являлась выплата части зарплаты работников акциями, что не требовало от них никаких вложений из собственных сбережений для превращения в совладельцев предприятия.

[c] «Капитал. Критика политической экономии» *(нем.)*.

Вырваться из порочного круга организационной усталости

В 1948 году Хуан Яньпэй [a], видный просветитель, промышленник и политик, один из основателей Демократической лиги Китая [b], в ходе визита в ставку КПК в Яньане сказал Мао Цзэдуну с отважной прямотой:

Вот уже шестьдесят лет я собственными ушами слышу и собственными глазами вижу, как стремительно возносятся и низвергаются люди, семьи, группы и целые регионы. Мало кому удалось избежать этого, столь краткого по времени, цикла. Поначалу все сконцентрированы и преданы делу, невзирая на трудные обстоятельства. Люди вынуждены бороться за выживание или за лучшую жизнь. А по мере того как обстановка налаживается, они постепенно утрачивают волю к борьбе. В некоторых случаях леность становится следствием естественной усталости, а затем это чувство распространяется все шире, пока не заразит организацию целиком. С этого момента обратного хода нет. Среди коммунистов, которых я знаю лично, большинство борются за новый путь, который поможет нам вырваться из этого гибельного порочного круга.

Мао Цзэдун ответил:

Я думаю, мы нашли такой новый путь и сможем вырваться из этого круга. Имя этому пути — демократия. Если людям дать возможность надзора за действиями правительства и его критики, чиновники не позволят себе расслабленности.

---

[a] Хуан Яньпэй (*кит.* 黃炎培, *пиньинь* Huáng Yánpéi, 1878–1965).

[b] Демократическая лига Китая — одна из официальных малых партий КНР, созданная в 1941 году в результате объединения разрозненных демократических партий и движений, опиравшихся на интеллигенцию. Убедившись в невозможности компромисса между КПК и Гоминьданом в гражданской войне, в 1948 году ДЛК приняла сторону КПК.

А если каждый из нас ответственно к этому подойдет, построенная система не рухнет и после того, как нас не станет.

Мао Цзэдун был великим человеком, не смыкавшим глаз даже во сне. На протяжении всей своей жизни он стремился к пониманию закона природы, стоящего за взлетом и падением государств и политических организаций. Для профилактики застойных болезней в партии и усталости в народе в целом он изобрел уникальное средство — движения. Каждые три — пять лет Мао инициировал очередное движение, чтобы встряхнуть страну, и задействованы в этих движениях на различных уровнях оказывались практически все члены КПК и все граждане Китая. Главной же целью этих движений было пробуждение людей и организаций от спячки, лености и сопутствующих им дегенеративных болезней. По существу, всю свою жизнь этот поэт и политик гнался за идеалом достижения национальной стабильности путем создания по всей стране чувства неуверенности в завтрашнем дне.

«Китайскому народу опять угрожает опасность!» Третья же строка «Марша добровольцев», национального гимна КНР с 1949 года, служит для всей нации предупреждением и призывом к мобилизации сил. В годины взлетов и неудач КПК, как правящая партия и руководящая и направляющая сила всего китайского общества, настойчиво провозглашала обязательность повсеместного применения принципа «критики и самокритики» ко всем гражданам и организациям страны на всех этапах развития. И такая бдительность перед лицом кризиса служила стране верой и правдой.

Будучи членом КПК, Жэнь Чжэнфэй остро прочувствовал на собственном опыте все перемены, происходившие в Китае на протяжении последних шестидесяти лет. Несколько лет ему довелось провести и на военной службе. Тем естественнее было для него и после того, как он оказался в среде бизнес-управления, продолжать руководствоваться принципами и культурой, усвоенными и унаследованными им от КПК, и в этом он мало чем отличается от большинства своих ровесников.

Не лишним будет упомянуть и о том, что концепция самокритики Huawei есть не что иное, как творческое переосмысление партийного принципа «критики и самокритики» КПК. Критика помогает не утратить бдительности перед лицом опасности. В истории Китая и всего мира немало примеров того, как мощнейшие структуры рушились от неготовности принять удар

извне. Великая империя Цинь, впервые завоевавшая и объединившая всю страну, продержалась всего четырнадцать лет. Причем пала она не под натиском могучего внешнего врага; династия была уничтожена, по сути, плохо вооруженными повстанцами-крестьянами. Опять-таки, на протяжении тридцати лет проведения политики реформ и открытости Китай породил немало звездных компаний и бизнесменов, но многие ли из них не сошли со сцены до наших дней? В большинстве случаев они мгновенно сгорали в лучах обретенной славы [a] именно из-за утраты страха перед опасностью и чувства осторожности, подвигающих к самокритике и самоанализу.

Жэнь Чжэнфэй любит напоминать своему ближайшему окружению, что чем ярче пламя, тем быстрее дрова обращаются в золу. Он требует от них читать больше литературы по китайской и всемирной истории, рекомендует книги, статьи и телефильмы, которые сам находит поучительными. Особое внимание он просит уделять урокам трагедий и крушений наций и компаний в результате внутреннего разложения. Как он когда-то сказал, «величайшая опасность для крупной компании всегда таится внутри. Huawei на высоком уровне поддерживает традицию самокритики, и это хорошо, ибо это наше тайное оружие победы над внутренним кризисом».

Основатель и бывший глава American International Group (AIG) Морис Гринберг [b] — фигура в мире бизнеса поистине легендарная. На вид — коротышка, а по сути — финансовый гигант. Как-то раз Гринберг поинтересовался у Жэня Чжэнфэя:

— В чем ключ к разгадке тайны успеха Huawei?

— В самокритике. Huawei движется вперед лишь через самоотрицание, — не задумываясь, ответил Жэнь Чжэнфэй.

— Какая жалость, что мы не познакомились раньше, — посетовал Гринберг. — Встреться мы с вами лет тридцать назад, с какой бы радостью я пригласил вас поработать у меня.

---

[a] В дословном переводе автор использует китайскую метафору: «Радовались, как раки, тому, что покраснели». — *Прим. переводчика с китайского на английский.*

[b] Морис Рэймонд «Хэнк» Гринберг (*англ.* Maurice Raymond «Hank» Greenberg, p. 1925) — американский топ-менеджер, в бытность которого председателем правления и гендиректором транснациональная финансово-страховая корпорация AIG поднималась до восемнадцатой строчки в списке крупнейших публичных компаний мира и являлась лидером мирового рынка в своем секторе, но была подкошена финансовым кризисом 2008 года, который во многом сама и спровоцировала.

А ведь на самом деле, если задуматься, США добились статуса сверхдержавы именно за счет постоянного ощущения критичности своего положения на протяжении всего своего существования и пронесенной через века традиции самокритики как высочайшей ценности. Ну а в критике со стороны соперников там недостатка не наблюдалось и подавно: партиям, политикам, социальным элитам и даже президентам приходилось ежесекундно быть начеку. Однако сегодня, видимо устав от слишком долгого мирового лидерства, политики и крупнейшие корпорации США выглядят всё более утомленными, обеспокоенными и в то же время надменно кичливыми.

Руководство же Huawei времени даром не теряет и старательно изучает и воспроизводит у себя лучшие идеи и достижения как из учебников, так и из практики других организаций. Так, Huawei позаимствовала свою корпоративную ценность «оплата по труду» и традицию самокритики у Коммунистической партии Китая. Жэнь Чжэнфэй так и сказал: «Всему этому мы научились у КПК». В отличие от коммунистов, однако, Huawei не является сторонницей практики взаимной критики коллегами друг друга. Жэнь Чжэнфэй объясняет:

> *Обоюдная критика болезненно воспринимается, что создает внутри компании напряженные отношения. Самокритика гораздо лучше. При таком подходе каждый знает границы области своей компетенции — и может критиковать себя в их пределах. В то время как те, кто осмеливается вскрывать свои слабости и желает принять помощь от других, будут прогрессировать быстрее, — люди, которые боятся потерять лицо, в скором времени истощат сами себя и перестанут поспевать за темпами роста организации.*

Самокритика: направленность, подход и ритм

Вот уже более двадцати лет Жэнь Чжэнфэй, рассказывая о ключевых ценностях Huawei, почти всегда подчеркивает, что полагаться на них имеет смысл только в контексте традиции самокритики. Основополагающие ценности — тотемы сотрудников Huawei, укрепляющие их дух и нацеливающие

на победу в ожесточенной рыночной конкуренции. А самокритика — щит, защищающий эти ценности от разрушения. И то и другое в равной мере важно для компании.

Когда в 1998 году была утверждена окончательная редакция Устава Huawei, Жэнь Чжэнфэй предложил поставить перед воротами нового административно-производственного комплекса камень с высеченной на нем надписью: «Долгосрочный успех компании зависит от непреложности ее главных ценностей и традиции самокритичности».

Некоторые руководители Huawei указывали на недопустимость идеализации образа Huawei или Жэня Чжэнфэя в настоящей книге. В процессе развития Huawei не раз допускались ошибки, и многие из них — по неопытности, незрелости и просто по недоумию. Кроме того, босс — это босс, а не бог. В 2000 году в ходе совещания за закрытыми дверями, посвященного определению будущего компании, Жэнь Чжэнфэй привел пример, что лично он мог бы себе позволить купить три «мерседеса»: на одном ездить, второй на подмену, а третий поставить во дворе и использовать в качестве курятника. Таков характер потребительского спроса на материальные блага: были бы деньги и место, а применение покупке найдется. А вот на информацию этот тренд не распространяется. Пока не переваришь предыдущую порцию, следующую не осилишь, так зачем человеку избыточная информация? В то время он полагал, что телекоммуникационная отрасль достигла потолка насыщенности информацией. В конечном итоге то совещание привело к утверждению в компании другого подхода, названного «обгон на повороте» и сводящегося к опережению конкурентов за счет резкого и рискованного маневра в критические для отрасли переломные моменты технологических прорывов: «Логика заключалась в том, что если у Huawei что-то не получается, то, вероятно, и у конкурентов не получится. Поэтому нужно отбрасывать все лишнее, и тогда, будучи максимально избавленной от ненужного багажа, машина Huawei получит преимущество в приёмистости».

Жэнь Чжэнфэй спокойно признаёт, что он всего лишь интеллектуал, выросший и воспитанный в деревне. И четверть века назад ему удалось организовать свой бизнес не потому, что у него была какая-то дальновидная концепция его развития в Китае или в мире, а просто потому, что у него хватило смелости безоглядно идти вперед по пути проб и ошибок и начинать все с нуля, если что-то не складывалось.

Многие высшие руководители компании разделяют это мнение: без постоянных проб, ошибок и работы над ними Huawei не стала бы тем, чем является сегодня. Все последнее двадцатилетие руководство компании твердо придерживается единственного главного принципа — постоянной самокритики под углом максимального учета потребностей клиентов. «О самокритике наш босс говорит не реже, чем об основополагающих ценностях компании».

Давайте теперь поподробнее разберемся с интерпретацией самокритики Жэнем Чжэнфэем. В 1998 году он сказал: «Рухнет Huawei или выстоит — зависит только от нее самой, от способности совершенствовать управление. А совершенствование управления полностью зависит от нашей способности привить менеджерам наши основополагающие ценности и от продолжения практики самокритики, причем на постоянной основе».

В 2004 году в своем эссе, озаглавленном «Из царства необходимости к царству свободы», Жэнь Чжэнфэй утверждал:

Выживают лишь компании, способные к самокритике. В этом смысле бывший глава Intel Эндрю Гроув [a] был прав лишь отчасти, заявляя, что в современном мире способны выжить лишь параноики. Я бы дополнил этот тезис еще одним предложением: «Чтобы выжить, нужно разбираться в полутонах и упражняться в самокритике».

Именно тогда Жэнь Чжэнфэй впервые поставил рядом самокритику и умение различать полутона, назвав их равнозначными ключевыми факторами выживания компании.

В 2008 году в своем выступлении, опубликованном под заголовком «К чистому грязь не липнет», Жэнь Чжэнфэй систематизировал свои взгляды на роль самокритики в истории Huawei:

---

[a] Эндрю Стивен Гроув (*англ.* Andrew Stephen Grove; настоящее имя — Андраш Иштван Гроф, *венг.* Gróf András István, 1936–2016) — уроженец Будапешта, в 1956 году эмигрировавший в США, специалист по полупроводниковым устройствам, сооснователь (1968), президент (1979–2016) и гендиректор (1987–1998) корпорации Intel.

Последние двадцать лет наглядно показали, насколько важна для компании критическая самооценка. Если бы мы не настаивали на самокритике, Huawei никогда не продвинулась бы так далеко. Без критического отношения к себе мы бы не прислушивались столь внимательно к нуждам наших клиентов, не высматривали бы возможности учиться полезному у коллег по отрасли. Короче говоря, мы пали бы жертвой собственного эгоцентризма и, как следствие, выбыли из этой стремительной гонки на динамично меняющемся и высококонкурентном рынке. Без самокритики мы погибли бы в результате столкновения с каким-нибудь кризисом, потому что не нашли бы в себе сил снова завестись и двинуться дальше, разжечь из тлеющих углей жизненной силы новое пламя духа борьбы в наших бригадах и осветить им дорогу вперед.

Без самокритики мы бы замкнулись в себе и проморгали новые идеи, ставшие для нас, как выяснилось, необходимыми для превращения в корпорацию мирового уровня. Без самокритики мы были бы ослеплены гордостью за собственные достижения и непременно заехали с разгона в первую же яму с непролазной грязью, коих полным-полно вдоль нашего пути. Без самокритики мы были бы не способны выявлять и устранять участки неэффективной организации работы и минимизировать издержки производства. Без самокритики наши менеджеры утаивали бы правду и не прислушивались к разумным советам, не стали бы учиться и совершенствоваться, а в результате не смогли принимать и проводить в жизнь наилучшие решения.

Лишь те, кто последовательно придерживаются линии на самокритику, обладают правильным складом ума и восприимчивы к новым идеям; и лишь в тех компаниях, где настаивают на обязательности самокритики, есть светлые перспективы. Самокритика привела нас туда, где мы находимся сегодня, и она же будет и дальше освещать нам дорогу. Наше будущее зависит от того, как долго нам удастся поддерживать пламя и высоко нести факел традиции самокритичности.

С целью институционализации самокритики и недопущения отклонения от этого принципа в 2005 году в Huawei был учрежден координационный комитет по самокритике. На первом же его заседании Жэнь Чжэнфэй предложил включить самокритичность в число основных стандартов оценки работы менеджеров, по которым определяются те, кто достоин поощрения и продвижения по службе. «Huawei должна преобразиться сверху донизу, — сказал он. — Нам следует держать на работе и продвигать лишь тех менеджеров, которые осмеливаются открыто критиковать себя и принимать к сведению критику, исходящую от других. Лишь такого рода люди способны справляться с должностными обязанностями менеджеров».

На самом деле впервые подобную мысль Жэнь Чжэнфэй высказал еще в 1998 году, говоря о принципах институциональной реформы и кадрового развития:

Менеджер, не способный к самокритике, не заслуживает повышения. Нам следует пристальнее приглядываться к тем, в чей адрес вовсе не слышно критики. С другой стороны, в отношении тех, кого резко и часто критикуют, подход должен быть дифференцированным. Если у людей все в порядке с этикой, им следует давать возможность [исправиться]. Люди склонны к лености по своей природе; и способность к инновациям — вещь не врожденная. Но если наши менеджеры не будут время от времени критиковать самих себя, Huawei скоро погаснет. Через несколько лет мы более четко сформулируем мысль, что неспособность к самокритике несовместима с занятием менеджерской должности в Huawei.

Время более четко сформулировать это требование настало в 2006 году. Huawei восемь лет тщательно готовилась к предстоящей масштабной трансформации. Эта длительная подготовка наглядно демонстрирует характер организационной культуры Huawei: никаких резких и внезапных движений, а тем более групповых, причем в самой широкой трактовке понятий «движение» и «группа», — от недопустимости каких-либо перестановок, затрагивающих сразу крупную группу работников, до запрета инициатив снизу

в защиту групповых интересов. Говоря словами древнекитайского философа Лао-цзы, «управляй великим народом так, будто готовишь мелкую рыбу: главное — не пережарить». Тот же принцип распространяется и на корпоративное управление: изысканное блюдо требует особой тщательности и не терпит спешки в приготовлении.

Большинство китайских компаний, включая госпредприятия, управляются иначе, нежели Huawei. Во многих из них самокритики боятся. На поверхности в такой компании царит тишь и благодать, а копнешь поглубже — и оказывается, что там идет жестокая грызня всех со всеми. В долгосрочной перспективе организации подобного рода — и подавляющее большинство их членов — зарабатывают себе жестокий организационный атеросклероз, выражающийся в непроходимости артерий и вен вследствие накопившихся на стенках сосудов отложений всяческого шлака — «социальных бляшек». Но есть и такие компании, где за самокритику, напротив, принимаются излишне рьяно, в результате чего среди руководящих работников разгораются междоусобные войны, ведущие к распаду организации. Множество примеров крайностей обоего рода имеется и в частных компаниях: были мы свидетелями и самоубийственного загнивания, ведущего к медленному погружению организаций в пучину упадка, из-за отсутствия живительной атмосферы здоровой критики; видели мы не раз и лавинообразное обрушение компаний из-за жестокой внутренней борьбы.

Самокритика в Huawei носит ярко выраженную направленность: вся она вращается вокруг центра системы трех ценностных координат компании — клиентоориентированности, самоотдачи и упорства. Любой сотрудник или отдел, чьи действия вступают в противоречие с любой из трех базовых ценностей, становится объектом критики и самокритики.

К используемым в Huawei формам самокритики относятся: собрания, посвященные разбору действий менеджеров; заслушивание отчетов о проделанной работе; корпоративные собрания по выявлению недостатков и прочие элементы организационной практики, позаимствованные у Коммунистической партии Китая. Они как раз и отражают восточный элемент в корпоративной культуре Huawei.

Huawei настаивает на обязательности самокритики, а вот роль взаимной критики в системе управления старается по возможности сводить к минимуму. Жэнь Чжэнфэй полагает, что коммерческая компания, по определению нацеленная на конструктивные способы извлечения прибыли, в организационном

плане неизбежно отличается от политической организации или государственного учреждения. Культура и структура коммерческих компаний также могут варьироваться в широчайших пределах — от военизированного формирования до артели свободных художников. Huawei в своем подходе к самокритике ограничивается всего несколькими, но предельно четкими правилами. Самокритика не средство проверки лояльности, но и не средство массовой мобилизации. Самокритика — она потому и «само-», что обращена на себя и не допускает тыканья пальцем в других. Наконец, самокритика — это практика, основывающаяся на фактах, а не на эмоциях, — а значит, она должна быть сдержанной по своей природе и не допускать перехлестов. Жэнь Чжэнфэй четко заявил:

> *Самокритика — это не критика ради критики, равно как и не средство отрицания или осуждения чего бы то ни было. Наша культура самокритичности должна быть конструктивной. Через самокритику мы намерены оптимизировать работу и развивать свои способности. А конечная наша цель — повышение конкурентоспособности компании.*

В этом и заключается основополагающая цель ориентированной на длительную перспективу практики самокритичности Huawei.

Идеология самокритики, верности присяге и самодисциплины

Синтез китайской и западной культуры: тайцзи плюс коррида

Ниал Фергюсон [a] в книге «Цивилизация: чем Запад отличается от остального мира» [b] высказал мнение, что Запад достиг мирового господства благодаря

---

[a] Ниал Кэмпбелл Дуглас Фергюсон (*англ.* Niall Campbell Douglas Ferguson, p. 1964) — шотландский историк, писатель и журналист, профессор Гарвардского университета, автор научных исследований и популярных книг по всемирной истории и истории экономики.

[b] *Фергюсон Ниал*. Цивилизация: чем Запад отличается от остального мира. — М.: АСТ, 2014 (*Niall Ferguson*. Civilization: The West and The Rest. — N. Y.: Penguin, 2011).

тому, что разработал шесть «революционных новшеств», отсутствовавших в остальном мире. Это конкуренция, наука, демократия, медицина, защита прав потребителей и трудовая этика. Что еще важнее, на Западе сформировалась культура самокритики, построенная, по мнению Фергюсона, на самобичевании: «Запад способен изыскать наилучшее средство от любой болезни. <...> Фактически, если попробовать определить главную характеристику, закрепившуюся на Западе на генетическом уровне по завершении эпохи феодализма, то ею будет участие граждан в управлении и подотчетность власти обществу».

Huawei конкурирует с западными компаниями на фонтах глобализации, и поле битвы охватывает все страны и континенты, включая исторические вотчины западных компаний — ЕС и США. Поначалу конкуренция носила асимметричный характер, поскольку Huawei плелась далеко позади в плане технологического развития. Но благодаря силе своей корпоративной культуры, предприимчивости людей и стратегии постоянной концентрации на приоритетах Huawei сумела навязать западным конкурентам яростную гонку, которая продолжается вот уже два десятилетия. К середине 2000-х Huawei удалось настигнуть лидеров, и теперь они бегут голова к голове, причем иногда Huawei даже вырывается вперед.

При паритете по уровню продукции и технологий первоочередное значение в конкурентной борьбе приобретают воля к победе и самокритичность. Иными словами, для того чтобы взять верх над западными конкурентами, Huawei нужно стремиться работать еще более по-западному, чем сами западные компании, и при этом использовать присущие ей преимущества восточного стиля мышления. Образно говоря, исход этой борьбы зависит от способности компании захватить ту пограничную серую полосу, где можно добиться решающего перевеса именно за счет совмещения опыта участия в бое быков с навыками боевого искусства тайцзи [a].

Единственный способ победить противника — полностью ему уподобиться и превзойти врага за счет особых генов, которые противнику не даны, и потому скопировать унаследованные с ними приемы он не может.

---

[a] Тайцзи цюань (*кит.* 太極拳, *пиньинь* tàijí quán) — дословно «кулак Великого предела» — даосская школа ушу, строящаяся на основе внутреннего самосовершенствования.

На западных людей культура самокритики Huawei производит сильное впечатление, и отзывы о ней они оставляют самые позитивные. Хотя западная цивилизация и выросла на фундаменте непрерывного самоанализа и самокритики, там никто не занимается критицизмом ради критицизма; цель любой критики — совершенствование имеющейся системы. Вот и Huawei следует по этому пути.

В 1997 году Huawei встретила десятилетие своего существования все еще в состоянии хаоса, хотя и сопровождавшегося бурным ростом. Именно в тот период Жэнь Чжэнфэй все чаще стал заговаривать о необходимости самокритики, и вскоре так называемые демократические собрания, проводившиеся и в предыдущие десять лет и часто посвящавшиеся взаимной критике и самокритике, стали регулярными и обязательными на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Это типичная практика организационного развития КПК, и она немало помогла Huawei в развитии культуры управления и привитии навыков критического мышления менеджерам и коллективу компании.

Все это, однако, по-прежнему больше напоминало призывы к бдительности и подталкивание отстающих. Ситуативный характер такой критики не позволял сделать ее инструментом решения фундаментальных проблем на уровне системы. Групповщина, гедонизм, кумовство и чванливость в компании не только не искоренялись, но и усугублялись.

Короче говоря, к своему десятилетию компания подошла с двумя серьезными неразрешенными проблемами: во-первых, конфликт между помыслами и целями; во-вторых, растлевающее влияние стремительного роста. К разрешению первого противоречия Жэнь Чжэнфэй подошел в чисто китайском духе и стиле — предложил разработать и утвердить общее практическое руководство, которое разъясняло бы генеральную линию компании и помогало наставлять умы и сердца сотрудников на истинный путь. Так родилась идея Устава Huawei, сыгравшего впоследствии важнейшую роль в истории компании. Текст устава, над проектом которого работали лучшие профессора Китайского народного университета в Пекине, согласовывался и доводился до ума два с половиной года. Тщательно формулировались, аргументировались и обсуждались альтернативные мнения и предложения. В итоге все спорные вопросы относительно будущего компании и направлений ее развития были улажены, а документ утвержден.

Второй вопрос, касающийся коррупционного потенциала, связанного с ростом благосостояния, представлялся более сложным. Во всех без исключения странах и организациях как Востока, так и Запада борьба со стяжательством и коррупцией длится испокон веков — и конца-краю ей не видно. Повсеместно накоплен и систематизирован богатейший опыт, однако никаких бесспорных и эффективных решений проблемы до сих пор не найдено. В чем причина — только ли в сложности и многогранности задачи? Представляется, что дело еще и в постоянной эволюции и мимикрии самой коррупции как явления.

Помимо всего прочего, в 1998 году Huawei привлекла одну зарубежную консалтинговую компанию к разработке и внедрению у себя профессиональной системы административно-деловых процедур. Идея заключалась в том, чтобы переориентировать принятый в компании подход к разработке продуктов с технократического на клиентоориентированный. Для этого был учрежден корпоративный координационный комитет по реструктуризации бизнес-процессов и взят на вооружение принцип «копируем, оптимизируем, институционализируем». Этот принцип неплохо зарекомендовал себя в последующее десятилетие, и Huawei до сих пор использует его для оптимизации процессов. Такого рода реформа по западному образцу была призвана укрепить возможности Huawei в сфере клиентского сервиса во всем мире, организовав его работу на манер западных конкурентов. Но была у этой реформы и другая, не афишируемая функция — обуздать власть менеджеров, лишив их излишних полномочий. Понятно, что при переходе из режима ручного управления людьми в режим автоматического управления на основе процедур интересы ряда тех, кто принимал решения, ущемляются — и определенное сопротивление с их стороны неизбежно. Жэнь Чжэнфэй на этот случай лишь порекомендовал несогласным «обрубить себе пальцы на ногах, чтобы новая обувь не жала».

На Праздник весны [a] 2004 года Жэнь Чжэнфэй пригласил меня посетить вместе с ним штаб-квартиру Центра обработки данных Huawei. Меня поразило, что его идентификационная карта не срабатывает на турникете проходной из-за отсутствия допуска. Он спокойно сказал: «Я не только в наш дата-центр не могу попасть, но и в наш проектный институт, и еще в ряд

[a] Новый год по китайскому лунному календарю.

подразделений, если доступ не авторизован. Правила есть правила». И вот тут до моего сознания в полной мере дошло, сколь невероятную мощь являют собой последовательно реализованные системы и обусловленные ими ограничения. В Huawei чем выше ты находишься в иерархии принятия решений, тем меньше у тебя исполнительной власти. Роль лидеров — строить системы и определять стратегические направления. На следующем уровне командование переходит к генералитету, который на основе политических распоряжений генштаба разрабатывает стратегию битвы, которая затем спускается до уровня дивизионных штабов, прорабатывающих детали тактики реальных боевых действий и передающих соответствующие приказы на нижестоящий уровень полков и батальонов. Если же принятие стратегических решений совмещается с ответственностью за их исполнение, такая ситуация неизбежно приводит к заговорам, фракционности и коррупции. Правила и регламенты, при условии их продуманности и неукоснительного соблюдения, снимают массу проблем подобного рода, но, увы, не все и не до конца.

Как сказал Жэнь Чжэнфэй,

...лишь укрепляясь в отрицании единоличной власти при одновременном развитии в себе культуры самокритики, мы сможем выстроить по-настоящему здоровую организацию, которая не будет обязана своим существованием отдельному лицу или группе лиц. Когда у нас наконец появятся по-настоящему грамотные информационные технологии, позволяющие молниеносно находить оптимальные решения задач оперативного управления, небо от этого не рухнет, кто бы и в каком составе и количестве ни увольнялся после этого из компании.

Идеология самокритики: не поддающийся взлому культурный код доступа

Согласно Мао Цзэдуну, Китай внес в сокровищницу мировой культуры три главных вклада — это традиционная китайская медицина, «Сон в красном

тереме» [a] и маджонг [b]. Традиционная китайская медицина основана на взаимоограничении и воспроизводстве природных элементов, на единстве и борьбе инь и ян — двух непримиримых и в то же время охраняющих друг друга начал. Следовательно, китайские врачеватели — по самой своей природе философы и стратеги, поскольку им приходится не только бороться с чем-то одним в теле пациента, но и защищать при этом нечто противоположное. Классический роман «Сон в красном тереме» как раз и хорош тем, что увлекательное повествование о конфликтах между мужчинами, интригах между женщинами и отношениях между мужчинами и женщинами ведется по-женски нежно, там никто не хватается за кинжал, не сверкают клинки, — и читатель погружается в мир такой красоты, что дух захватывает. Ну а в игре в маджонг каждый из четырех участников уподобляет себя верховному правителю и главнокомандующему царства, ведущего войну сразу против трех противников, не имея союзников. Каждый игрок должен тщательнейшим образом планировать наступательные и защитные комбинации при каждом ходе — иначе проиграет.

Таковы основные черты китайского национального характера. Мы мудрый народ. Иногда, похоже, излишне мудрый. Именно поэтому, вероятно, Конфуций требовал от учеников трижды в день размышлять о своем поведении и духовных качествах, а Мао Цзэдун призывал каждого не давать угаснуть пламени революции в своей душе. Понятно, что и Конфуций, и Мао были прекрасными знатоками китайского национального характера, знали все его сильные и слабые стороны, и именно поэтому оба этих великих мыслителя пришли к одному и тому же — проповеди критицизма.

Христианство в каком-то смысле смыкается с конфуцианством именно в традиции рефлексии, но направленность самоанализа в древних учениях

---

[a] «Сон в красном тереме» (*кит.* 紅樓夢) — популярнейший классический китайский роман XVIII века в жанре семейной саги. Первые восемьдесят глав романа, изданные в 1763 году под названием «Записки о камне» (*кит.* 石頭記), написал Цао Чжань (*кит.* 曹霑, 1715–1764), выступивший под псевдонимом Цао Сюэцинь (*кит.* 曹霑); в 1791 году роман был дописан с целью завершения сюжетной линии и опубликован в объеме нынешних хрестоматийных 120 глав под новым, ставшим классическим названием издателем и писателем Гао Э (*кит.* 高鶚, 1738–1815).

[b] Маджонг (*кит.* 麻將, *пиньинь* májiàng) — правильнее «мацзян» — китайская азартная комбинаторная игра с использованием особой колоды игральных костей или карт для четырех игроков, каждый из которых играет сам за себя; не следует путать с одноименными вариациями пасьянсов для такой колоды, популяризованными в компьютерных играх.

иная, нежели та, о которой говорил Мао, считавший самокритику спусковым крючком революции духа. Идеология критицизма не раз вздымала голову в бурном кильватере различных политических течений и движений в китайской истории, самым радикальным из которых была, конечно, «культурная революция» [a], изуродовавшая и исказившая духовный облик всей страны сверх всякой меры.

Из-за этого в последнее тридцатилетие об идеологической критике в Китае не просто забыли, а инстинктивно старались стереть всякую память о ней, поскольку ничего, кроме страшных и постыдных воспоминаний, это словосочетание не вызывало. А вот Жэнь Чжэнфэй знамя критики с принципиальных позиций подобрал, поднял на флагшток Huawei и благополучно использует ее в компании вот уже двадцать лет. В каждом отделе и структурном подразделении Huawei регулярно проводятся собрания, посвященные самокритике и товарищеской критике, и отношение к ним самое серьезное. Каждый должен как на духу рассказывать о своих ошибках и проблемах, не пытаясь перекладывать вину на других или отделываться формальностями. Главное же, каждому предлагается докапываться до внутренних причин своего неправильного поведения. Коллеги, в свою очередь, помогают отчитывающемуся конструктивной дружеской критикой, но компания строго воспрещает им любые преувеличения, личные нападки, морализаторство и прочие эмоциональные проявления.

В результате индивидуальные и организационные проблемы не слишком вредят компании «исподтишка», поскольку своевременно вскрываются и исправляются. В равной мере важно и то, что грамотно выстроенная система критики и самокритики не только не раздирает компанию на части, но и способствует дальнейшему сплочению ее коллектива, состоящего более чем из 180 000 самоотверженных работников. И ведь никак не скажешь при этом, что компания выдрессировала своих менеджеров и рядовых

---

[a] Великая пролетарская культурная революция (*кит.* 無產階級文化大革命, *пиньинь* Wúchǎn Jiējí Wénhuà Dà Gémìng) — серия идейно-политических кампаний, которые проводились в Китае в 1966–1976 годах. Инициатором культурной революции был Председатель Мао Цзэдун, который под предлогом противодействия возможной «реставрации капитализма» в КНР и «борьбы с внутренним и внешним ревизионизмом» стремился дискредитировать и уничтожить политическую оппозицию. В эти годы оппозиция и интеллигенция подвергались гонениям и репрессиям, а культуре и образованию Китая был нанесен колоссальный урон.

сотрудников в армию покорных, на все согласных прислужников; напротив, у каждого — уникальный и своеобразный характер. «Босс реально недолюбливает безликих и слабохарактерных людей. С бесстрастным, потухшим человеком он и разговаривать не станет, поскольку в его глазах бесстрастность — самый непростительный недостаток. Таких людей он называет „пустым местом“», — признается один из директоров Huawei.

Итак, самокритика — важный инструмент, но лишь при осмысленном и правильном ответе на вопросы, за что, как, почему и зачем критиковать. Если этого не сделать, самокритика вместо сплочения людей и укрепления организации приведет к прямо противоположным результатам. На некоторых китайских госпредприятиях тоже проводятся собрания, посвященные критике и самокритике, но не мне судить об их эффективности. В некоторых частных компаниях, особенно принадлежащих отставным военным и госчиновникам, предпринимались попытки самоочищения посредством подобных собраний, и вот там они зачастую проваливались, поскольку критика перерастала в склоки и ссоры.

Отдельные компании, например Hainan Airlines [a], отказавшись от концепции критики и самокритики, обратились к религии как к объединяющему коллектив началу.

По словам одного из высших руководителей Huawei, самокритику, особенно с идейных позиций, очень трудно контролировать. Так как же это удалось Huawei? Рецепт предполагает две составляющие: во-первых, топ-менеджеры, которые не боятся потерять лицо и служат примером для подчиненных; во-вторых, прочно усвоенная компанией культура компромисса.

Такой сбалансированностью другие компании похвастаться не могут, ибо достигается она очень непростыми путями.

Китайским компаниям этого трудно добиться по одним причинам, а западным — еще труднее, хотя и по другим. Там, где прочно и давно превалирует китайская национальная традиция, у многих выработалась привычка исповедоваться для облегчения души, вот только делиться наболевшим люди предпочитают где угодно, но только не на работе перед коллегами. Жителям

---

[a] Hainan Airlines Company Limited (*кит.* 海南航空公司, *пиньинь* Hǎinán Hángkōng Gōngsī, *код IATA* HU) — основанная в 1989 году крупнейшая частная китайская авиакомпания со штаб-квартирой в Хайкоу (Хайнань), занимает четвертое место в Китае по размеру воздушного парка.

Китая свойственно коррелятивное, ассоциативное мышление, возникшее вследствие отсутствия в стране господствующей религии. На Западе же идеологическая критика болезненно бьет по таким основополагающим культурным ценностям, как уважение к личности и неприкосновенность частной жизни, поэтому в американской и европейской литературе по теории и практике управления эта тема, по сути, вовсе не затрагивается. Природу и поведение человека там привыкли рассматривать и объяснять с позиций психологии и социологии поведения, и в большинстве случаев компании, чтобы стимулировать раскрытие человеческого потенциала и подавлять проявления уродливых сторон человеческой природы, полагаются на институциональные меры, сложившиеся в корпоративной культуре западного образца.

Huawei предстает перед западным взглядом в столь неуловимом, ускользающем образе во многом именно из-за ее культуры самокритики, ярче всего отражающейся в зеркале «демократических собраний», как принято называть в компании сеансы критического саморазоблачения. Западным компаниям никогда по-настоящему не понять, как все это работает, а уж тем более не перенести эти практики на свою почву, поскольку речь идет о явлении, глубоко коренящемся в зашифрованном коде китайского культурного наследия. На самом деле даже далеко не всем китайским компаниям под силу полностью понять, не говоря уже о том, чтобы поставить себе на службу, такой метафизический инструмент, как самокритика; но даже если им это удастся, угнаться за Huawei в плане полного перевода систем корпоративного управления на западные рельсы они уж точно не смогут. Отсюда неудивителен и результат: из множества частных китайских компаний, пытавшихся выйти на глобальные рынки за последнее десятилетие, лишь Huawei оказалась настоящей «темной лошадкой», вырвавшейся из числа догоняющих в мировые лидеры. И сделала она это как-то не вполне по-китайски, не вполне по-западному, а как бы отчасти и так, и этак, — и этой своей непонятностью лишь усугубила страх, испытываемый перед Huawei западными «коллегами по отрасли».

Присяга верности и «Декларация самодисциплины» — слово и дело Huawei

Мальдивы — рай на Земле, острова застывшего времени. Золото пляжей и солнца, синева моря и неба, кокосовые пальмы — и расслабленные

туристы, съехавшиеся отовсюду, чтобы отдохнуть от шумных городов и суетных дел. Именно этот райский уголок облюбовало в декабре 2005 года высшее руководство Huawei для проведения выездной сессии, посвященной самокритичному разбору важнейших для компании вопросов — честности, принципиальности и самодисциплины.

Выбор красивейшего и расслабляющего островного курорта в качестве места для столь серьезной и напряженной дискуссии кажется странным, но лишь на первый взгляд, поскольку именно полная смена обстановки помогла Жэню Чжэнфэю с коллегами, ни на что не отвлекаясь, приступить к давно назревшему и хорошо подготовленному обсуждению собственной роли в компании.

Все члены совета директоров сошлись на том, что как лидеры компании они обязаны служить образцом чистоты помыслов, прямоты и открытости для всех прочих сотрудников. В подтверждение этого единодушного мнения выездная сессия совета директоров утвердила постановление о самодисциплине, требующее от всех высших руководителей, а также от менеджеров старшего и среднего звена в двухлетний срок задекларировать все имеющиеся у них связи с поставщиками и сделать их прозрачными для компании. В подтверждение полноты декларации все менеджеры обязаны будут принести публичную присягу верности компании, стать открытыми для всех и каждого.

Не прошло и двух лет, как в сентябре 2007 года Huawei организовала собрание, посвященное принесению торжественной присяги, в конференц-зале своей штаб-квартиры в Шэньчжэне. Перед лицом двухсот с лишним менеджеров среднего и старшего звена все члены исполкома совета директоров Huawei, в том числе Жэнь Чжэнфэй, Сунь Яфан, Го Пин, Цзи Пин[a], Фэй Минь, Хун Тяньфэн[b], Эрик Сюй, Ху Хоукунь и Сю Вэньвэй, подняли правую руку и хором присягнули на верность Huawei:

Настоящим мы торжественно клянемся честно, преданно и усердно служить делу компании и вести ее вперед по пути,

---

[a] Цзи Пин (*пиньинь* Ji Ping) в тот период занимала пост заместителя председателя совета директоров Huawei.

[b] Хун Тяньфэн (*пиньинь* Hong Tianfeng) — заместитель председателя совета директоров Huawei в 1993–2011 годах, в настоящее время глава собственной финансово-инвестиционной компании F&G Venture.

полному тайных опасностей и невзгод. Мы не позволим никому из лидеров подавать дурные примеры своим подчиненным. Мы не дадим организации расколоться изнутри. Клянемся блюсти все до единого взятые на себя обязательства под присмотром компании и всех работников Huawei.

После принятия коллективной присяги каждый член исполкома совета директоров произнес текст личной клятвы верности.

Чтобы читатели имели возможность глубже проникнуть в смысл культуры самокритики Huawei, ниже приводится полный текст «Декларации самодисциплины» исполкома совета директоров Huawei:

Huawei несет на себе бремя великой миссии и преданно служит общим идеалам всех своих сотрудников. Вот уже восемнадцать лет мы всецело отдаем себя, вкладываем все лучшее, что есть в нас, и терпим колоссальные трудности и лишения ради того, чтобы компания была такой, какой мы ее видим. Для обеспечения дальнейшего движения по пути успехов мы должны сохранять преданность делу и в будущем.

Мы любим Huawei не меньше собственной жизни. Для гарантированного обеспечения устойчивого развития и долгосрочной стабильности Huawei нам следует внимать предупреждениям истории, дабы не пасть жертвой саморазрушения под воздействием пагубных сил, идущих изнутри компании. Поэтому настоящим мы торжественно заявляем:

1. **Мы обязуемся служить образцом добропорядочности и самодисциплины.** *Единственным источником наших доходов будут дивиденды, зарплаты и премии, выписываемые Huawei, и мы обязуемся отказываться от любых попыток получения доходов из иных источников.*

Мы обязуемся не использовать данные нам полномочия для воспрепятствования деловой активности компании или вмешательства в нее в собственных интересах. Под

деловой активностью здесь понимаются в том числе закупки, продажи, кооперация и привлечение сторонних исполнителей. Мы обязуемся никоим образом не действовать в ущерб интересам компании.

Мы обязуемся не учреждать никаких сторонних компаний, единолично или на паях, не приобретать акций других компаний и не выполнять каких-либо работ по их заказу. Мы также обязуемся не допускать участия каких-либо компаний, принадлежащих членам нашей семьи или родственникам, в прямых или опосредованных транзакциях с Huawei. Мы имеем полное право оказывать помощь кому угодно, но лишь за собственный счет. Наши личные интересы и интересы компании должны быть четко разделены.

2. **Мы обязуемся быть честными и бескорыстными.** *Мы отказываемся от всякой мысли о создании каких бы то ни было фракций в компании. Мы обязуемся строго пресекать любые нарушения трудовой этики в подотчетных нам подразделениях.*

3. **Мы обязуемся следовать принципам самоограничения и самодисциплины.** *В частности, мы обязуемся сделать собственное поведение предметом постоянного самоконтроля, самооценки, саморегулирования и самокритики, а также всячески содействовать выработке механизма самоочищения в масштабах системы управления всей организацией.*

Мы полностью сознаём, что, будучи ключевыми членами коллектива, должны вести всю компанию за собой. Следовательно, мы должны сохранять единство и фокусироваться на развитии компании. Настоящим мы клянемся честно, преданно и усердно служить делу компании и вести ее вперед по пути, полному тайных опасностей и невзгод. Мы не позволим никому из лидеров подавать дурные примеры своим подчиненным. Мы не дадим организации расколоться изнутри. Клянемся блюсти все до единого взятые на себя обязательства под присмотром компании и всего коллектива Huawei.

В мае-июне 2008 года, всего за месяц, типовые декларации аналогичного содержания были приняты всеми без исключения отделами и дочерними структурами Huawei.

За счет реализации этой инициативы Жэнь Чжэнфэй хотел обеспечить полную прозрачность компании сверху донизу, привить ей демократическую атмосферу всеобщего взаимного контроля. Кое-кто высказывал сомнения в искренности намерений Жэня Чжэнфэя и утверждал, что он просто решил замаскировать свое авторитарное правление под «массовое движение» [a] снизу. Такая трактовка несправедлива вдвойне. Во-первых, с какой стати солидарная внутрикорпоративная инициатива названа «массовым движением» снизу? А во-вторых, пусть даже это и «движение», но если оно здоровое, направлено на благие цели и демонстрирует эффективность в их достижении, то зачем его так огульно и с порога отвергать и клеймить?

На самом деле «массовые движения» в истории Huawei случались и раньше: достаточно вспомнить массовое увольнение по собственному желанию в 1996 году специалистов по продажам и второй массовый исход менеджеров в количестве семи тысяч, случившийся в 2007 году. Вот только всякий раз массовые кадровые пертурбации шли лишь на благо компании и не только приводили к незамедлительному улучшению финансовых результатов, но и закладывали новые важные камни в фундамент философии бизнеса Huawei, способствуя ее долгосрочному организационному развитию, реформам и завоеванию международных рынков.

Объективно говоря, классические доктрины, опыт и решения из области теории и практики управления, подсмотренные на Западе, больше не могут служить готовыми шаблонами для китайских компаний, продолжающих завоевывать мировые рынки на фоне стремительной глобализации. На фундаменте открытости ко всему новому Huawei постоянно перестраивается, используя собственные уникальные идеи, а за методами и инструментами обращает взор к тысячелетнему историческому опыту организационного строительства в Китае. Очевидно, что полная перестройка была

---

[a] «Массовое движение» как понятие в этом контексте — как и во всей главе — понимается как нечто предосудительное, поскольку несет на себе сильную негативную ассоциацию с движением хунвейбинов — передового молодежного отряда «стражей идеалов» затеянной Мао «культурной революции», вспоминать о которой никто не хочет, как уже упоминалось. — *Прим. переводчика с китайского на английский.*

бы нелепостью, но и слепое копирование западных методов с целью декоративного оштукатуривания фасада — занятие бесплодное. В конце-то концов, западные компании и сами еще толком не разобрались с тем, как оптимизировать управление работниками умственного труда.

После всего вышесказанного отметим, наконец, главное: любые подходы, имеющие сходство с массовым движением, имеет смысл задействовать лишь в тех случаях, когда они нужны для внесения реального вклада в создание четко функционирующих систем в рамках организационного строительства. Системы же нужны постольку, поскольку они помогают упростить структуры и взаимодействия между подразделениями, бригадами и отдельными сотрудниками организации. Простота культуры — основа способности любой компании оставаться крепкой и сильной. В этом плане перед глазами у Huawei имеется множество достойных примеров устоявшихся практик и систем, выработанных как западными, так и восточными компаниями и прошедших проверку и временем, и универсальными законами человеческой логики.

Так зачем же Huawei вообще понадобилось «движение за самодисциплину» в масштабах всей организации? Причина проста. Человеком по самой его природе движут две силы — благородная и низменная. Лидеры любой организованной общности людей несут ответственность за то, чтобы оградить свой народ от дьявольских искушений, отпугнуть силы зла с делянок, усердно возделываемых людьми, то есть трансформировать их природную алчность и леность в творческую и продуктивную работу, что есть необходимое условие и залог развития любой организации. Для достижения этой цели две стороны медали — слово и дело — не должны расходиться, иначе хаос в организации победит. Способность компании поддерживать крепкий моральных дух сверху донизу скреплена стержнем чистоты ее культуры, вокруг оси которой и обращается весь мир организации. При малейших расхождениях между словом и делом — не говоря уже о явных противоречиях между ними, а тем более о несогласии в высшем руководстве — Huawei мгновенно утратила бы связность, и ее народ разлетелся бы кто куда. Если руководство компании, внушая сотрудникам, что нужно ориентироваться на клиентов и самоотверженно работать на общее благо, станет у них на виду заботиться прежде всего о себе, возделывать лишь собственные грядки, образовывать фракции или извлекать личную выгоду из своих руководящих постов в компании, Huawei будет обречена.

Следовательно, «Декларация самодисциплины» есть не что иное, как манифест, публично поднятый призывный стяг для менеджеров всех уровней взойти на ту высоту, где они со всех сторон видны как на ладони всем 180 000 граждан Huawei. Ведь лишь при условии самоотверженной работы всех руководителей высшего и среднего звена ради единой высокой цели и лишь при ясном понимании собственной выгоды каждого от ее достижения вся трудовая армия в составе 180 000 боевых единиц не жалея сил устремится на штурм намеченных компанией высот.

Помимо надзора за соблюдением установленных принципов посредством мониторинга внутрикорпоративного общественного мнения — прежде всего через упомянутый выше онлайновый форум Xinsheng — Huawei разработала и внедрила у себя мощную систему внутриорганизационного надзора. Она, конечно же, прежде всего является средством холодного сдерживания, но в случае необходимости ее можно быстро развернуть и применить для огневого подавления очагов сопротивления врага, окопавшегося внутри организации.

Система надзора состоит из полевой бригады инспекторов, мониторящих горячие точки разворачивающихся бизнес-операций; контрольно-ревизионного отдела, осуществляющего ретроспективный контроль; и, наконец, парткома, переименованного в более привычный для иностранных партнеров комитет по этике. Комитет представлят собой высший орган надзора за соблюдением установленных правил и норм. Контрольно-ревизионный отдел действует по принципу «досконального расследования» каждого доложенного ему случая. Его глава У Шуюань считает, что «в условиях, когда в обществе преобладают негласные правила, нам в Huawei следует придерживаться строгих правил: все операции должны вестись на поверхности, при свете дня». Никто в компании, даже сам Жэнь Чжэнфэй, не имеет права продвигать собственные интересы и ставить их выше общих; отсюда и запрет на перелеты бизнес-классом в командировках, за исключением случаев, когда разница в тарифах оплачивается за личный счет. Такого рода ясные нормы регулирования сделали многое для того, чтобы в компании не начали действовать негласные правила, оправдывающие и как бы узаконивающие несправедливое распределение благ.

Тем не менее нерешенных проблем в области борьбы с коррупцией у Huawei остается более чем достаточно. По-прежнему случаются

и взяточничество, и растраты, и вымогательство. Не искоренены до конца и служебные нарушения вроде приписок и присвоения себе лично или своему отделу прибылей от заключенных контрактов. По этому поводу глава службы финансового контроля Huawei Мэн Ваньчжоу всех предупредила без обиняков: «Huawei не пиво, тут на пене не заработаешь». И в 2014 году при финансовом отделе компании было учреждено спецподразделение сплошной проверки всех бухгалтерских проводок, призванное обеспечивать законность и правомерность операций и достоверность всей бухгалтерской отчетности компании.

Смертность царя и организационная критика

Закон царства зверей: тигр, волк, муравей и мышь

В 1997 году Жэнь Чжэнфэй встречался с руководителем американской международной консалтинговой фирмы Hay Group [a]. Присутствовавший на той встрече соавтор этой книги У Чуньбо вспоминает:

> *В ходе встречи разговорились о подобии мира бизнеса царству зверей. Жэнь сказал, что транснациональные корпорации похожи на слонов, а Huawei — мышь на их фоне. Конечно, мышь Huawei слонам не ровня, поэтому ей приходится перенимать волчьи качества — острый нюх, сильную тягу к победе, менталитет стаи и дух жертвенности.*

Человек издревле вдохновляется примерами из мира животных. Как вышло, что динозавры вымерли миллионы лет назад? Ученые до сих спорят и не находят однозначного ответа. Тигры — цари зверей; львы тоже. Было время, когда тигры и львы поделили между собой господство над всем царством зверей, вселяя страх в души прочих животных. С недавних пор, однако, и тигры и львы находятся на грани исчезновения. Еще хуже дела

[a] Hay Group — основанная в 1943 году американская консалтинговая фирма со штаб-квартирой в Филадельфии, специализирующаяся на организационных реформах и оптимизации управления персоналом.

у панд; глупое и беспомощное выражение их лиц будто говорит нам: видите, что выходит, когда утрачиваешь дикость нрава и приспособляемость, — сущая катастрофа.

Волки — идеальное сочетание благородства и дикарства, агрессивности и стайного инстинкта, бдительности и хватки; к сожалению, человек несет для них страшную угрозу, и шансы на выживание волков с каждым днем снижаются. Однако я убежден, что не все для них потеряно и у волков еще будет возможность отвоевать свой мир обратно.

«Живем как тараканы» — столь мрачная шутка в адрес возглавляемой им компании со стороны президента Foxconn Technology Терри Гоу [a] указывает на крайнюю растерянность, воцарившуюся в предпринимательской среде, пусть и маскируемую под грубоватую браваду. Бывший гендиректор IBM Луис Герстнер стал настоящим героем американского бизнеса благодаря тому, что сумел спасти этого «динозавра» от вымирания. Вытаскивая IBM из болота, он тоже прославился анималистической шуткой-метафорой: «Если бы слон умел танцевать, муравьи бы по полу не ползали».

Подобно IBM, большинство прославленных транснациональных компаний-гигантов могут похвастаться долгой историей успехов, колоссальным размером, ведущими позициями в отрасли и своеобразным духом аристократизма. И вот из всего вышеописанного комплекса у них и развиваются две общие для всех болезни: организационная усталость и коррумпированность.

Если разобраться, многие качества из вышеперечисленного букета присущи и Huawei. Более чем четвертьвековая история, свыше 180 000 сотрудников, статус новой звезды и номера один в мировой индустрии телекоммуникационного оборудования — вот имидж Huawei. Еще в 1998 году Жэнь Чжэнфэй грозно предупреждал: «Недавно у горстки людей в Huawei была замечена склонность к коррупции. Компания не позволит развиться этой тенденции. Иначе как мы добьемся свершений?»

Похоже, Жэнь Чжэнфэй всерьез боится, что Huawei может быть уготована участь если и не динозавра, то стоящего на грани вымирания тигра.

---

[a] Терри Гоу (*англ.* Terry Gou, настоящее имя — Го Таймин, *кит.* 郭台銘, *пиньинь* Guō Táimíng, p. 1950) — тайваньский предприниматель, основатель и глава Foxconn Technology Co., Ltd., промышленной компании, специализирующейся на производстве радиоэлектронной и компьютерной техники и комплектующих по заказу крупных брендовых фирм.

Страх ведет к величию. Huawei прожила в страхе 27 лет. Жизнь в кольце блокады западных компаний на фоне постоянных посягательств на ее позиции со стороны внутренних конкурентов приучила организм Huawei вырабатывать адреналин безостановочно, и компания продолжает успешно отражать вражеские набеги на всех фронтах. Только вдумайтесь: когда Cisco объявила Huawei открытую войну «до полного банкротства», разве могла Huawei не отбиваться изо всех сил? Когда некоторые компании открыто повели масштабные операции по переманиванию лучших сотрудников Huawei, что оставалось делать компании, кроме как трубить всеобщий подъем по сигналу тревоги и отражать нападение?

Животные, не имеющие в природе естественных врагов, часто оказываются первыми кандидатами на вымирание, а те виды, которые привыкли к постоянной борьбе за существование с естественными врагами, живут и процветают. Этот же закон природы применим и к человеческому роду, и к миру бизнеса. В процессе роста и становления любая коммерческая компания сталкивается с противодействием со стороны множества конкурентов и врагов. Они могут представлять для организации самые разные угрозы, однако одновременно именно постоянные вызовы и трудности заставляют организацию развиваться и прогрессировать. Перед лицом конкурентов или врагов непозволительно утрачивать агрессивность или боевой дух, а посему организация не может допустить малейшей потери сплоченности рядов, нерешительности или неразумия лидеров. Следовательно, мудрый предприниматель никогда не винит противников в своих неудачах, а, напротив, испытывает к ним чувство благодарности за то, что они помогают ему вырабатывать железную выдержку и стальные нервы, а его организации — тренировать мускулы и повышать боеготовность.

Очень часто великая компания возникает не в результате продуманной амбициозной стратегии, а вследствие преодоления тяжелого кризиса. По крайней мере, к Huawei это точно относится. Если бы Cisco не затеяла судиться с Huawei, компания не сумела бы столь быстро превратиться из боксера-любителя легкой весовой категории вовсе даже не в тяжеловеса-профи, а в искусного мастера тайцзи, умело балансирующего между конкуренцией и сотрудничеством, нападением и защитой. Аналогичным образом серия внутриорганизационных конфликтов, начавшаяся в 2001 году, послужила толчком для изменения не только руководящего состава Huawei,

но и всей концепции и системы управления компанией, дальнейшего развития ее культуры, а это, в свою очередь, косвенно способствовало и ускорению ее роста.

Однажды в 2002 году руководители шести крупных исследовательских центров Huawei, базирующихся в Китае, съехались в Пекин, чтобы отчитаться перед Жэнем Чжэнфэем о проделанной работе. Когда, среди прочего, начали говорить об одной компании, учрежденной всего за год до того, но уже казавшейся достаточно серьезной угрозой для Huawei в будущем, Жэнь Чжэнфэй внезапно рассвирепел, схватил со стола распечатки и порвал их в клочья. Что творилось в тот момент у него в голове? Может, его взбесило неправильное отношение собравшихся к ситуации? Или, может, он вознегодовал из-за того, что какие-то выскочки взлетели из ниоткуда так высоко всего за год? Не знаю и, видимо, никогда уже не узнаю.

С достоверностью можно сказать одно: с тех пор руководство Huawei стало бдительно следить за поверхностью почвы телекоммуникационной отрасли на предмет появления на ней «подозрительных кротовин» и всегда держит в боевой готовности все необходимые инструменты, чтобы бороться с ними.

В тот период у Huawei слишком много энергии и времени уходило на отражение массированного нападения со стороны Cisco. Соответственно, в 1999–2006 годах компания двигалась вперед с постоянными пробуксовками. Жэнь Чжэнфэй переутомился и разболелся, перенес две онкологические операции, страдал депрессией.

Психологи утверждают, что многие формы депрессии, хотя и переживаются мучительно, имеют и положительные моменты: обостряют ум, способствуют пониманию внешних проблем и укрепляют способность им противостоять. Так же и многие формы маниакальных расстройств закаляют людей и помогают извлекать уроки из ошибок прошлого. В некоторых случаях психологические проблемы суть ранние признаки грядущих невероятных достижений.

Совершенно определенно последнее относится к Жэню Чжэнфэю. Сам он сказал как-то: «Нужно быть восприимчивым к критике, от кого бы она ни исходила. Нужно учиться внимательно выслушивать оппонентов, даже если их заносит слишком далеко. Ведь, чтобы одолеть нас, они хотят докопаться до наших слабостей. А нам это может быть полезно, потому что они указывают на проблемы, которых мы иначе бы и не разглядели».

Кто-то из коллег согласился с ним и добавил: «Ворон каркает громко, но никто еще от карканья не умер; и ночной филин ухает тревожно, но он лишь предупреждает, что смерть бродит где-то поблизости. В этом смысле и ворон, и филин — вестники добра».

Жэнь Чжэнфэй кивнул одобрительно.

Сам он подразделяет критику и самокритику на две категории — идеологическую и организационную. Идеологическая критика ставит под вопрос правильность индивидуальных и организационных ценностей. Не деформированы ли они? Способствуют ли созданию и поддержанию позитивной и конструктивной атмосферы? Не подгнила ли этика индивидуальной и коллективной работы? Не мутировала ли? Получить ответы на подобные вопросы как раз и помогает идеологическая критика, а потому они и выносятся чаще других на обсуждение на высшем уровне руководства, а затем могут каскадом распространяться вниз по организационной иерархии в качестве тем для сеансов самокритики. С другой стороны, компания должна соблюдать осторожность и серьезно опасаться перегибов с организационной критикой, поскольку с какого-то момента она принимает необратимый характер, после чего предмет критики неизбежно подлежит либо структурной реформе, либо устранению посредством радикальных мер. «Трансформация — систематическое мероприятие, и нельзя относиться к нему легкомысленно». Вот что сказал на этот счет Жэнь Чжэнфэй:

Мы выросли из малой компании, не имевшей, по сути, системы управления. После серии преобразований, включая внедрение комплексной разработки продуктов и комплексной цепи поставок, а также четыре этапа оптимизации финансовой системы, наша система управления из простой и грубой стала компьютеризованной и отлаженной. Теперь компания проходит период глобализации. Без самокритики никто бы и не взялся за пересмотр ранее действовавших правил или заявленных руководством принципов, как и за пересмотр процессов управления, ведущий к сокращению излишних должностей. Но если вообще ничего и никогда не менять, то как нам построить полноценную систему управления бизнес-процессами?

Так что без этих крупных усовершенствований в управлении мы бы не смогли обеспечивать наших клиентов недорогими и высококачественными услугами. На столь конкурентном рынке с ценами ниже некуда мы бы иначе не выжили. Наша система управления потому и подвергается постоянному критическому пересмотру, что без этого нам не выжить в стремительно меняющемся мире.

Пользовалась когда-то большой популярностью книга под названием «Малое прекрасно» [a]. Высшее руководство Huawei, однако, справедливо выдвигает против этого тезиса такой контраргумент: сколь бы прекрасной ни была малая делянка, слон ее с легкостью вытопчет. Мы живем в эпоху великих рисков, и лишь большие корабли способны пережить страшные бури современности. Но, конечно же, говоря словами Вана Сифена из «Сна в красном тереме», «у великанов свои проблемы».

Huawei выросла до своих нынешних размеров в процессе постоянной идеологической самокритики — осторожной, но скрупулезной. Однако еще в 2008 году Жэнь Чжэнфэй сказал: «Пришло время сместить акцент с идеологической критики на организационную». Тем самым он впервые нацелился на поиск средства от страшнейшей болезни из числа угрожающих крупным организациям — усталости.

Служит ли хорошая наследственность гарантией успеха

Согласно классику экономической науки Йозефу Шумпетеру [b], любой успешный бизнес держится на том, что «вытаптывает все, что стоит у него на пути». Причина проста: величие вырастает из страха кануть в небытие.

---

[a] «Малое прекрасно» — популярная монография английского экономиста немецкого происхождения Эрнста Фридриха Шумахера (*нем.* Ernst Friedrich «Fritz» Schumacher, 1911–1977), в которой вводится концепция «деревенской экономики», позже переименованной автором в «буддийскую» (*англ.*: *E. F. Schumacher*. Small Is Beautiful: A Study of Economics As If People Mattered. — Blond & Briggs, 1973; *рус.*: *Шумахер Э. Ф.* Малое прекрасно: экономика для человека. — РСПИ, 2007).

[b] Йозеф Алоиз Шумпетер (*нем.* Joseph Alois Schumpeter, 1883–1950) — австрийский и американский экономист, политолог и социолог, сторонник «созидательного разрушения» в экономике и «элитарной демократии» в политике.

Когда лидеры и целые организации живут под колоссальным гнетом страха гибели, нервная система предельно напряжена и исправно посылает в мозг сигналы тревоги. Под их воздействием тут же пробуждается коллективный инстинкт самосохранения, и следует агрессивная защитная реакция, что свидетельствует о крепком иммунитете и способности организма противостоять инфекциям и болезням. Для организаций такого рода характерны однородность и замкнутость.

Нельзя игнорировать и тот факт, что после успешного завершения какого-либо дела или преодоления кризиса, даже иллюзорного, организация напитывается свежими силами и предстает здоровой и энергичной во всех отношениях, — и вот тут-то ее люди и утрачивают бдительность и часто непозволительно расслабляются. И тогда иммунитет организации ослабевает, ее тело начинают разъедать изнутри прогрессирующие и часто непредсказуемые болезни.

Некрасивый случай, вышедший у Huawei с Telekom Malaysia, — классический пример того, к чему приводит синдром расслабленности вследствие головокружения от успехов.

По итогам 2009 года, выручив от продаж около 30 млрд долларов США, Huawei вышла на второе место в мире по поставкам телекоммуникационного оборудования. А вскоре после этого, 5 августа 2010 года, в адрес председателя совета директоров Сунь Яфан пришло письмо от гендиректора Telekom Malaysia с обстоятельной жалобой на то, что вот уже несколько месяцев работа Huawei перестала соответствовать высоким профессиональным стандартам, соблюдения которых было бы естественно ожидать от ведущей международной компании. Все это, по словам главы малазийского оператора, вызвало глубокую озабоченность в руководстве его компании. Список претензий включал в себя следующее:

1. Несоблюдение сроков поставок и условий контракта по номенклатуре и техническим требованиям к поставленному оборудованию: часть оборудования не соответствует техническим условиям договора; часть забракована по результатам приемочных испытаний.

2. Непрофессионализм и неопытность менеджеров проекта со стороны Huawei.

3. Предусмотренная контрактом «экспертная поддержка» не предоставлена.

В этом письме с рекламацией «между внешне вежливыми строками сквозило откровенное разочарование и плохо скрываемое раздражение».

Копии письма были адресованы также главам отделов продаж и обслуживания клиентов, президенту Азиатско-Тихоокеанского регионального представительства, главе представительства Huawei в Малайзии и менеджерам по работе с Telekom Malaysia на стороне Huawei. Но даже по прошествии пяти рабочих дней руководство компании-клиента ответа от Huawei так и не получило: все в компании ломали голову, как половчее отписаться в ответ на рекламацию, вместо того чтобы подумать об устранении недоработок, а в итоге не было сделано ни того, ни другого.

Через пять дней, вернувшись из зарубежной командировки, Сунь Яфан обнаружила у себя на столе рекламацию недельной давности — и немедленно взялась за выявление и устранение причин безалаберной работы по контракту с Telekom Malaysia.

И ей открылись пугающие симптомы, указывающие на развитие у Huawei классической болезни, свойственной многим корпорациям-гигантам:

1. **Фокусировка на заключении контрактов, а не на их исполнении.** «Пять лет назад доля Huawei в поставках нового оборудования для Telekom Malaysia была в десять раз ниже, чем доля главного их поставщика на тот период. К концу 2009 года ситуация зеркально поменялась, и уже Huawei десятикратно превосходила бывшего фаворита на этом рынке», что делало Huawei важнейшим для Telekom Malaysia поставщиком решений «под ключ». Однако «отсутствовала четкая процедура контроля над организацией и исполнением поставок», следствием чего и стал снежный ком сбоев в отгрузке и монтаже оборудования.

2. **Функциональная разобщенность подразделений:** вместо налаживания сотрудничества и взаимодействия все полагались и кивали друг на друга, а по мере усугубления проблем — перекладывали друг на друга вину за них, вместо того чтобы совместно искать пути их скорейшего решения.

3. **Заведомо неисполнимые обязательства ради получения контрактов.** Как следствие — недопоставки оборудования из-за физического отсутствия его запасов на складах, попытки скрыть несоответствие фактических характеристик поставленных продуктов заявленным; а в результате — «полная утрата доверия к нам со стороны клиента».

4. **Канцелярская волокита:** пересылка электронных писем из отдела в отдел по кругу из нежелания принимать на себя ответственность вместо немедленного инициирования разбора проблем на месте сразу же после их выявления.

5. **Безынициативность и бюрократизм высшего руководства.** Целый год после выигрыша тендера на заключение контракта на поставки оборудования для Telekom Malaysia не менее десяти вице-председателей [a] Huawei прямо или косвенно занимались проработкой его реализации, в результате чего проект пострадал не от недостатка внимания, а от отсутствия должной координации и взаимодействия между руководителями высокого уровня, что, в свою очередь, привело к нехватке ресурсов на его реализацию, недостаточной прозрачности в отношении сопутствующих проблем, двум случаям непоставки оборудования, ряду случаев поставки оборудования не тех моделей [b].

6. **Утаивание плохих новостей** — причем как от клиента, так и от вышестоящего руководства, — то ли в надежде на то, что проблема как-нибудь рассосется, то ли в надежде отсрочить неизбежное.

Тогда же стало ясно, что накладка с поставками для Telekom Malaysia — случай далеко не единичный. Он отражает характерный комплекс симптомов, который начал регулярно проявляться у Huawei после ее вхождения в число ведущих мировых компаний. Кстати говоря, один бывший член совета директоров утверждает, что первые признаки лености и самоуспокоенности в Huawei стали проявляться уже в 2006 или 2007 году, после того

---

[a] «Вице-председатель» — общепринятое в Huawei обозначение любой должности уровня топ-менеджера. — *Прим. переводчика с китайского на английский.*

[b] Видимо, в богатой на пословицы китайской культуре отсутствует аналог русской: «У семи нянек дитя без глаза».

как компания вышла на уровень годового оборота порядка 15 млрд долларов. Тао Цзинвэнь [a], президент западноевропейского отделения Huawei, как-то раз процитировал слова, сказанные ему главным инженером Vodafone: «Понять не могу, где Huawei отыскала себе разом столько наглой и самодовольной молодежи».

Huawei совершила за свою историю великое множество ошибок, и клиенты не раз ее за это критиковали и да и просто ругали. На какой-то период времени все подразделения НИОКР компании вдруг разом навалились на перспективные высокотехнологические разработки, далеко не все из которых были реально нужны Huawei, а главное, ее клиентам, следствием чего стали огромные убытки и общая стратегическая неразбериха в компании. Из-за этого в 2000 году была созвана специальная конференция по проблемам качества. На ней руководителей проектов потыкали носом в образцы отборного шлака, произведенного проектными группами, дав им задание поразмыслить над причинами организации такой работы, которая приносит подобные гнилые плоды, и искупить свою вину перед компанией, — то есть дали последний шанс выбраться из пресловутой грязи обратно «в князи».

Невзирая на все вышеперечисленные проблемы и сбои, в целом в глазах покупателей Huawei оставалась компанией скромной, отзывчивой и преданно служащей клиентам. Следовательно, даже при не вполне удовлетворительном качестве продукции и слабоватой технической поддержке доверия и признания она заслуживала.

Однако в случае инцидента с Telekom Malaysia отзыв клиента носил небывалый оттенок, и никогда ранее руководству Huawei подобного о своей компании выслушивать или читать не доводилось.

«Я верю в вашу способность решить технические проблемы, но мне бы все-таки хотелось видеть еще и благонамеренное желание их разрешить... видеть у ваших сотрудников готовность внимательно выслушивать суть того, что мы хотим до них донести», — писал гендиректор Telekom Malaysia. А вице-президент Telekom Malaysia, которому грозила отставка

---

[a] Тао Цзинвэнь (*пиньинь* Tao Jingwen, *англ.* Kevin Tao) — воспитанник Пекинского университета почты и связи (1993), руководящий работник Huawei с 2006 года, в настоящее время — глава НИОКР Huawei в Шэньчжэне.

из-за срыва заключенного им контракта с Huawei, так и просто рубанул в смятении: «Ваш провал, похоже, ставит крест на моей карьере».

История с Telekom Malaysia побудила Huawei запустить мощную очистительную волну общеорганизационной кампании самокритики на всех уровнях. Менеджеры всех подразделений были вызваны на расширенное заседание исполкома совета директоров, затем на уровне подразделений были проведены рабочие семинары по изысканию новых средств налаживания внутриорганизационного сотрудничества и гармонизации работы компании. В офисах на местах — как в Китае, так и за рубежом — были организованы сеансы углубленной самокритики и самоанализа с целью разрешения насущных проблем. Их целью были как выявление недостатков в имеющихся системах и процессах, так и, что еще важнее, расширенная самооценка на идеологическом уровне. Как складываются наши отношения с клиентами? Как мы реагируем на их проблемы? Хорошо ли мы знаем, чего от нас ждут клиенты? Что позволяет нам говорить о собственной клиентоориентированности? Что значит «преданность и самоотдача»?

Под пристальным надзором руководства Huawei проект оснащения оборудованием сети Telekom Malaysia был спасен и успешно доведен до конца. Однако критическое осмысление в верхах сложившейся в компании ситуации продолжилось.

Эрик Сюй: *«Чем больше у нас клиентов, тем пренебрежительнее мы на них смотрим. Пока мы были маленькой компанией, мы относились к каждому клиенту обходительно, уважительно и трепетно, и куда все это подевалось? Сегодня находятся те, кто даже подшучивает над проблемами наших клиентов!»*

Сю Вэньвэй: *«Я заметил, что мы перестали прислушиваться к нуждам клиентов. Всегда отталкиваемся только от себя, уговариваем клиентов принять наши продукты в том виде, как есть».*

Ли Цзе: *«Недавно побывал у шести клиентов в разных странах, и все как один говорят, что разговаривать с людьми из Huawei — будто в школу ходить, поскольку тон у нас*

менторский и мы только и делаем, что поучаем и загружаем их домашними заданиями».

Ли Шаньлинь: *«Критически важно, чтобы вся организация целиком переориентировалась на клиентов, а не на лидеров и не на себя. Системы и процедуры лишь помогают людям избегать явных ошибок и бьют их по рукам за нарушения правил, в то время как культура и ценности отучают людей от склонности к ошибкам. Нам нужно задуматься о „смягчении подхода", особенно в том, что касается привития наследуемой культуры и ценностей».*

Расследование инцидента с Telekom Malaysia легло в основу целого доклада на десятках страниц под названием «По-прежнему ли мы ориентированы на клиентов?». История разбора жалобы главы Telekom Malaysia была опубликована в журнале «Народ Huawei» за подписью высокопоставленных руководителей компании, включая Эрика Сюя, Сю Вэньвэя, Дина Юня и Яо Фухая [a].

Завершалось исследование философским вопросом: «Ориентируясь на клиентов, мы взращиваем в себе гения; ориентируясь на вождей, мы становимся прихвостнями; ориентируясь на себя — полными идиотами. Народ Huawei, ты что предпочитаешь?» И там же были приведены слова Жэня Чжэнфэя: «Huawei взлетела стремительно, как воздушный шар, — и, как всякий воздушный шар, в любой момент рискует лопнуть».

Судьба и миссия: какой срок жизни отпущен Huawei

За всю историю Китая, насчитывающую пять тысячелетий, лишь четыре династии сумели продержаться у власти дольше двух веков. Средний срок жизни компаний из числа топ-500 в США составляет тридцать — сорок лет, и некоторые статистики там уже даже пришли к заключению, что по средней

[a] На момент написания книги все четверо сохраняли за собой руководящие должности, занимая следующие посты: Эрик Сюй — зампредседателя правления и гендиректор на ротационной основе; Сю Вэньвэй — глава отдела маркетинговой стратегии; Дин Юнь — глава отдела продуктов и решений; Яо Фухай — глава отдела закупок и отбора поставщиков. — *Прим. автора.*

продолжительности жизни юридические лица вдвое уступают физическим. Лишь четверть компаний, торгующихся на бирже, доживают до своего полувекового юбилея.

Один японский эксперт по менеджменту выдвинул несколько шокирующее предложение — измерять жизненные процессы и сроки существования компаний в «собачьих жизнях». Известно, что собаки по сравнению с человеком живут недолго, порядка десяти лет. (Написал это, и острой болью пронзило сердце: лежат, свернувшись в клубок у меня в ногах, три моих милых сердцу пса... Я их обожаю, а они меня тем более, ибо я для них значу абсолютно все. Но придет день — и мы навеки расстанемся... Просто сердце кровью обливается.) Так вот, возвращаясь к китайским компаниям: редкая из них дотягивает даже до «собачьей старости»!

За тридцать с лишним лет проведения политики реформ и открытости Китай породил множество блестящих компаний, опыт которых даже тщательно изучали и разбирали в бизнес-школах всего мира. Сегодня 85 процентов этих образцово-показательных компаний оказались на обочинах торных дорог экономической жизни. По состоянию на 2010 год средняя продолжительность жизни китайских малых и средних предприятий составлял 3,7 года, и в этом плане стране далеко даже до «собачьих» показателей среднего срока жизни на уровне 12,5 года в странах ЕС и 8,2 года в США. Непостижимой и недостижимой мечтой в этом отношении является Германия, где среди 500 лучших малых и средних предприятий четверть основаны не менее столетия тому назад.

Но такова судьба любой организации: рано или поздно все они умирают. А миссия любого лидера — вести своих подчиненных в бой, даже понимая, что рано или поздно поражение неминуемо; главное — сражаться за продление и максимальное оздоровление жизни здесь и сейчас.

Будучи материалистом, Жэнь Чжэнфэй не боится ни смерти, ни разговоров о ней. Он говорит: «Любой жизни положен конец. Мы же занимаемся тем, чтобы по возможности продлить век Huawei. Мы просто хотим избавить ее от преждевременной смерти, а также, по возможности, от предсмертных мук, когда пробьет ее час». По его разумению, главная стратегическая цель Huawei — выживание как таковое.

Пятого января 2012 года на одном аргентинском новостном веб-сайте была опубликована статья об удивительном открытии, озаглавленная «С каждым днем мы все ближе к началу конца смерти». Там говорилось:

Современная биология доказала, что зрелые стволовые клетки, в отличие от других видов клеток нашего организма, не подвержены старению. То есть нам и до этого было известно, что стволовые клетки продолжают нормально функционировать после того, как другие клетки начали стареть и отмирать. Но теперь мы доподлинно знаем, что стволовые клетки вовсе не подвержены старению, а значит, их можно замораживать, хранить неограниченное время, а затем, разморозив, снова использовать.

Исходя из этого, автор статьи сформулировал следующий прогноз: «Ученые, по крайней мере значительная их часть, считают старение болезнью и подходят к ней как к патологии, и лет через двадцать — тридцать мы, возможно, станем свидетелями начала конца смерти. Так мечта о вечной жизни становится все ближе к воплощению».

Потрясающая новость, никто не спорит, но все-таки вечная жизнь по-прежнему представляется из нашей реальности перспективой несколько более отдаленной, нежели это рисуется в воображении автора процитированной статьи. Тем не менее идея запустила в сознании главы компании интересный ассоциативный ряд. Что являют собой стволовые клетки Huawei? Где их искать? Как извлечь, заморозить и сохранить? Что есть самый страшный ночной кошмар Huawei?

Без всяких сомнений, стволовые клетки Huawei — это ее основополагающие ценности: клиентоориентированность, беззаветная самоотдача и настойчивость. Клиентоориентированность и самоотдача в совокупности породили эмбрион того, что со временем развилось в нынешний организм компании Huawei. А настойчивость — это доминантный ген в структуре ДНК компании. Без него Huawei не смогла бы выжить, и этот ген ни разу не мутировал за двадцать с лишним лет.

Многие, как в самой компании, так и на стороне, неразрывно связывают судьбы Huawei и ее главы Жэня Чжэнфэя. Это заблуждение. Ведь рано или поздно, согласно незыблемому закону природы, Жэнь Чжэнфэй тепло откланяется и попрощается со зрителями, а созданная им компания останется — и занавес не опустит. Да, среднестатистические показатели

не впечатляют, и срок «собачьей жизни» колеблется в диапазоне от 3,7 до 12,5 лет. Но есть ведь еще и «долгожители» — и среди компаний они тоже встречаются. На самом деле человеческое понимание природы организаций, которые они сами и создают, до сих пор крайне поверхностно и ограниченно, а законы их жизненных циклов еще только ждут своих исследователей.

Что до самого Жэня Чжэнфэя, то отпущенные природой сроки профессиональной жизнедеятельности человека ему вполне понятны. Отсюда и его квалификационное требование к кандидатам в совет директоров: двадцать лет стажа непрерывной и безупречной работы в компании. А к самому себе? Ведь Жэню уже за семьдесят... И сколько бы ни грела душу мечта, что созданная им и насчитывающая свыше 180 000 человек организация продержится еще целый век и дольше, — нет-нет да и промелькнет мысль, отчеканенная на оборотной стороне подбрасываемой судьбой в воздух монеты: а что, если Huawei и десяти лет не протянет? Даже отрешаясь от того, что принято называть в бизнесе форс-мажорными обстоятельствами, включая войны и социальные бунты, у Huawei хватает и собственных проблем, включая возрастные — вроде старения, дряхления и ожирения, не говоря уже о более серьезных, свойственных сугубо миру бизнеса.

Следовательно, ключевым фактором выживания компании становится наличие у нее запаса стволовых клеток, — образно говоря, возможности ревностного воспроизведения самой себя из массы уменьшенных полнофункциональных копий, вложенных одна в другую. Иными словами, Huawei неизбежно погибнет, если лишится своих стволовых клеток — основополагающих ценностей, вне зависимости от того, как долго Жэнь Чжэнфэй еще будет возглавлять компанию. Точно так же, если компания сохранит свои ценности в полном здравии, не поступится ими перед лицом опасностей и трудностей, Huawei ждет долгое процветание и после отхода Жэня Чжэнфэя от дел.

Можете себе представить танцующего слона? Слон большой, но это отнюдь не значит, что он неуклюжий. Такова и жизнь во всех ее динамичных проявлениях, а потому Huawei так и продолжает нанимать все новых работников и организационно расширяться день ото дня. Сегодня в компании занято более 180 000 человек, а через пять — десять лет их число может возрасти и до 200–300 тысяч. Главное, чтобы руководство компании и дальше прочно придерживалось базовых ценностей и продолжало распространять

их по всей системе в рамках «диссипативной модели» оживления организации. При этом в последнее время в обиход компании вернулись и термины военного времени из лексикона переговоров между военно-полевыми штабами: «запросить артиллерийскую огневую поддержку в районе активных боевых действий», «передать все решения на усмотрение полевых командиров в силу обострения ситуации» и так далее. Все это дает представление о том, насколько глубокие знания о болезнях и недугах других крупных корпораций накопило руководство Huawei в период после 2008 года.

Приложение. Прекращение конкуренции как сигнал о потере импульса

Секвойи, эвкалипты и тропические леса как наглядные пособия по менеджменту

1. Самыми высокорослыми в мире деревьями считаются калифорнийская секвойя (*sequoia sempervirens*) и австралийский царственный эвкалипт (*eucalyptus regnans*). Оба вида вырастают до 150 метров. Единогласного мнения о том, кто из них двоих рекордсмен, до сих пор нет [a], зато выявлен целый ряд общих черт у двух этих деревьев-гигантов.

   1.1. Поодиночке и небольшими кущами они не растут — только обширными лесами. Секвойные леса простираются на сотни километров, и эвкалиптовые рощи имеют свойство разрастаться вширь. Дело в том, что одиночным высоким деревьям против природных стихий не выстоять, и даже высота всех отдельно взятых деревьев на каждом участке леса строго уравнивается по среднему.

   1.2. По своему структурному строению оба эти вида деревьев близки к совершенству: прямой ствол, крепкий и толстый комель, разлапистые и глубокие корни. А у эвкалипта еще и листья динамично ориентируются боковым срезом к солнцу, минимизируя испарение драгоценной в жарком климате влаги.

---

[a] Автор немного гиперболизирует, рассуждая о высоте деревьев в 150–200 м. На 2016 год рекордные экземпляры имели высоту 114,4 м (эвкалипт) и 115,6 м (секвойя).

1.3. Но есть у обоих видов и определенный предел роста. Несмотря на все вышеперечисленные сильные стороны, ни единой особи выше 200 метров в истории не зафиксировано. Никакого логического объяснения этому, казалось бы, нет. Ведь, имея идеальное строение и прекрасную способность адаптироваться к перепадам освещенности и влажности, а секвойя — еще и срок жизни до 2000 лет, они могли бы побить и рекорды высоты.

2. Биологов особо интересует эта неспособность деревьев к росту выше определенного предела, и гипотезы на этот счет высказывались самые разнообразные. На сегодняшний день две более или менее общепризнанные заключаются в следующем.

   2.1. Чем выше дерево, тем хуже оно усваивает питательные вещества. Иными словами, выше определенного предела дерево вырасти не способно по внутренним системным причинам. У австралийского царственного эвкалипта очень развитая корневая система, отменные капиллярные каналы, идеально устроенная крона, — но все это в совокупности и приводит к тому, что на доставку воды от корней к листьям кроны уходит в среднем 24 дня. То есть каждая подсистема дерева сама по себе оптимизирована, а система в целом из-за этого оставляет желать лучшего.

   2.2. Отсутствие конкуренции лишает дерево стимула к дальнейшему росту. Второе объяснение проще и понятнее: действительно, зачем деревьям расти дальше, если их лес и так возвышается над всеми конкурирующими видами? Сообщество заняло доминирующую высоту, достигло точного баланса за долгие годы эволюции. Другие виды лесных деревьев неконкурентоспособны, а подлесок давно смирился со своей вторичной ролью и низкорослостью. Энтропия в замкнутой системе может только возрастать, отсюда и вывод: это не каждое дерево как таковое перестало расти; перестало расти все сообщество, поскольку утратило к этому стимул, оказавшись вне конкуренции.

3. Философы и физики давно и напряженно осмысливают это явление. Второе начало термодинамики предполагает однонаправленный вектор расширения Вселенной от точки Большого взрыва к итоговому полному

рассеянию в хаосе тепловой смерти. А значит, время необратимо. Или, проще говоря, утрата упорядоченности и рост энтропии как меры хаоса — норма жизни в потоке времени.

4. Следовательно, для отдельно взятого единого живого организма вопрос жизни и смерти стоит просто. Как привлечь извне приток отрицательной энтропии? Эволюцией? Адаптацией? Биологи спорят на эту тему уже лет двести. Многие вообще путают и смешивают два этих понятия. Внесем ясность: «адаптация» — практическое приспособление к окружающей среде во временных рамках единственного поколения; «эволюция» — процесс, растянутый на множество поколений. Адаптация — фундамент эволюции, а эволюция — череда адаптаций. Как бы ни был адаптирован организм отдельной особи, смерти ей не избежать. В мире, полном хаоса, упорядоченность индивидуума строится исключительно на фундаменте, заложенном в процессе коллективной эволюции предшествующих поколений. Однако направление эволюции адаптивно определяется нуждами индивидуумов и внешними условиями, с которыми сталкивается каждое новое поколение как многолюдная система.

5. Следуя этой логике, биологи пришли к выводу, что есть в природе яркий антипод экосистемы эвкалиптовых или секвойных лесов — влажный тропический лес. Джунгли бассейна Амазонки — очень хитроумная открытая экосистема, и в последние годы она попала под пристальное внимание не только биологов и экологов, но и ученых, исследующих вопросы системного управления, информационного обмена, и даже футурологов. Действительно, влажные тропические леса стоит внимательно наблюдать, изучать и анализировать по целому ряду причин. Рассмотрим в качестве примера лишь два аспекта их жизнедеятельности.

   5.1. *Упорядоченный хаос.* Леса бассейна Амазонки — настоящее пиршество биоразнообразия, там уживается рекордное для отдельно взятой экосистемы число биологических видов. Но за внешне хаотичным и неконтролируемым буйством природы этих джунглей стоит строжайшая логика выживания: идет безостановочная, автоматическая корректировка адаптационных способностей на уровне каждой особи вследствие стремления выжить, и всякое адаптивное изменение

любого биологического вида неизбежно передает импульс к изменениям по всей пищевой цепочке, — то есть налицо иерархическая упорядоченность процесса эволюции. Чуждые или недоразвитые виды, волею случая заброшенные в такую среду, либо изыскивают резервы адаптации к такой системе и находят возможность встроиться в экологическую цепь питания, либо бесследно исчезают. И нет в этих тропических джунглях ни царей, ни высших существ, ни гендиректоров, контролирующих все эти дела. Люди вроде Дарвина с изумлением обнаружили, что столь колоссальных размеров системы, оказывается, живут по собственным из поколения в поколение наследуемым законам саморегуляции.

5.2. *Долгосрочная групповая эволюция*. Отдельное дерево не способно избежать болезней и смерти под разрушительным влиянием термодинамических воздействий, а тропический лес способен. Роща секвой имеет предел роста, а тропический лес может расти вечно. Отдельные особи передают свою «приспособленность» потомству через генетический код. Каждое усовершенствование само по себе мизерно, но, накапливаясь и приживаясь на протяжении поколений, они способствуют стабильному выживанию вида. На границах экосистемы леса бассейна Амазонки никто не спрашивает паспорта и не проверяет наличие визы; сообщество совершенно открыто и готово принять любого под свою сумеречную сень на компромиссных условиях. Рождение мутантов, вторжение чуждых видов, экологические изменения — все это формально допустимо, и все решается естественным отбором и корректировкой генофонда эндемичной популяции. Именно за счет принятия пришельцев извне эта безусловно открытая групповая экосистема и достигает эффекта снижения энтропии.

(*Выдержка из тетради с конспектами одного из менеджеров Huawei.*)

ГЛАВА 7

О ПЕРЕМЕНАХ. ЧАСТЬ I. СЕМЬ ЗАПРЕТОВ И ВОСЕМЬ СИМПТОМОВ

Холодный блеск скальпеля, отсекающего пуповину: встань и иди!

Метафорическое искупление: отвыкайте зависеть от героев

Две с половиной тысячи лет минуло с той поры, как Конфуций, величайший мыслитель древности, стоя на берегу Хуанхэ, вздыхал сокрушенно: «Время, подобно водам этой Желтой реки, течет денно и нощно, и нет этому конца».

Двадцатью пятью веками позже, а точнее 28 апреля 2005 года, человек по имени Жэнь Чжэнфэй решил уподобиться не всегда понятному нам древнему мудрецу, ступить на путь отшельничества, отряхнуть с себя блестки бренной славы и замыслить новое будущее для своей компании.

В тот день Жэнь Чжэнфэй был приглашен выступить с речью об основополагающих ценностях Huawei перед комитетом КПК провинции Гуандон, и вот что он сказал:

Управлять большой компанией — это как регулировать поток Хуанхэ. Мы строим плотины, и река течет через них в нужном режиме круглосуточно. Когда наступает ночь и я сплю, вода продолжает течь. Я спокоен, зная, что река впадает в море, испаряется и позже выпадает снегом где-нибудь в Гималаях, а оттуда, по мере таяния ледников, собирается в ручьи, которые вновь питают великую и вечную Хуанхэ. Так и замыкается цикл круговорота воды в природе, ибо река вечно впадает в море, солнце вечно испаряет воду, а небесный холод возвращает

ее на землю. И после бесчисленных кругооборотов вода забывает о том, как стоял некогда на берегу реки мудрец и печалился из-за того, что все сущее уносит в небытие река времени. Мудрость реки — в ее течении, вот она и течет. А кто мудрец? Скажем так, мудрец — конечно тот, кто устроил такой круговорот. Любая компания начинает жить полноводной жизнью лишь после того, как вмешательство создателя ей больше не требуется. Но если основатель компании, сложив с себя ответственность за управление текущими делами, поднимается на пьедестал почета, занимает место идола для всеобщего преклонения перед его заслугами, то вот тут-то компания и оказывается в самом что ни на есть беспомощном и беззащитном положении перед лицом внешних угроз.

Как уже отмечалось, и зарубежные и отечественные СМИ нередко высказывают сомнения в перспективах Huawei после ухода Жэня Чжэнфэя. А что, если отступить на несколько шагов назад и окинуть взглядом всю историю мирового бизнеса? Не наблюдаем ли мы следующую закономерность: основатели выводят свои компании в признанные лидеры как раз на закате своего собственного жизненного пути? И вот тут-то журналисты, конкуренты и широкая публика начинают вздыхать: что же будет с этой замечательной компанией после его ухода? — и плодить всевозможные спекулятивные измышления на этот счет. Разве не так?

Жэнь Чжэнфэй, человек самокритичный, с этим явлением хорошо знаком. Один ученый, много лет проработавший в Huawei консультантом при руководстве, сказал:

Жэнь Чжэнфэй отличается от большинства предпринимателей. Обычно основатели очень привязаны к своим компаниям и физически, и эмоционально. Свою фирму они рассматривают как лично выношенного, рожденного и вскормленного ценой неимоверных усилий ребенка. Ребенок давно повзрослел и готов к самостоятельной жизни, но родители никак не хотят отпускать его из-под своей опеки. Жэнь Чжэнфэй — исключение.

Он полагает, что дал компании жизнь, поставил ее на ноги, — и пусть идет. Ведь основатель рано или поздно неизбежно отходит от дел или умирает, а компания и ее руководство должны естественным образом обновляться и существовать дальше уже без него. В этом смысле никто персонально не должен вмешиваться в ход ее развития. В какой-то момент должна быть перерезана пуповина эмоциональной связи между компанией и ее основателем.

Трансформация системы управления Huawei была лишь холодным блеском стали скальпеля акушера, умело отсекшего компанию от пуповины.

А 1998 год вообще стал поворотным для Huawei. Именно с него началось систематическое заимствование и внедрение передового опыта и практики управления с привлечением ведущих международных консалтинговых фирм, включая IBM, Hay Group, PricewaterhouseCoopers и Accenture, которые помогли Huawei создавать собственные, уникальные процессы и системы управления разработками, производством, ресурсами, кадрами, поставками, финансами, качеством и другими системами на основе уникальных ценностей компании, ориентированных на нужды клиентов.

То был поистине тектонический сдвиг всей платформы Huawei. Эрик Сюй и Го Пин не стесняются называть его «организационной революцией». Влиятельнейшие люди были отставлены от дел или ограничены в полномочиях и поставлены под более жесткий контроль. Никто из вождей революции не застрахован от низвержения, если перемены под их руководством не приводили к успеху. История знает множество примеров, когда инициаторы и вожди революций попадали в опалу, поскольку перегибали палку и ущемляли интересы слишком многих людей. Так и в Huawei: стоило высшему руководству взять решительный курс на смену системы управления, основанной на принятии решений руководителями лично, процедурной и институциональной формами корпоративного менеджмента, как многим начальникам пришлось расстаться со своими должностями.

На протяжении семнадцати лет Huawei последовательно проводила реформу системы управления по всем шести главным направлениям своего бизнеса. За это время компанию добровольно или принудительно покинули более ста руководителей среднего и высшего звена — кто-то из-за

несогласия с переменами, кто-то из неспособности к ним адаптироваться. Причем в числе ушедших оказались и талантливейшие специалисты, и преданные делу менеджеры с огромными заслугами. Но выбранный компанией путь необратимых перемен сделал Huawei неподходящим местом для героев-одиночек в новой системе управления.

Еще на ранней стадии внедрения системы комплексной разработки продуктов Жэнь Чжэнфэй, согласно корпоративному преданию, сказал:

Если когда-то небо над нами вспыхнет огнем и Huawei будет испепелена дотла, то хватай все, что можешь, — и беги с пепелища. Ведь главное — вынести в целости принципы работы наших систем и процессов, и тогда мы воссоздадим Huawei на новом месте. Именно ради этого мы и затеяли столь колоссальную трансформацию в масштабах всей компании и потратили массу денег на услуги западных консультантов, чтобы они научили нас, что делать в подобных ситуациях, — мы хотим раз и навсегда избавить нашу компанию от пагубной зависимости от героизма. Личное геройство сотрудников на передовой мы и дальше будем поощрять и приветствовать. Но на уровне среднего и высшего звена руководства героям отныне места не будет.

Герои — своего рода камни преткновения на пути реформ. Начиная бизнес с нуля, компания всецело полагается на героев и их славные свершения. Каждая компания проходила через период геройства на стадии становления. Герои творят историю, но из-за собственной амбициозности и необузданности часто остаются в ней в качестве отрицательных персонажей, натворивших массу грязных, а то и кровавых дел. Следовательно, как только молодая фирма встает на ноги, становится более солидной и зрелой, героев нужно убирать с дороги реформ, чтобы не мешали.

Несомненно, главный враг любых системных преобразований — люди, особенно лидеры. Всякий акт реформ дается проще и эффективнее при его всеобщей поддержке; в противном случае усилий требуется вдвое больше, а результат достигается вдвое меньший. В какой-то мере любая

реформа — революция, поскольку ведет к отрешению кого-нибудь от власти и перераспределению полномочий. Есть, однако, и важные различия между реформой и революцией. Революция часто носит насильственный характер и приводит к смене режима, а реформа — процесс более рассудительный, конструктивный и направленный прежде всего на повышение жизнеспособности организации, преодоление лености и коррупции в ее рядах и оптимизацию системы и структуры управления.

К сожалению, во многих компаниях по достижении ими определенного этапа развития начинают мыслить категориями вчерашнего дня, а лидеры все больше заботятся о защите собственных интересов и власти, чем о благе компании, что толкает их к резким необдуманным движениям и приводит к межличностным конфликтам в организации. Подобные, с позволения сказать, реформы никак не способствуют прогрессу организации, зато вполне могут расшатать и даже обрушить ее.

Реформа системы управления Huawei коснулась всех без исключения, в том числе и самого Жэня Чжэнфэя, который однажды признал:

В Huawei у высших руководителей меньше власти и людей в их прямом распоряжении, чем у менеджеров рангом ниже. Например, под началом действующего гендиректора находится лишь его помощник, да иногда еще секретарь, а больше он никем напрямую не руководит. Что до председателя исполкома совета директоров и меня, то мы и вовсе чисто символические лидеры. Никакой власти принимать решения у нас нет. Мы можем лишь накладывать вето на решения наших директоров или отстранять их от должности, но мы этими правами крайне редко пользуемся. Да и нельзя такими мерами злоупотреблять, максимум два-три раза в год можно к ним прибегнуть, иначе всякий эффект пропадет. Это как атомная бомба — сдерживающий фактор, а не средство решения оперативно-тактических задач. С другой стороны, под командованием руководителей отделов НИОКР и продаж находится по 40–50 тысяч людей. Вот у них власть колоссальная. Само собой, мы их держим под наблюдением контрольно-ревизионной комиссии.

Так все-таки — точно ли течение времени необратимо, как река? Жэнь Чжэнфэй в этом не сомневается: «Трансформация Huawei — это диссипативный процесс упразднения индивидуальных полномочий. О настоящей зрелости Huawei можно будет говорить лишь после того, как компания станет полностью независимой от влияния горстки людей».

Установки — злейший враг перемен

Китайская культура славится тысячелетними традициями декоративного птицеводства, а западная — искусством приручения и выездки лошадей. У птиц в клетке свободы нет, корм и воду, кроме как от хозяев, взять неоткуда; вот они и благодарят их чем могут — заливистым пением и яркими перьями, оставаясь живыми игрушками. Выездка лошадей в этом плане сильно отличается. Кони привыкли к воле и простору. Недаром же необузданные мысли и фантазии сравнивают с диким табуном. Чтобы выдрессировать хорошего ездового коня, нужно позволить ему сохранить часть природной норовистости, но сделать его поведение управляемым. Иными словами, лошадь с хорошей выучкой тем и отличается, что несет наездника вперед с ретивостью дикого мустанга, но остается в границах дозволенного. По сравнению с приручением птиц мир коневодства несоизмеримо ярче! Культуры птицеводства и коневодства настолько разные, что, по сути, это два непересекающихся мира. Какие умозаключения могут из этой параллели вынести руководители корпорации?

Птичья клетка — это набор жестких правил и запретов. А степной простор для скакунов — это широкое поле свободы движения и воображения, пусть и ограниченное волей наездника. В понимании большинства менеджеров и сотрудников компании, правила — синоним ограничений; отсюда распространенная ошибка — противопоставление правил и целей, идущее от ложного представления о несовместимости целеполагания с ограничением свободы.

Жэнь Чжэнфэй когда-то сказал: «Важнейшая цель Huawei — выживание; ну и, конечно, мы попытаемся в долгосрочной перспективе догнать наших западных коллег по отрасли. Для достижения этой цели нам понадобится американская обувь». Еще Чжан Чжидун [a], китайский политик-реформатор

---

[a] Чжан Чжидун (*кит.* 張之洞, *пиньинь* Zhāng Zhīdòng, 1837–1909) — высокопоставленный китайский чиновник поздней империи Цин, занимавший посты губернатора провинции Шаньси, генерала-губернатора провинций Хугуан и Хубэй.

эпохи заката династии Цин, сформулировал рецепт: «...Нам нужно полагаться на китайскую традицию, одновременно перенимая у Запада его достижения». С точки зрения проведения в жизнь национальной реформы тех лет понятно, что задумка привить на китайской почве элементы западной культуры тогда с треском провалилась. Но Жэнь Чжэнфэй живет в иные времена, а его Huawei — флагман глобализации, так что, естественно, его замыслы и планы не настолько стеснены предрассудками; а кроме того, он попросту мыслит более широкими категориями, вооружен лучшим пониманием истории и мира в целом.

«Американская обувь» Huawei — это общепринятая на Западе модель корпоративного управления. В традиционном китайском понимании это Дао, то есть путь. Однако на глубочайшем уровне к западной модели примешаны и специфически китайские приемы. Чтобы победно вступить на западную территорию, Huawei полностью позаимствовала западные системы менеджмента; при этом ей удалось выработать собственную философию управления, найти рецепт синтеза западных концепций с китайскими. И если компании удастся сохранить этот баланс, он определенно будет способствовать долгому процветанию Huawei.

Следовательно, инициированный в 1998 году процесс институциональных и процедурных реформ в Huawei имел глубочайшие и далеко идущие последствия. Преобразования были нацелены на очищение компании от «пиратской культуры», унаследованной от первобытной эпохи «охоты и собирательства», и, естественно, натолкнулись на противодействие ветеранов, вложивших душу в ее формирование и заинтересованных в ее сохранении. Однако самой сложной частью этой реформы было усмирение бури, вызванной столкновением различных культур и образов мышления, и успокоение команды, отчаянно метавшейся между схлестнувшимися волнами с Востока и Запада.

В некотором роде злейший враг перемен — ментальные установки в головах людей и вытекающие из них личные интересы. Еще Джон Мейнард Кейнс [a] сказал: «Я уверен, что сила корыстных интересов значительно

---

[a] Джон Мейнард Кейнс (*англ.* John Maynard Keynes, 1883–1946) — английский экономист, создатель макроэкономической теории, получившей впоследствии в его память название «кейнсианство».

преувеличивается по сравнению с постепенным усилением влияния идей <...> Рано или поздно именно идеи, а не корыстные интересы становятся опасными». И это истинная правда, по крайней мере применительно к Huawei. Были противники реформ внутри Huawei? Конечно, были. Многих из них в результате пришлось убрать с руководящих постов. Но в то время Huawei было всего десять лет от роду, и в целом в компании подобрался достаточно молодой кадровый состав; люди не преследовали личных интересов сколь бы то ни было систематически, поэтому и проблема организованной оппозиции преобразованиям ни разу не всплывала.

Следовательно, для Huawei самым крепким орешком стали ментальные установки людей. При жестких конструкциях в головах и упертом, самонадеянном отказе их пересматривать сопротивление реформам становится неявным, но очень плотным, вязким и всепроникающим. Например, начальник НИОКР думает самодовольно: «Все-то у меня замечательно выходит: что ни разработка, то успех. И зачем мне что-то менять?» Или, напротив, пессимистически настроенный руководитель, глядя на реформаторские усилия по всей компании, подсчитывает мысленно вероятность их успешного исхода и качает головой: «Не выйдет из этой затеи ничего путного...» А третий прагматично подсчитывает в уме расходы на реформы и приходит к выводу, что компания их не потянет и пойдет ко дну: «И все мои десятилетние труды канут в небытие вместе с ней». Как говорит Эрик Сюй, «много пессимистов повидала Huawei в своих рядах за последние двадцать лет. А вот босс, хоть и исповедует доктрину постоянного кризисного управления, в глубине души вовсе не пессимист, а, напротив, самый что ни на есть оптимист!»

На начальной и промежуточной стадии реформы Жэнь Чжэнфэй постоянно «промывал мозги» пессимистам рассказами о великих идеалистических ожиданиях от преобразований. В то же время именно тогда он и издал свой знаменитый приказ «отрезать пальцы, если новая обувь жмет», — то есть приспосабливаться к новым условиям или увольняться. Другого способа положить конец бесплодным дебатам и добиться консенсуса относительно реформ руководство компании не видело.

Обращаясь с мобилизующей речью к рабочей группе проекта трансформации системы комплексной разработки продуктов, Жэнь Чжэнфэй был суров и жёсток, но говорил с четкой и методичной размеренностью учителя:

Прежде всего мы должны сходу избавиться от людей с полусырыми знаниями, которые тем не менее норовят запрыгнуть на площадку локомотива наших реформ ради привлечения к себе внимания. Мы также должны очистить наши ряды от лентяев и людей без амбиций. Мы хотим, чтобы каждый из вас «сменил обувь» на американскую, и мы уже пригласили консультантов-американцев, чтобы они нам подробно объяснили, как и во что там у них в США обуваются. Вы спросите, можно ли будет потом как-нибудь эти американские туфли немного переделать на наш манер, после того как их привезут в Китай. Отвечаю: сами мы ничего изменять не имеем права; это все на усмотрение наших американских советников.

Отныне лучше вообще не вносить никаких рацпредложений, дабы покрасоваться своими талантами; никакая самодеятельность поощряться не будет. Вместо этого мы должны постараться проникнуть в суть учения о системе управления, исповедуемого IBM; кто глубже всех ее поймет, того и будем поощрять. Кто-то спросит, можно ли будет в системе что-то менять после того, как мы ее достаточно хорошо поймем. Я бы ответил так: да, но далеко не сразу. Может быть, лет через десять или двадцать, а пока что нет у вас таких полномочий.

Я полагаю, что прямо сейчас нам нужно учиться — и учиться со всем усердием. Инновации должны основываться на должном понимании. Нет никакого смысла высказывать новые идеи, пока полностью не усвоили концепцию в целом. Это было бы тщеславием, а тщеславные люди нам в этой рабочей группе не нужны.

Не нужны нам и те, кто не понимает смысла реформы системы комплексной разработки продуктов, — такие пусть выходят из рабочей группы сразу. Она вообще должна регулярно обновляться. Мы будем публиковать ее новый состав ежемесячно. Мне не трудно лишних двенадцать раз в году ставить подпись под приказом, я даже денег за эту дополнительную

нагрузку не возьму. Персональный состав рабочей группы проекта реформы должен постоянно ротироваться. Мы не дадим возможности разъезжать на локомотиве наших реформ безбилетникам и лентяям.

Многие младшие менеджеры жалуются на несправедливость Huawei. Я их спрашиваю: в чем она выражается? Они отвечают: мол, вы, старшие менеджеры, добились высокого положения за счет компании; дескать, если бы у них была возможность за корпоративный счет посещать все те дорогие курсы менеджмента, которые вам оплатила Huawei, они бы справлялись с управлением компанией ничуть не хуже вас и даже лучше — вполне могли бы составить конкуренцию нынешним вице-президентам. По-моему, они правы. Многие из вас прошли программы обучения у приглашенных консультантов, а работать лучше от этого не стали. Не способны совершенствоваться — тоже скатертью дорога! При каждом обновлении состава этой группы мы будем выводить из нее одного-двух членов, даже если все до единого работают удовлетворительно. А вместо них будем давать шанс паре новичков с головой на плечах и жаждой учиться новому — пусть пробуют себя, соревнуются. Если же кто-то в основной группе будет работать спустя рукава, то мы среди них вам легко найдем замену. Если уж мы собрались у них [западных консультантов] учиться, мы должны всецело этому отдаваться. Нам нужно глубоко усвоить то, о чем они нам рассказывают, а не нахватываться поверхностных и разрозненных сведений.

Конечно, хороших практик управления там множество, и все их мы перенять и усвоить не можем. Тем более что это было бы полным идиотизмом с нашей стороны: ведь разные подходы к управлению ведут к разным целям и разными путями, и, пытаясь перенять их все разом, мы просто зайдем в тупик. Следовательно, будем учиться у одного-единственного советника [IBM] и строго придерживаться предлагаемой им модели. А через десять — двадцать лет, когда наша компания будет стоить двести миллиардов долларов, — возможно, придет

время поучиться чему-нибудь еще. А пока что Huawei ни одной модели достаточно хорошо не изучила, так кто мы такие, чтобы самим изобретать и предлагать что-то новое? Все наши попытки трансформации за последние пару лет именно потому и проваливались, что мы пытались выдумать что-то новое собственными силами — и ничто не сработало. На этот раз мы должны хладнокровно и прагматично сфокусироваться на единственной и вполне конкретной задаче — приучиться ходить именно в этой паре американской обуви. Нужно смиренно учиться на их лучшем примере, если собираемся их со временем обставить.

Реформа управления под чутким руководством IBM растянулась в Huawei на семнадцать лет. На протяжении всего этого срока на кампусе Huawei постоянно присутствовало от десятка до нескольких десятков экспертов IBM, стоимость услуг каждого из которых составляла 300–600 долларов в час. Вероятно, ни одна другая китайская компания не понесла в своей истории столь высоких затрат на оплату бизнес-консалтинга.

Каковы же результаты?

В 1997 году IBM провела комплексное обследование системы управления Huawei и выявила массу тяжелых проблем. Компания не умела достоверно прогнозировать нужды клиентов и будущий спрос на различные продукты и услуги. Было выявлено множество ненужных и дублирующих друг друга операций, а также участков нерационального использования ресурсов, что приводило к неоправданному удорожанию продукции. В то время как стандартизованные бизнес-процессы на уровне отделов и звеньев были проработаны в целом удовлетворительно, каких-либо упорядоченных схем и механизмов взаимодействия между функциональными подразделениями не существовало, равно как и продуманной автоматизированной интеграции процессов. Сильная внутриорганизационная «шахтная» разобщенность приводила к постоянным внутренним трениям. Профессиональных навыков менеджерам не хватало, задачи управления не были стандартизированы, и организация сильно зависела от способности своих отдельных героев к подвигам, воспроизвести которые и взять за образец в качестве нормы было проблематично. Проекты неэффективно планировались

и хаотично реализовывались, изменения носили плохо управляемый характер, а в сфере контроля версий продуктов и документации ситуация была и вовсе катастрофической.

Только представьте, во что превратилась бы компания без этой фундаментальной институциональной реформы. Жэнь Чжэнфэй порой очень ярко представлял себе, как его компания внезапно и лавинообразно обрушивается. И жил с ощущением колоссального груза ответственности за сдерживание этой лавины.

Но прошло полтора десятилетия, и Huawei не просто устояла, а стала мощным игроком на мировом рынке телекоммуникационного оборудования. Именно реформа с переходом к модели комплексной разработки продуктов была ключевым фактором успеха компании. Современная система управления в рамках модели комплексной разработки продуктов позволила систематизировать и стандартизировать систему команд «но!» и «тпру!», запретов и допусков: загон просторен, но огорожен; река полноводна и стремительна, но расход воды регулируется каскадом прочных плотин. Иными словами, в новой системе направление движения задается потребительским спросом, а рамочная модель управления процессами определяет берега потока, — и за счет этого бизнес-операции оптимизированы и обеспечивают высокое качество исполнения от начала и до конца.

Несмотря на эпизодически ощущавшиеся внутри организации землетрясения, магнитуда их была незначительной, и в целом переход на систему комплексной разработки продуктов осуществился в Huawei спокойно и без лишнего напряжения. Эта система принесла компании первоначальный успех, и теперь внутренние преобразования продолжатся на регулярной основе.

Чему научилась Huawei у «молодых асов»

Шестнадцатого июня 2014 года в штаб-квартире компании в Шэньчжэне состоялась первая церемония вручения премии «Молодые асы», лауреатами которой стали более сотни менеджеров среднего и старшего звена. Многие из них возглавляли различные направления трансформации Huawei или принимали в ней активное участие. Были среди «асов» и три ключевых консультанта по внедрению в Huawei системы комплексной разработки продуктов со стороны IBM — Арлета Чэнь, Ми Вон и Лю Киммел.

Премия «Молодые асы» — не только высшая награда для работников управления Huawei, но и отражение явного признания высшим руководством компании того факта, что своими успехами она во многом обязана опыту, позаимствованному на Западе, прежде всего в США. Управление компанией — от систем до процедур и протоколов — несет на себе глубокую фирменную печать влияния современной американской теории организации и управления бизнесом. Красноречивый пример — повсеместное использование в практике менеджмента Huawei английских сокращений: это типичный стиль IBM.

Что значит понятие «молодые асы» в понимании Huawei? Отчасти это синоним современного менеджера американского типа. После Второй мировой войны десять ветеранов ВВС США[a] пришли работать в Ford Motor Company. Все они в свое время прошли через сито серьезнейшего отбора; большинство имело за плечами Гарвардскую школу бизнеса плюс высшее военное образование; все они говорили на одном языке. Совместными усилиями они к 1950-м годам создали настоящий новый «культ» научного менеджмента — теории, основанной на власти цифр и фактов, строжайшем контроле, точности и четкости исполнения; с «культом» же их подход сравнивается по причине исповедовавшегося «асами» чуть ли не религиозного уважения к корпоративной системе ценностей.

На момент появления «молодых асов» в Ford Motor царил хаос. Даже базовой организационной конфигурации в компании выстроено не было, отсутствовали и исходные данные, на основе которых можно было бы приступить к оптимизации процессов принятия решений. В руководстве компании даже не слышали о таком понятии, как «планирование» чего бы то ни было, включая управление или расходы. Каналы связи были перерезаны, процветала коррупция. В качестве иллюстрации: начальник подразделения численностью в 7000 сотрудников не мог ответить на вопрос, кому он сам непосредственно подчиняется. За все 44 года существования компании в Ford Motor

---

[a] Отметим, что десятка «молодых асов» (*англ.* Whiz Kids) во главе с отставным полковником Тексом Торнтоном (*англ.* Charles Bates «Tex» Thornton, 1913–1981) относилась отнюдь не к летному составу, а представляла собой управление статистического контроля при генштабе ВВС США, в 1946 году в полном составе устроившееся на работу к Генри Форду II (*англ.* Henry Ford II, 1917–1987). Сам Торнтон, правда, уже в 1948 году с Фордом не поладил и ушел в Hughes Aircraft к Говарду Хьюзу.

ни разу не проводилась аудиторская проверка бухгалтерии. А в 1946 году компания и вовсе поставила исторический антирекорд США, тринадцатый год подряд (!) завершив с минусовыми финансовыми показателями.

Журнал *Fortune*, описывая состояние американского бизнеса в 1950-е годы, отмечал, что в большинстве компаний дела обстояли так: на ролях заправил — амбициозные магнаты, авантюристы, спекулянты и малограмотные бригадиры; превозносимые достоинства — личный героизм и рост любой ценой; стержень — настырность и решимость, а не профессионализм менеджеров и талант специалистов; основа корпоративного управления — личные волевые решения, а не продуманные системы и процедуры.

После девяти лет всеобъемлющих реформ, больше похожих на расчистку авгиевых конюшен, перемены, произошедшие в Ford Motor, наконец принесли видимые плоды. Была создана строгая структура организационного управления с четким разграничением функций и строгим порядком централизованного управления и делегирования полномочий. Решения стали приниматься на основании достоверных фактов и данных. Были ужесточены и систематизированы механизмы контроля затрат и качества продукции. Управление работой на основе объективных показателей стало в компании высоко ценимой нормой. Менее чем за десять лет команда «молодых асов» вывела Ford Motor из состояния организационного хаоса и превратила ее в третью по величине и процветающую компанию США.

Внешне незаметные, но важнейшие изменения закрепились и в организационной культуре: порядок взял верх над безалаберностью, объективность — над прихотями, инструментальный контроль — над спорными идеями, рациональные решения — над импульсивными, а мудрость и трудолюбие — над изворотливостью и приспособленчеством.

Деловые качества и предприимчивость в крови у американцев. И закрученный «молодыми асами» вихрь преобразований в крупном бизнесе вскоре захлестнул и армию, и правительство США. Кульминацией стало приглашение одного из них — Роберта Макнамары [a] — на должность министра обороны в администрацию Джона Кеннеди, где тот при помощи все того же

---

[a] Роберт Стрэйндж Макнамара (*англ.* Robert Strange McNamara, 1916–2009) — американский предприниматель и политик, президент Ford Motors (1960–1961), министр обороны США (1961–1968), президент Всемирного банка (1968–1981).

«скальпеля» системного анализа фактов и данных сумел преобразить вооруженные силы страны.

Излишне говорить, что IBM являет собой классику американского стиля управления, которому свойственны: фокусировка на сборе и анализе фактических данных; строгое соблюдение правил и процедур; акцент на функциональность и сильные стороны организации; получение максимальной отдачи от имеющихся кадров; прогнозирование тенденций и изменений на основе фактологического анализа. Именно всего этого и не хватало Huawei, как и большинству китайских компаний, в период становления.

Некоторые недоумевали, почему Huawei остановила свой выбор именно на IBM в качестве бизнес-консультанта, ведь эта компания известна консерватизмом своей корпоративной культуры, тем более что в 1997 году высокая делегация Huawei посещала в ходе визита в США и другие, более динамичные американские компании, включая ту же Cisco. Жэнь Чжэнфэй на это ответил следующим образом: «В Cisco слишком радикальная система управления, а китайский ум настолько податлив, что не надо его и дальше размягчать». В любом случае сдержанный и даже консервативный стиль управления IBM, возможно, действительно был оптимальной присадкой для усмирения излишне бурного и хаотичного характера Huawei того раннего периода.

В годы становления Huawei многое в НИОКР, например, отдавалось на волю случая. Так, успех модели C&C08 объясняли тем, что прочтение этой аббревиатуры созвучно на китайском языке «вечному процветанию», а неудачу продукта EAST8000 — по тому же принципу — созвучностью его названия словам «долго не протянет». Вообще-то для организации, состоящей в основном из инженеров с высшим образованием, вера в подобные иррациональные вещи кажется странноватой, но факт остается фактом: в первые десять лет нумерология, фэншуй и прочие подобные верования занимали прочное место в корпоративной культуре Huawei. Согласно одному из преданий, дошедших с тех времен, три дня и три ночи подряд не удавалось гарантийному отделу починить систему, сломавшуюся у клиента, а на четвертый вечер они воскурили фимиам богам, включили оборудование — и оно благополучно запустилось и заработало.

Другое предание подобного рода повествует об истории, якобы случившейся в одном далеком зарубежном представительстве. Застопорилась реализация проекта — и не сдвигалась с мертвой точки, пока кто-то не установил

доподлинную причину: на стене офиса прямо над столом его главы висела картина, нарушавшая всю гармонию фэншуй. А стоило картину заменить на подобающую, так сразу же и работы по текущему проекту успешно завершили, и новый выгодный контракт с местным заказчиком подписали.

Откуда берутся подобные предрассудки и суеверия? Ответ прост: при отсутствии отлаженных процессов оперативного управления и в условиях слабости организационной структуры людям не остается ничего иного, кроме как списывать неудачи на злокозненное вмешательство иррациональных сил.

Во введении к настоящей книге я уже мимоходом затронул вопрос о нумерологических предрассудках, свойственных жителям южных провинций Китая. Там за краткими их разъяснениями читался неявный вопрос: как классифицировать успех Huawei — как неизбежность или чистую случайность? Как знак судьбы или торжество логики? Или в нем есть понемногу от всего вышеперечисленного?

На заре своего существования Huawei страдала детской болезнью плохого управления цепочками поставок. По словам одного из свидетелей тех лет, «вечно опаздывали обувь покупать на вырост. Слишком уж быстро ноги росли». На самом деле рынок сбыта расширялся настолько стремительно, что компания часто не успевала поставлять продукцию по новым договорам в срок. Еще бытовала шутка: «С вечера переберем [заказов], вот на следующий день и пожар». Кто-то еще съязвил, узнав о приглашении американских консультантов: «В наших проблемах с поставками даже инопланетяне не разберутся».

Длительное время никакой, даже самой элементарной системы бизнес-планирования и прогнозирования рыночной конъюнктуры в Huawei не было. Практиковавшийся подход больше всего напоминал замес теста: «Жидковато — муки подсыплем, густовато — воды подольем». Раз за разом случался дефицит продукции и, как следствие, срыв сроков отгрузки. Даже пришлось создать специальный отдел проверки комплектности отгружаемого оборудования.

До 2007 года финансовое управление в Huawei ограничивалось старым добрым бухучетом, не выходя за рамки акцептования поступлений, оплаты счетов и выплаты зарплат и премий. Некоторые даже утверждали, что в Huawei долгие годы никто понятия не имел о точных цифрах фактической выручки и издержек фирмы по итогам года, а в сводных балансовых

отчетах публиковались грубые прикидочные оценки финансовых показателей компании. Об управлении работой на уровне проектов и о детальном бизнес-анализе в такой ситуации даже заикаться не приходилось.

Массу трудностей ранней Huawei создавало сосуществование хаоса и энтузиазма героических личностей, своими подвигами двигавших компанию вперед, — при таком сочетании Huawei трудно было рассчитывать на успешное завоевание международных рынков сбыта. Для выхода на глобальный рынок компании нужно было стандартизировать системы и процедуры управления, приведя их в соответствие с международными нормами, прежде всего с принятыми на Западе. Это был высоченный забор, но с той стороны забора IBM и другие западные компании услужливо спустили Huawei лестницу.

Что привнесли в Huawei западные «молодые асы»? Действующий гендиректор компании Го Пин считает, что в целом с их помощью «Huawei перешла от качественного подхода к управлению к количественному, от „лирики“ к „физике“, так сказать. И теперь мы способны управлять нашим бизнесом в режиме реального времени, на основе фактов и рационального анализа».

Эрик Сюй, еще один гендиректор, занимающий эту должность на ротационной основе, долгие годы отвечавший в компании за НИОКР, рассказывал:

В прошлом, когда мы управляли командой из трех тысяч исследователей-разработчиков, нас целыми днями лихорадило, как при малярии. А теперь у меня под началом семьдесят тысяч человек, и я спокойно с ними управляюсь. И со ста сорока тысячами проблем не будет. Достаточно рабочего общения с горсткой руководителей каждого из проектных направлений по линейкам продуктов, а дальше все идет само собой, поскольку системы и процессы управления у всех унифицированы. Поэтому сегодня достаточно лишь правильно подобрать руководящий костяк.

Посредством трансформации всей системы поставок Huawei удалось создать глобальную интегрированную комплексную цепь поставок, охватывающую все регионы мира, максимально приближающую компанию к ее клиентам и содействующую экспансии компании на мировых рынках. За счет

программы непрерывной реформы качественный сервис и оперативность поставок оборудования стали коньком Huawei, дающим ей преимущество перед конкурентами и приносящим дополнительные прибыли.

Внедрение в процессе реформы интегрированной финансовой системы [a] позволило оптимизировать и унифицировать механизмы контроля денежных потоков в глобальном масштабе, максимально сблизить и объединить функции оперативного и финансового управления, кардинально ускорить проводки платежей, повысить точность учета доходов, прозрачность прибылей и убытков с детализацией на уровне проектов, поставить под контроль бизнес-риски.

Параллельно при помощи Hay Group и других западных консалтинговых фирм, специализирующихся на оптимизации управления человеческими ресурсами, Huawei создала беспрецедентную за свою 27-летнюю историю систему подбора, распределения, удержания и подготовки кадров и управления персоналом, которая также играет важнейшую роль в завоевании и сохранении Huawei ведущих позиций на мировом рынке.

Так какое определение можно дать Huawei сегодня? В ходе обмена мнениями с авторитетными западными экспертами один из топ-менеджеров Huawei сказал: «Никакой разницы между нами и вами не осталось, кроме этнических корней».

British Telecom (BT), некогда крупнейшая мировая телекоммуникационная компания, едва не разорилась из-за краха доткомов в 2001 году. Поэтому приоритетом для BT в ходе переоборудования всей британской телекоммуникационной сети стала минимизация затрат. Правление компании обратило взоры на Азию, в частности на Китай. После переговоров с несколькими японскими и китайскими компаниями предварительный выбор пал на Huawei.

BT славится привередливостью в отношении поставщиков телекоммуникационного оборудования. У компании дотошная система их сертификации, включающая в себя более ста критериев, разбитых на двенадцать категорий. В Huawei ее окрестили «правозащитной сертификацией»: соблюдение требований охраны труда, своевременной оплаты, компенсаций за переработку и многое другое. Для китайской компании, которая едва преодолела десятилетний рубеж, пройти такую сертификацию было сверхзадачей.

---

[a] Integrated Financial System, IFS.

Инспекторы BT все в компании перевернули вверх дном в поисках нарушений, но Huawei выстояла, прошла сертификацию и была номинирована в шорт-лист приоритетных кандидатов на поставку оборудования для BT. Больше всего экспертов сертификационной комиссии BT впечатлила недавно внедренная реформированная система комплексной разработки продуктов Huawei — надежный, устойчивый и контролируемый процесс разработки продуктов. Скрупулезные британцы в такой атмосфере «почувствовали себя как дома».

«Забвение прошлого — предательство», — напомнил Жэнь Чжэнфэй в своей речи на церемонии вручения премий «молодым асам». Понятно, что эта идиома имеет богатый спектр смысловых оттенков и может быть интерпретирована по-разному.

Следование установленным правилам: консерватизм — во благо

Из разбойников — в солдаты

Большинство компаний гибнут на первом или втором году жизни, и прежде всего — от голода, а не от болезней. Они, словно пираты, так и не разжившиеся добычей, либо вынуждены сходить на берег и искать другое занятие ради пропитания, либо обречены сгинуть в бескрайних просторах океана. Кто-то продержится на плаву три-четыре года, а иногда даже дольше. Их бизнес может процветать, команда — увеличиваться, но дух беззакония, культура геройства или принадлежности к особой касте, прижившиеся у них на раннем этапе развития, в дальнейшем будут тормозить рост компании.

По завершении этапа первоначального накопления предприниматели интуитивно стремятся к проведению институциональной реформы, призванной положить конец правовому беспределу и установить в организации новый порядок. Такого рода реформы принято называть «фундаментальными» вне зависимости от того, становятся они следствием сознательного решения руководства или его действий на подсознательном уровне под давлением обстоятельств, но в любом случае они ведут предприятие от хаоса к упорядоченности. Однако по своей глубине реформы могут варьироваться от действительно фундаментальных до поверхностно-косметических.

Как правило, после того как в компании воцаряется немыслимый хаос, многие основатели — особенно в Китае — имеют склонность запускать шумные институциональные реформы сверху вниз, направленные на искоренение «низменных устремлений», а проще говоря, порицаемого духа наживы. Делается это в надежде одним прекрасным утром застать в компании полный порядок. Результат, как правило, достигается прямо противоположный. Из бурной полосы радикальных реформ или шоковой терапии компания обычно выходит в одном из трех неблагополучных состояний. Первый вариант возможного исхода — всеобщий шок, как после мощного разрушительного землетрясения или тайфуна, достаточно быстро переходящий в открытые разборки между конфликтующими на руинах компании мародерствующими группировками. Второй вариант — погружение компании во всеобщее гробовое молчание, в пронизывающую ее сверху донизу атмосферу подавленности, пассивности, пессимизма, настороженности, бездеятельности, лености и небрежности. Ну и третий, наихудший сценарий — бунт команды плюс бегство с корабля всех мало-мальски стоящих людей.

Я наугад опросил пару десятков китайских бизнесменов, менеджеров и рядовых работников относительно того, как они истолковывают понятие «институт управления», и обнаружил в их представлениях поразительное единообразие. Под институтами управления понимаются исключительно контроль, ограничение свобод, запреты — одно большое «нельзя». Представьте себе несущегося во весь опор всадника, налетающего на внезапно выросшую перед ним непрошибаемую каменную стену. Ведь покалечатся, а то и погибнут и всадник, и конь.

Уткнувшись в южную стену [a], многие адаптивные предприниматели используют возникшее затруднение в качестве возможности для расширения

---

[a] Здесь автор использует китайскую идиому, идущую от древней архитектурно-исторической традиции — строить богатые дома или усадьбы парадным входом или въездом на юг. В паре метров перед дверью или воротами ставится каменная или деревянная защитная стена (так называемый заслон от злых духов), служащая двум целям: закрывать обзор, чтобы любопытные не подглядывали, что происходит в доме; и собственно защите от духов, которые, согласно китайской космологии, не способны огибать углы. Соответственно, выходя из дома через главный вход, нужно сразу же повернуть направо или налево, чтобы обойти этот заслон, а «без оглядки уткнуться в южную стену» — метафора тупого упрямства и нежелания прислушиваться к чужому мнению. — *Прим. переводчика с китайского на английский.*

строительства своих систем или латания институциональных дыр. Где видят протечку, ставят системную заплатку; где видят шаткую конструкцию, устанавливают регламентирующую подпорку. Так и накапливается целый ворох систем и правил, дополняемый по мере появления проблем все новыми. Как уже упоминалось, порочный круг «добавим муки, подольем воды» доводит организации до загнивания изнутри.

И все-таки есть в Китае горстка предпринимателей, прорвавшихся в рынок и сумевших через десять — двадцать лет проб и ошибок, соглашательства и сопротивления построить достойные компании, в том числе мирового уровня. В конце-то концов, в стране, где не существовало практически никакой философии бизнеса, не было опыта предпринимательской деятельности, бизнесменам оставалось вдохновляться лишь примерами организационного строительства и управления, взятыми из китайской политической культуры. Как говорил Дэн Сяопин, «нащупывайте камни, пересекая реку вброд». Со временем, однако, толчками и рывками, им удалось усвоить проверенные временем и зарекомендовавшие себя практические методы ведения бизнеса и начать успешно применять их, сообразуясь с уникальными характеристиками культур и систем своих компаний. Lenovo, Haier, Vanke и Midea [a] — прекрасные примеры реализации такого эмпирически выработанного подхода. Каждая из этих компаний за время своего существования мутировала до неузнаваемости по сравнению с тем, какой и для чего она замышлялась, но все они — гордость истории китайского бизнеса.

Их успех отчасти стал результатом возможностей, появившихся на фоне проведения в КНР политики реформ и открытости, но никто не вправе отказать в мудрости, гибкости, дальновидности и силе воли основателям и лидерам этих компаний, сумевшим успешно провести их через трудные периоды фундаментальных реформ. Основатель Lenovo Лю Чуаньчжи, основатель Haier Чжан Жуйминь и основатель Vanke Ван Ши — отнюдь не радикальные реформаторы и не изобретатели новых концепций управления. Они просто втолковывали и втолковывали одни и те же идеи

---

[a] Midea Group (*кит.* 美的集团, *пиньинь* Měidì Jítuán) — китайская компания — производитель бытовой техники и электроники со штаб-квартирой в городе Шунде провинции Гуандун, выросшая из основанного в 1968 году цеха по производству крышек для консервных банок.

своим работникам, пока эти идеи не прижились на уровне организационной культуры и уникальной системы корпоративных ценностей. А когда дошло до институциональной реформы, каждый из них преуспел в искусстве компромисса и стратегии покупки лояльности: тем, чьи кровные интересы оказывались ущемленными, предлагалась компенсация за готовность подчиниться новым правилам, ограничивающим их полномочия. Конечно, не останавливались они и перед увольнениями как «высшей мерой наказания» в случае необходимости пресечь злонамеренные действия и защитить свою власть. В критические моменты важнейших реформ они иногда прибегали и к неожиданно резким и жестким мерам, но в целом старались все планировать заранее.

Успешные предприниматели такого рода хладнокровны и упрямы, как черепахи, — и одновременно ради защиты своих компаний способны мимикрировать, как хамелеоны.

Ван Ши, глава Vanke, однажды назвал Жэня Чжэнфэя «хитрым лисом». Возможно, сам того не сознавая, он примерил к нему описание себя самого. Впрочем, такого сравнения заслуживают все предприниматели того поколения.

Фундаментальная реформа рано или поздно становится неизбежной для любой компании, кроме госпредприятий и ресурсных монополий, но все рассуждения и аргументы в настоящей книге касаются только частных коммерческих компаний, действующих на конкурентных рынках. Ключевым является построение системы правил и процедур, позволяющей успешно привить компании современную ментальность. Такого рода реформа подобна парикмахерской, где корпорацию приводят в божеский вид: с помощью прописанных правил, систем и механизмов аккуратно «состригают» космы дикости и бреют бороды беззакония, отросшие у команды в пору первобытной охоты и собирательства, избавляются от мусора, — и свету является современная и хорошо управляемая корпорация. Методы и инструменты реформ тоже немаловажны, и мы поговорим о них немного позже, но ключевое все-таки — природа новой системы.

Запретительная система вредна людям по той же причине, что и тесная клетка для птиц или стоячий затхлый пруд для рыбы. При такой системе гордые орлы низводятся до статуса жалких канареек, а величественные киты уподобляются снующей на илистом мелководье пруда плотве. Если

разбойничью вольницу выдрессировать до состояния общины отрешенных от желаний и погруженных в себя монахов или отшлифовать их манеры и получить самодовольных лоснящихся джентльменов, то как компании с таким коллективом вести бизнес и получать прибыль?

Хорошая система подобна скаковому ипподрому в четко очерченных границах или реке с прочной плотиной. Эксцентричность она терпит, а низменные страсти обуздывает; жизненных сил придает, а апатию прогоняет. В такой системе коней седлают, из разбойников делают солдат, а из бандформирований — регулярные войска.

Разница между плохой системой и хорошей системой, по моему глубокому убеждению, заслуживает самого серьезного изучения китайскими компаниями и их лидерами, если, конечно, они нацелены на модернизацию.

По этому поводу мне вспомнились камины в штаб-квартире Huawei. Казалось бы, находится она в Шэньчжэне, то есть в субтропиках, однако некоторые залы для приемов и кабинеты для совещаний оборудованы настоящими каминами в европейском стиле. Когда на город опускается, скажем так, «зима», то какой бы теплой она ни была, камины должны растапливаться, когда Жэнь Чжэнфэй принимает гостей. Он предпочитает делать это сам — и дров не жалеет. В залах поэтому всегда тепло и уютно, стоит легкий аромат березовых поленьев, языки пламени весело поигрывают в очаге, дым струится и утекает в дымоход, и звучит уверенный голос Жэня Чжэнфэя.

Почему он так любит эти камины? Что означает это пристрастие, если разобрать его с психологической точки зрения?

После выхода в свет первого издания этой книги Жэнь Чжэнфэй сравнил камины Huawei с лагерным костром в телесериале «Все люди — братья» [a], к которому, вернувшись с очередного дела, стекаются разбойники с криками: «Все к огню! Все к огню!»

Действительно, огонь — символ страстности организации, но он же и символ ее сплоченности; а камин — напоминание, что пламя следует держать в границах очага.

---

[a] «Все люди — братья» (*кит.* 水滸, *англ.* Outlaws of the Marsh, 1983–1986) — 40-серийный телефильм производства КНР по мотивам китайского классического романа Ши Найаня (*кит.* 施耐庵, *пиньинь* Shī Nài'ān, 1296–1372) «Речные заводи», основанного на народных сказаниях о подвигах и приключениях 108 «благородных разбойников».

Чудесные преображения бывают только в сказке

Фундаментальная реформа или институциональное развитие требуют от компании попрощаться с ее бродяжьей юностью, юностью собирательства и охоты. В большинстве случаев такая реформа радикальна, широкомасштабна и встречает стойкое сопротивление. Лидерам и проводникам реформы требуются предусмотрительность и проницательность, бесстрашие и терпение. Институционального развития за день не добьешься, а кроме того, в природе не существует такого явления, как идеально спланированная организационная структура. Качественная система формируется в процессе итерационного пересмотра и совершенствования. Но и после того, как оптимальная рамочная модель найдена и реализована, компания не должна останавливаться в неуклонном и решительном поступательном движении вперед.

Что касается Huawei, то в ходе реформы компания считает категорически недопустимыми следующие семь явлений:

1) перфекционизм;
2) педантизм и мелочные придирки;
3) инновации вслепую;
4) частичную оптимизацию без улучшения результатов работы в целом;
5) проведение реформ без представления об общей картине;
6) участие в проведении реформ сотрудников без опыта практической работы;
7) применение любых непроверенных процессов.

Эти так называемые «Семь запретов» отражают семь ключевых элементов философии реформ, исповедуемой Huawei, и одновременно служат практическим руководством к действию. Как гласит китайская пословица, «если ключ подходит к замку́, дверь отпирается простым поворотом ключа».

В 2009 году на собрании представителей коллектива Huawei Жэнь Чжэнфэй сказал:

На протяжении всех двадцати лет своего существования Huawei безостановочно преображалась. Однако к радикальным

изменениям мы не стремимся, поскольку они даются слишком тяжелой ценой. Мы же предпочитаем идти по пути постепенных эволюционных изменений, которые кому-то, возможно, и вовсе незаметны. Преобразования не должны быть скачкообразными. Мы не ставим своей целью произвести на свет героических вождей, поднимающих на бой огромные силы по одному призывному знаку. Это разрушило бы компанию. Все мы не можем расплачиваться за успех какого-то одного человека, пусть и великого.

Консультанты из IBM изначально отвели компании на трансформацию системы НИОКР по модели комплексной разработки продуктов девять месяцев, однако фактически эта реформа растянулась на четыре года. На трансформацию финансовой системы отводилось тридцать месяцев, реально же ушло восемь лет. Действующий гендиректор Huawei Го Пин сказал по этому поводу: «Нам нужны наилучшие результаты, а не постановочное шоу. Нельзя же выдавать шумные фейерверки за реальные дела. Нам показуха совершенно ни к чему».

Чудесные преображения бывают только в сказке, а консультанты IBM — отнюдь не маги. И Жэнь Чжэнфэй не волшебник. Тем более, как показывает практика, сказочные чудеса во всем мире легко разоблачаются и оказываются на поверку дешевыми цирковыми трюками с задымлением и зеркалами.

Еще в 2000 году руководство Huawei четко заявило: «Изменение и развитие организации должны носить постепенный и эволюционный, а не революционный характер. Резкие перемены недопустимы. Трансформация должна происходить в ритме размеренной пульсации вдохов и выдохов».

В этом заявлении особо подчеркнут эволюционный характер преобразований в противовес революционному. Почему? И в чем разница между ними? Революция — явление деструктивное, это полное разрушение старого и строительство нового мира. Революция — дело очень затратное и, как правило, приводящее к серьезным потрясениям. История Китая полнится примерами кровавых революций и бунтов, мятежей и смут, которые занимали в ней значительно более долгие временны́е отрезки по сравнению с периодами мира и стабильности. Как следствие, Китаю не хватает преемственности институциональных систем при всем богатом культурно-историческом

наследии страны. Как только новая династия свергала предшествующую, начиналось строительство новой системы с нуля. Даже чисто физические постройки старой эпохи предавались уничтожению. В статье «Отгружай ситец в Китай, там ему цену знают» [a], опубликованной в 2012 году британской *The Times*, этот вопрос поднимается весьма резко:

> *В Китае новое постоянно уничтожает старое, и конструкции и сооружения из бетона накрывают страну как безжалостное разрушительное цунами. И какую психологическую цену в итоге заплатит нация, чье прошлое закатано в бетон? Возможно, китайцы сегодня живут значительно богаче и здоровее многих поколений предков, оросивших эту землю своим потом. Но если напрочь стирается коллективная память народа, как ему не утратить представление о себе?*

Общая диспозиция китайского национального самосознания передана предельно верно, и подобное же забывчивое отношение к национальным корням насквозь пронизывает и корпоративную культуру китайского бизнеса. И это горький укор предпринимателям.

Ведь чем бизнес отличается, скажем, от искусства? Художники нуждаются в постоянном самоотрицании и самообновлении, а бизнес, как и нация, — в наследниках и преемственности. Как сказал когда-то один из руководителей Huawei, «компания — организация конструктивная. В ней одними радикальными преобразованиями и инновациями в методах управления никак не обойтись. Перемены — необходимое условие роста, но меняться компании следует с осторожностью».

Несколько лет назад Жэнь Чжэнфэй напомнил своим приближенным о старинной истории Сяо Хэ и Цао Цаня [b], двух первых канцлеров династии

---

[a] *Janice Turner*. Chuck Your Chintz to China. It's Valued There // The Times. — 2012. — February 4.

[b] Сяо Хэ (*кит.* 蕭何, *пиньинь* Xiāo Hé, [?]—193 до н. э.) и Цао Шень/Цань (*кит.* 曹參, *пиньинь* Cáo Shēn/Cān, [?]—190 до н. э.) — ближайшие сподвижники Лю Бана (*кит.* 劉邦, *пиньинь* Liú Bāng, [?]—195 до н. э.), первого императора династии Хань, и канцлеры (премьер-министры) его царства.

Хань. Первый завещал второму верховную исполнительную власть; при этом, как отметил Жэнь Чжэнфэй, «когда Цао Цань вступил в должность, ему даже в голову не пришло отказаться от тех или иных правил, унаследованных от Сяо Хэ, потому что ему важно было обеспечить преемственность правления. Huawei хотела бы, чтобы ее топ-менеджеры действовали, как Цао Цань. Мы не можем целыми днями зацикливаться на инновациях!» На самом деле само слово «инновация» в Huawei не очень в ходу, а в документах, тем более касающихся обеспечения конкурентоспособности компании, особенно в плане корпоративного управления, практически исключено из употребления. Жэнь Чжэнфэй сказал по этому поводу: «Любые инновации стоят дорого и могут навредить, если не окупят затраты. За годы работы компания накопила множество процедур оптимизации управления, а тут какие-то небесспорные инновации, угрожающие нам пустой растратой накопленного капитала».

Консерватизм — антоним инновационности. По словам итальянского художника Янниса Кунеллиса [a], само слово «консерватизм» выражает стремление человека уловить и запечатлеть — «законсервировать» — все величайшее из прошлого. Следовательно, консерватизм — это отнюдь не декадентство. Даже инициируя революцию, мы делаем это лишь ради возвращения к былой славе и иному началу пути с этой отправной точки. Такова была и природа Ренессанса — итальянской революции против наследия мрачного Средневековья; это было именно возрождение традиции, а не разрыв с историческим прошлым.

В истории человечества прогрессивное и консервативное, революционное и реакционное, левое и правое течения несли позитив или негатив исключительно в зависимости от контекста времени и места. Но также более чем вероятно, что именно в противостоянии прогрессивных и консервативных сил, в их динамичном взаимодействии, обмене идеями, сосуществовании и взаимной критике заложена основная движущая сила политико-экономического развития человеческого общества на протяжении всей его истории. Вероятно, и история развития отдельно взятой компании — не исключение из этого правила.

---

[a] Яннис Кунеллис (*греч.* Γιάννης Κουνέλλης, *итал.* Jannis Kounellis, p. 1936) — итальянский художник греческого происхождения, один из создателей и главных представителей направления *Arte Povera* — «искусства бедности».

В то время как СМИ привычно преподносят Huawei как инновационную ИТ-компанию, ее руководство никогда не одобряло новаторство в корпоративном управлении. Напротив, Жэнь Чжэнфэй заявляет: «Разве плохо быть консерватором? Консервативный подход направлен на поддержание преемственности и стабильности. Нужно ли сокрушать все традиции до единой лишь ради того, чтобы прослыть прогрессистом? Я так не считаю».

В 2013 году Китай пережил нечто типа массового буйного помешательства на интернете. Не обошла стороной эта болезнь и сотрудников Huawei, кое у кого прямо-таки руки зачесались бросить все и кинуться брать на абордаж корабль интернет-технологий. Со стороны Жэня Чжэнфэя последовал, по сути, окрик с призывом придерживаться духа «черепашьей» целеустремленности и не допускать уклонения корабля Huawei от выбранного курса под воздействием шквальных, но изменчивых ветров моды. Нужно твердо держаться курса основного рода деятельности, а из внешнего мира, включая интернет, чутко прислушиваясь к происходящему там, брать к сведению и на вооружение лишь то, что будет полезно для развития Huawei.

В 1999 году, когда консультанты из IBM приступили к реализации институциональной реформы Huawei, Жэнь Чжэнфэй, помимо вышеупомянутой рекомендации «отрезать пальцы, если новая обувь жмет», принял и вполне определенные организационные меры по устранению сопротивления реформам. Но в то же время он сохранял трезвое понимание ситуации и настаивал на том, что

...нужно развивать нашу систему управления за счет совершенствования существующих процессов. Мы должны продолжать в равной мере оптимизировать как коммерческие, так и не относящиеся к коммерции организационные процедуры — и в перспективе развивать их безостановочно и нескончаемо, приближаясь все ближе и ближе к недостижимому идеалу полной рациональности нашей структуры. В долгосрочной перспективе мы будем руководствоваться принципом крупных вознаграждений за малые усовершенствования.

Долгие годы СМИ пестрели хвалебными статьями и заметками об опережающих время титанах мысли, полностью перевернувших системы управления своими компаниями. В этом плане Huawei остается исключением и не приветствует всесокрушающих перемен. Почему? Корпоративное управление — системный проект, которому резкие изменения противопоказаны, поскольку сопряжены с риском масштабных пертурбаций. И напротив, малые перемены или усовершенствования, будучи поставленными на поток, способствуют неуклонной оптимизации и рационализации системы и, следовательно, являются наиболее конструктивным и практичным подходом.

Максимально приблизиться к недостижимому идеалу — вот на что нацелен заданный лидерами Huawei темп реформ. Говоря словами Жэня Чжэнфэя, «...реформа — непрерывно протекающий процесс. Нам не следует подходить к нему слишком радикально. Если ежегодно прибавлять десятую часть процента, за сто лет мы получим прирост на десять процентов. Если нам удастся поддерживать стабильный прогресс такого рода, в долгосрочной перспективе мы добьемся невероятного усовершенствования».

Сто лет, пожалуй, все-таки слишком долгий срок. До его завершения не доживут ни Жэнь Чжэнфэй, ни его современники. Но жить и мыслить лишь сегодняшним днем Жэню не интересно. Если компания пойдет на такое, то быстро превратится в «однодневку», и тогда все придется начинать заново. Примеров трагических результатов излишне прагматического выбора пути развития в китайской истории предостаточно.

Известный философ и ученый-гуманитарий Ли Цзэхоу [a] выдвинул весьма неоднозначный тезис, что Китаю пора распрощаться с революцией как идеей, и пояснил:

Китай три четверти XX века провел в революционной борьбе, и слово «революция» превратилось в священный лозунг, как будто революция — это что-то очень хорошее. А на самом деле

---

[a] Ли Цзэхоу (*кит.* 李泽厚, *пиньинь* Li Zehou, p. 1930) — китайский историк философии и культуры, один из идеологов «китайского просвещения» 1980-х годов. В 1989 году за критику расстрела демонстрантов на площади Тяньаньмэнь объявлен «мыслепреступником» и помещен под домашний арест, в 1991 году под давлением мировой общественности освобожден и выдворен из Китая, с тех пор живет и преподает в США.

в революциях нет высшего сакрального смысла. Мы выступаем не против революции как таковой, а против обожествления революции. Это, возможно, помогло бы оздоровить общество. Великая французская революция растянулась на годы, а привела в итоге лишь к отставанию Франции от Великобритании, где к тому времени сформировался стабильный политический режим и адаптивная система. <...> Синьхайская революция 1912 года привела к тому, что Китай опоздал с запуском процесса модернизации, что служит своего рода доказательством предпочтительности эволюционного пути развития по сравнению с резкими революционными изменениями.

Не уверен, знаком ли Жэнь Чжэнфэй с антиреволюционной аргументацией Ли Цзэхоу, но я уверен, что внутренне он согласился бы с ней, судя по следующим его словам:

Лян Цичао [a], реформатор эпохи заката династии Цин, так много рассуждал о революции оттого, что на самом-то деле хотел ее предотвратить своими реформами. По-моему, сказать «до свидания» революции можно лишь разрешив поэтапную реформу. Некоторые считают, что революция — более простое решение, нежели эволюция. Согласен, но лишь отчасти. Я полагаю, что революция — очень сложный путь, но путь эволюционных реформ еще сложнее.

Жэнь Чжэнфэй родился в год Обезьяны, что обычно подразумевает неуживчивый, беспокойный и энергичный характер. Тем удивительнее хладнокровие и терпеливость, с которыми Жэнь выстраивал Huawei, трансформируя маленькую лодку в авианосец. Его реформа была твердой, размеренно-постепенной и, вероятно, консервативной, то есть совершенно

---

[a] Лян Цичао (*кит.* 梁啟超, *пиньинь* Liáng Qǐchāo, 1873–1929) — китайский философ, историк философии, ученый, литератор, государственный и общественный деятель, один из лидеров либерального реформаторского движения в Китае на рубеже XIX–XX веков.

не соответствовала и характеру его знака небесного знака, и его личным предрасположенностям. Несомненно, такое самоотречение и преодоление себя потребовало от него колоссальных волевых усилий.

Но еще более трудная задача — укрощение обезьяньей неугомонности и суетливого энтузиазма в команде Huawei. Тут встает вопрос, достаточно ли для этого эволюционной реформы самой по себе. Со временем может выясниться, что путем мягкой реформы всю накопившуюся в организационных механизмах грязь не вычистишь; а если организационный корабль будет плыть медленно и тяжело, то не потребуется ли революционное изменение, пусть даже с ущербом для компании? Где пролегает критический водораздел, после которого вместо поэтапных реформ следует прибегать к радикальным изменениям?

Восемь симптомов, указывающих на необходимость радикальной реформы

Роковая ловушка, часто подстерегающая организации на ранней стадии их развития, — зависимость от героев. Кто способен приносить компании пропитание для выживания — продукты, контракты, доходы, — тот и герой. В результате люди, подвизающиеся на ниве геройства, продвигаются по службе, получают высокие зарплаты и большие премии, акции на более выгодных условиях, а главное — большую власть. И в то же время, достигнув своего потолка, герои начинают почивать на лаврах, подрывая волевой настрой коллектива. Именно это и побуждает лидеров к решительному выбору в пользу трансформации компании в организацию, движущуюся по институциональным рельсам.

Но проблема тут вот в чем: как подобрать оптимальный момент для вступления на путь институционального развития? Резкое изменение курса — это всегда шаг отчаяния. Формально Huawei инициировала фундаментальную реформу, поистине институциональную трансформацию, с принятием в 1996 году устава компании. Можно ли было начать преобразования раньше? Однозначно нет. Амбиция и страсть — две стороны одной медали. Если не переболеть «детскими болезнями» суетливости и хаотичности, непоседливости и турбулентности, идущими от неопытности, помноженной на переизбыток энтузиазма, если сразу же при учреждении

компании обложить ее исчерпывающими сводами стандартов и правил, загнать в рамки жестко структурированных систем, — можно смело ставить на то, что такая компания никогда не вырастет из подросткового возраста. Первые свои позиции на рынке любой бизнес завоевывает во многом благодаря сниженному контролю поведения сотрудников, а бурный рост на начальной стадии развития часто достигается бессистемными и даже варварскими методами. Бесстрашие и авантюрность — без выхода за рамки закона, разумеется, — вот те доставшиеся нам вместе с генами предков качества, без которых немыслим ни один стартап. Преждевременное насаждение систем и процедур не даст героям дышать полной грудью и затормозит рост компании.

Отчаянные проблемы — вот главная движущая сила и катализатор реформ. Лидеры, само собой, должны быть прирожденными мастерами решения проблем. А героизм, принесший процветание, имеет свойство мутировать: на смену искренним устремлениям и надеждам приходит корыстолюбие. И тут уже самое время обрушить кинжальные удары реформ на тех же людей и на те же вещи и явления, которые руководители некогда ценили и приветствовали. Ситуация щекотливая, но это неизбежный выбор, который раз за разом вынуждены делать решительные лидеры на протяжении всей их жизни.

В общем случае можно назвать восемь серьезных симптомов, которые нужно отслеживать, поскольку они могут указывать на необходимость радикальной реформы организации:

1. **Не наблюдается ли неприятия или отторжения корпоративных ценностей при их представлении, обсуждении или проведении в жизнь?** Не вступают ли они в противоречие друг с другом? Не выродилась ли реальная клиентоориентированность в показную, в угоду начальству? Не рыщут ли люди в поисках компромисса между стремлением угодить клиентам и начальству одновременно? В полной ли мере решения о повышении зарплаты, премировании, распределении акций и продвижении по службе основываются на объективных показателях работы и вклада сотрудников?
2. **Нет ли серьезных проблем с заинтересованностью и мотивацией на различных участках работы организации?** Особо тревожные

симптомы: недовольство зарплатой, многочисленные жалобы на отсутствие возможностей для карьерного роста, подозрительность и неверие в справедливость распределения благ и повышений, всеобщая апатия.

3. **На ранних стадиях бурного роста, в первые пять — восемь лет первобытной охоты и собирательства: нет ли признаков раскола во властной структуре организации?** Примеры: появление кланов, фракций и группировок; сосредоточение слишком большой власти в руках отдельных руководителей; использование лидерами фракций шантажа расколом организации как инструмента торга и получения неоправданных выгод.

4. **По мере кристаллизации устоявшихся систем и процессов управления: нет ли излишне жестких ограничений в иерархии управления, сковывающих инициативу как по вертикали, так и по горизонтали?** Не приводят ли они к снижению эффективности принятия решений и к озабоченности менеджеров? Например, подозрительная подавленность, безынициативность и отсутствие творческих проявлений у лидеров и менеджеров могут свидетельствовать о готовящемся массовом исходе ценных кадров, что угрожает организации обрушением.

5. **Не наблюдается ли длительной стагнации или часто повторяющихся сбоев в разработке новых технологий и версий продуктов?**

6. **Не возникает ли серьезных препятствий на пути роста бизнеса?**

7. **Не упущены ли из виду масштабные внешние изменения, серьезно сказывающиеся на бизнесе?** Примеры: перегруппировка сил или смена приоритетов в отрасли; секторальные факторы сдерживания роста; вызовы со стороны смежных отраслей.

8. **Не растет ли число жалоб и претензий клиентов?**

Важно отметить, что очень редко проявляется какой-либо один из восьми симптомов. В большинстве случаев развиваются сразу несколько, и это значит, что надо незамедлительно начинать реформы.

Реформы — инструмент развития бизнеса. На каждом шаге вперед компаниям приходится решать систему уравнений с множеством неизвестных

и неведомым числом параметров и факторов риска. Миссия предпринимателей — искать островки определенности в море изменчивости, прокладывать курс к неведомым берегам, выбирая всякий раз единственно верный галс, вовремя усматривать подводные рифы и улавливать подходящие моменты для решительного прорыва, а главное — постоянно вырабатывать верную тактику на пути к победе. В этом смысле большинство предпринимателей — авантюристы. Им свойственны азарт, стрессоустойчивость и тяга ко всему новому и необычному. Даже в компаниях с вековой историей настрой искательства в душах лидеров не угасает, и стоящие у их руля капитаны бизнеса продолжают следовать курсом изменений, ведь недаром общепризнанно, что все по-настоящему выдающиеся руководители приводили свои компании к успеху, повернувшись спиной к традиции. В некотором смысле есть лишь один секрет, как не дать разросшемуся бизнесу обрушиться под собственной тяжестью, — это инновационные реформы. Причем инновации и реформы как таковые разрушительны. Лишь предусмотрительно уравновесив инновационность упорядоченностью, а реформаторство — размеренностью темпа, можно рассчитывать на успех, и поиск этого баланса — самая хитрая часть науки искусного корпоративного управления.

Huawei успешно удались все задуманные руководством крупные реформы. Но тут важно еще раз подчеркнуть одну вещь, о которой многие почему-то часто забывают: Huawei подходит к реформам исключительно консервативно, поэтапно и размеренно, планируя даже самые отдаленные последствия любого изменения. Практически каждая реформа в компании инициировалась при проявлении первых же симптомов организационных недомоганий из числа вышеперечисленных, то есть до того, как наметившаяся болезнь успевала оказать реальное негативное влияние на здоровье бизнеса. Начинала компания с легкого «дождичка» с целью размягчить почву, а затем пускалась в путь неспешной поступью мягких реформ. Кто-то подумает: как же лидерам Huawei удается столь грамотно оркестровать свою реформаторскую программу? В чем тут главный фокус?

Главный фокус в ориентации на удовлетворенность клиентов! Изучением нужд и отзывов клиентов начинаются и заканчиваются в Huawei любые программы реформ. Иными словами, восьмой симптом и есть самый главный и основополагающий — это показания пульса компании на каждом шаге прописанного ей курса реформ, по которому врач и определяет, достигает

ли лечение цели и дает ли эффект [a]. Высшая инстанция для Huawei — суд клиентов, и единственный критерий оценки каждого сотрудника или отдела — суждение клиентов. Если посмотреть на вещи, происходящие в компании, со столь прагматической точки зрения, перестанут казаться удивительными и сосуществование в ней внешне противоречивых программ реформ, и даже ее парадоксальная практика «отрицания предыдущего отрицания».

[a] В традиционной китайской медицине врач обычно диагностирует болезни и контролирует их лечение по отклонениям пульса от нормального ритма. — *Прим. переводчика с китайского на английский.*

ГЛАВА 8

О ПЕРЕМЕНАХ. ЧАСТЬ II. ЦЕЛЬ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО

Культура: основа всех систем

Устав Huawei: первая попытка планирования на высшем уровне

В 1995 году Huawei начала сотрудничать с молодыми исследователями из Китайского народного университета; в их числе были Пэн Цзяньфэн, Бао Чжэн, У Чуньбо. Все эти специалисты получили образование в США и Японии. Вернувшись на родину, они перевели с японского и английского множество книг по управлению и теперь продвигали эту литературу среди китайских компаний. Эти люди первыми начали обучать китайский бизнес западным моделям управления. В то время в Huawei не было системы денежной мотивации продавцов, и Жэнь Чжэнфэй решил обратиться к этим экспертам, чтобы они разработали компенсационные пакеты для сотрудников департамента продаж.

На следующий год молодые ученые уже работали над документом под названием «Устав Huawei». Им на помощь пришел Хуан Вэйвэй — еще один вернувшийся из США специалист, с которым Huawei сотрудничает по сей день. Многие участники той группы уже давно покинули Huawei, но Вэйвэй вместе с У Чуньбо вот уже двадцать лет изучает компанию и консультирует ее руководство по вопросам управления.

Жэнь Чжэнфэй не раз отмечал, что Хуан Вэйвэй имеет глубокие научные знания: «Много ли сегодня найдется людей, которые читают в оригинале все эти объемные западные труды? А господин Вэйвэй глотает их том за томом». В мае 2014 года Хуан Вэйвэй ушел в отставку с поста профессора Китайского народного университета, заняв должность главного специалиста по проблемам управления Huawei.

Итак, Хуан Вэйвэй, Бао Чжэн и их коллеги по просьбе Жэня Чжэнфэя начали работать над составлением Устава Huawei. Они подготовили план документа, включающий три вопроса, на которые нужно было найти ответы:

- В чем причина успеха Huawei?
- Может ли прошлый успех компании привести ее к еще более значимым успехам в будущем?
- Что нужно компании для новых достижений?

Итоговый документ состоит из нескольких модулей: стратегия, организация, кадры, контроль — классические элементы западной системы управления, которые в то время были известны очень немногим китайским компаниям.

Рабочая группа получила название «Шесть джентльменов из Китайского народного университета»; в нее вошли Пэн Цзяньфэн, Бао Чжэн, Ян Ду, Бо Учунь и Сунь Цзяньминь. Именно они помогли наполнить восточные вены Huawei западной кровью, когда компания буквально нащупывала свой путь методом проб и ошибок. Сегодня никого не удивишь решением позвать на помощь внешних экспертов, но двадцать лет назад это казалось необычным и рискованным.

Главный раздел Устава Huawei посвящен основной ценности компании: помощи клиентам в воплощении их желаний. В этой части определяются ключевые ценности Huawei на ближайшие двадцать лет. Первые годы своего существования компания концентрировалась на технологиях, но что в действительности важнее — технологии или клиенты? В 1996 году этот вопрос вызывал жаркие споры внутри компании, и в первой же главе устава — официального корпоративного документа — принцип «удовлетворения потребностей клиентов» был назван основным, и на этом все споры прекратились.

Менее чем через год Huawei прибегла к помощи западных консультантов по менеджменту. Из всех американских компаний выбор пал на IBM, для которой движущей силой служил рынок. «Их философия впечатлила босса», — вспоминает Сунь Яфан. В IBM реализовывался целостный подход, от начала до конца ориентированный на клиента. Этот подход насаждался и в Huawei во время перехода на систему комплексной разработки

продуктов, и в конечном счете он изменил не только систему НИОКР, но и организационную структуру компании в целом.

По существу Устав Huawei и бизнес-философия IBM были во многом схожи.

По мнению Хуана Вэйвэя, Устав Huawei представляет собой планомерное изложение и развитие основополагающих принципов управления Жэня Чжэнфэя. К примеру, Жэнь считает, что «ресурсы конечны и только культура постоянна. У Huawei нет природных ресурсов, на которые можно рассчитывать, но в наших головах имеется бесконечное количество нефтяных скважин, необъятных лесов и огромных угольных шахт, которые нам предстоит осваивать». Из этого следует, что Huawei — это компания, деятельность которой строится вокруг человека. Важнейший актив компании — ее сотрудники. Huawei — это система создания и распределения ценности, в основе которой лежит финансовый и человеческий капитал и которая опирается на результаты умственного труда и на дух предпринимательства. Отсюда вытекает еще одна ключевая ценность, появившаяся в 2009 году, — вдохновляющая самоотдача [a].

В первый проект Устава Huawei Жэнь Чжэнфэй добавил следующий пункт: «Чтобы сделать Huawei поставщиком оборудования мирового класса, мы никогда не будем заниматься сферой услуг, чтобы давление рынка, возникающее вследствие нашего независимого положения, поддерживало наши внутренние механизмы в активном состоянии». Это основной принцип ведения бизнеса Жэня Чжэнфэя, благодаря которому Huawei пошла по единственно возможному пути: только концентрация, никакой диверсификации. Заявления Жэня вызвали серьезные разногласия внутри компании, но он продолжал настаивать на том, что «ни единое слово не может быть изменено».

В соответствии с Уставом Huawei «10 процентов годовой выручки должны направляться на НИОКР, и в случае необходимости эти инвестиции

---

[a] «Вдохновляющая самоотдача» — выражение не такое простое, каким кажется. Речь идет о созданной в Huawei прочной и продуманной системе материальных и нематериальных поощрений, которая должна побудить людей работать еще упорнее. Преумножая свои усилия, сотрудники создают все большую ценность для клиента, которая затем возвращается к ним в объеме, пропорциональном их вкладу, тем самым мотивируя их на дальнейшие усилия. — *Прим. автора*.

должны быть увеличены». По сути, на момент составления устава так оно и было, но теперь этот принцип был официально задокументирован.

Во вторую версию проекта устава Жэнь Чжэнфэй добавил еще несколько пунктов: «никаких потерь у работающих с самоотдачей» [a] и «никаких поблажек прошлым героям, теперь плетущимся в хвосте». Эти дополнения произвели на Хуана Вэйвэя глубокое впечатление. Пункт об отсутствии поблажек касался той смертельной опасности, которая подстерегает начинающие компании после достижения определенного уровня развития. Huawei должна была избежать этой ловушки благодаря суровым внутренним правилам. А еще эти дополнения означали, что отныне Huawei будет развиваться на формальной основе и меньше внимания уделять взаимоотношениям между людьми.

Устав Huawei переписывался восемь раз, обсуждения и споры вокруг него велись два с половиной года. Он строился на ключевом принципе западной системы управления в сочетании с улучшенной версией успешных методов, опробованных Huawei за последние десять лет, и дополнялся интеллектуальными достижениями небольшой группы молодых руководителей компании. Но важнее то, что этот документ отражал суть мышления Жэня Чжэнфэя: его масштабных идеалов, националистических убеждений и всех его идей об управлении, основанных на глубоком понимании человеческой природы.

Устав Huawei был важен тем, что в нем были прописаны ключевые принципы. Он должен был помочь в разрешении любых споров внутри компании. К тому времени в результате своего стремительного развития компания оказалась под угрозой серьезнейшего кризиса: в Huawei царило разнообразие взглядов и убеждений, которое, с одной стороны, давало компании жизненные силы, но с другой — наполняло ее сомнениями и противоречиями. Черные и белые коты, безусловно, ловили много мышей [b], но из-за

---

[a] Оригинальная фраза буквально переводится так: «Лэй Фэн не должен нести потерь». Лэй Фэн — легендарный солдат, культовая фигура современного Китая, прославленный китайской пропагандой в 1960-е годы как образец гражданина — бескорыстного, преданного и честного. Используя этот образ, Жэнь Чжэнфэй подразумевает сотрудников Huawei, обладающих такими же чертами характера. — *Прим. переводчика с китайского на английский.*

[b] Во введении к этой книге приводилась знаменитая цитата китайского реформатора Дэна Сяопина: «Не важно, какого окраса кот — черного или белого; главное, чтобы кот ловил мышей», — это значило, что различия в идеологии не имеют значения до тех пор, пока люди вносят свой вклад в развитие и процветание своей страны. — *Прим. автора.*

многообразия фракций внутри компании идеологические разногласия стали проявляться все более явно. Пора было ввести определенные ограничения и разработать общие правила, иначе компания неминуемо столкнулась бы с рядом проблем.

Устав Huawei — это первый пример планирования на высшем уровне за всю историю компании. Проект устава в основном составлялся экспертами, которые обучались в Соединенных Штатах или Японии, однако его содержание, структура, стиль изложения и способы распространения — все это имело ярко выраженные китайские особенности: идейные принципы были важнее, чем устройство систем управления. В некотором смысле подготовка устава послужила своего рода этапом «обессоливания почвы» — то есть подготовкой к реформе организационной структуры компании.

Конечно, Устав Huawei — это не набор законов, поскольку он не вводит норм, обязательных для выполнения руководителями и сотрудниками компании. Скорее это что-то вроде описания руководящих принципов для конкретного периода истории Huawei. К примеру, компания так и не внедрила описанные в уставе структурные подразделения. Можно сказать, что целью документа было создание гибких мировоззренческих рамок, изложенных законодательным языком.

Солдаты должны быть у генерала в подчинении, но не в собственности

В 1996 году, примерно в то же время, когда составлялся и обсуждался Устав Huawei, в департаменте продаж компании прошла интенсивная реорганизация, которая длилась около месяца. И в центральном офисе, и в филиалах в других городах Китая все руководители департаментов продаж должны были представить два документа: первый — отчет о проделанной за прошедший год работе и план на следующий год, а второй — заявление об увольнении. Компания должна была либо одобрить отчет, либо принять заявление — в зависимости от результатов работы человека и его потенциала, а также исходя из текущих нужд компании.

Это был жесткий ход. Вспоминая о том периоде спустя несколько лет, один из топ-менеджеров компании Motorola в Китае сказал, что только Huawei

могла без ущерба для себя провернуть такое. Если бы в подобные условия поставили руководителей любой другой компании — китайской или американской, — последствия оказались бы непредсказуемыми. В департаментах продаж и так была высокая текучка, так что на «воспитание» компетентного регионального менеджера уходило много сил и времени. Массовое увольнение стало бы большой потерей, не говоря уже о том, что, уходя, специалисты могли увести с собой клиентов. Все менеджеры по продажам были ценны для Huawei, но каждому из них — включая президента направления продаж — компания предложила подать заявление об увольнении. Только Жэнь Чжэнфэй мог отважиться на такой шаг. Возможно, в армии это было бы обычным делом, но в мире бизнеса никто не мог себе позволить так обращаться с сотрудниками.

Однако в компании никаких проблем не возникло. Напротив, массовые отставки обернулись подъемом боевого духа. Сунь Яфан, которая тогда была президентом Huawei, зачитала заявление об увольнении от имени всего коллектива департамента продаж. Она отметила, что этот акт стал выдающейся демонстрацией пренебрежения бюрократическими нормами и принципами иерархии и доказал, что сотрудники Huawei действительно могут как двигаться вверх, так и опускаться вниз по служебной лестнице в зависимости от вклада, который они вносят в успех компании. После того как заявление об увольнении было зачитано, отдельные сотрудники департамента продаж добавили, ведомые эмоциональным порывом:

Ради компании я без единой жалобы готов пожертвовать моими личными интересами.

Культура Huawei основана на сплочении и росте. Будучи одним из служащих Huawei, я согласен послужить кирпичиком, которыми вымощена дорога компании к успеху.

Ради долгосрочного прогресса Huawei я не собираюсь тянуть компанию назад, руководствуясь своими эгоистическими интересами.

Сотрудники других департаментов тоже высказывались одобрительно:

В чем уникальность Huawei? В том, что ее сотрудники сплочены, как семья, и каждый готов пожертвовать собственными интересами для блага компании.

Я работаю здесь уже много лет, но до сегодняшнего дня я по-настоящему не понимал, что значит самопожертвование.

Действующий в то время президент по продажам Мао Шэнцзян был откровенен:

Любой, кому придется покинуть престижную должность, не сможет избежать разочарования. Потребуется время, чтобы оправиться. Я бы солгал, утверждая, что мне было все равно: никто не стремится добровольно устроить себе неприятности. Любой, кто утверждает обратное, просто пытается представить себя в выгодном свете.

Оставляя должность президента по продажам, я не думал, что это меня столь многому научит. Все вокруг спрашивают, волнует ли меня это. Конечно волнует! Меня волнуют рост и успех компании. Меня волнуют те молодые годы, та страсть и тот пот, которые я отдал компании. Меня волнует то, что я еще мог бы сделать для Huawei. Мне важна уверенность, которую мне дает эта работа, и важно, смогу ли я оправдать ожидания моих товарищей. Но вот такая чепуха, как престиж и должность, меня не волнует совершенно...

Департамент продаж существовал в компании уже пять лет и работал вполне успешно, его сотрудники считали себя группой отважных львов, сражающихся на благо компании. Так зачем же на втором этапе роста компании понадобилось распустить команду и набрать новую? Вот как объясняют это те, кто принимает решения в Huawei:

Наши конкуренты оказались настолько сильны, что мы не могли в полной мере оценить их возможности. Они подобны слонам, а мы по сравнению с ними — мыши. Если мышь будет сидеть на месте — слон ее раздавит. Но если мышь всегда будет в движении, она сможет забраться слону на спину или даже вскарабкаться по хоботу ему на голову. И если этой мыши удастся уберечься от ног слона, то слон рано или поздно потеряет покой. Смысл в том, что мы не можем позволить себе быть консервативными, закостеневшими, статичными. Система взаимодействия департаментов и организационная структура должны быть гибкими.

Действительно, для частной компании с начальным капиталом в 20 000 юаней это был единственный выход. С самого первого дня своего существования Huawei приходилось иметь дело с сильнейшими конкурентами, и преимуществ перед ними у нее было очень мало. Единственный способ победить заключался в том, чтобы работать с львиной яростью, бежать вперед с волчьей решимостью, быть проворнее слонов и расторопнее мышей.

Такова реальность, в которой Huawei существовала первые девять лет. И именно эта реальность побудила компанию перетряхнуть весь свой департамент продаж.

Вторая причина этого беспрецедентного шага заключалась в том, что, как говорится, «солдаты должны быть у генерала в подчинении, но не в собственности». Многие связывают бизнес-философию Жэня Чжэнфэя со стратегией командования войсками Цзэна Гофаня [a]: считается, что эти лидеры очень похожи друг на друга. Но это заблуждение. Не существует оснований утверждать, что Жэнь Чжэнфэй взял за образец Цзэна Гофаня. Наоборот, основанная последним Сянская армия обязана быстрым ростом своей численности особой системе призыва в армию, когда солдаты

[a] Цзэн Гофань — политический деятель и военный генерал, создавший в 1858 году Сянскую армию для подавления Тайпинского восстания (1850–1864) — гражданской войны крестьян против маньчжурской империи Цин и иностранных колонизаторов. — *Прим. автора*.

находятся в собственности у того, кто их призвал. Но для современных организаций такой подход к управлению неэффективен и даже опасен. Так, в Первой японо-китайской войне [a] Китай потерпел поражение — по многим причинам, но в основном из-за организационной структуры армии и из-за царившей в ней культуры «владения солдатами». В то время как Бэйянский флот отважно сражался, командующий Наньянским флотом предпочел наблюдать за сражениями со стороны. Большинство придворных министров втайне надеялись, что эта война за чужую землю подорвет силы Ли Хунчжана [b], возглавлявшего Бэйянский флот. После поражения в Первой японо-китайской войне китайский философ, историк и политический деятель Лян Цичао писал, что Ли Хунчжану пришлось буквально в одиночку сражаться со всей Японией.

История — это зеркало, в котором отражается будущее. Философия «владения солдатами» способствовала быстрому росту численности Сянской армии. Тайпинское восстание крестьян против империи Цин было подавлено, однако примерно в то же время в династии Цин назрел раскол, который в конце концов привел к падению империи.

Итак, солдаты должны служить генералу, но не принадлежать ему. На ранних этапах развития система управления в Huawei была похожа на систему воинской повинности: «Людей — нанимают, бизнесом — занимаются». Но Жэнь Чжэнфэй с самого основания компании боролся с образованием внутренних группировок, что могло привести к дальнейшей разобщенности организации. В Huawei велась постоянная ротация служащих, любой мог быть назначен как на более высокий, так и на более низкий пост, а мог отправиться работать в другой департамент. Принцип «вращающихся дверей» позволяет всем сотрудникам пробовать себя в разном качестве. Все эти меры в определенной степени снижали вероятность образования фракций, которые помешали бы развитию компании. Сегодня уже очевидно:

---

[a] Первая японо-китайская война (1894–1895) — война Японии против маньчжурской империи Цин (в которую входил Китай) с целью установления контроля над Кореей (номинально являвшейся вассальной по отношению к империи Цин страной) и проникновения в Маньчжурию и Китай.

[b] Ли Хунчжан (Li Hongzhang, 1823–1901)— известный и влиятельный политик империи Цин, бывший полководец армии Чуай, основатель и предводитель Бэйянского флота. — *Прим. автора*.

то давнее решение провести коллективную отставку в департаменте продаж было очень дальновидным.

Так кто же тогда «владеет» солдатами? Основатель компании?

Конечно же нет. Любой член организации принадлежит только самой организации. Жэнь Чжэнфэй не приобрел в Huawei ни единого друга, он никому не предоставлял исключительных прав, у него никогда не было любимчиков. Он всегда руководствовался лишь соображениями блага клиентов и личного вклада каждого сотрудника, — это и есть наилучший ответ на вопрос о том, кто кем владеет.

Третья причина того массового увольнения заключалась в том, что Huawei стремилась завоевать международный рынок. Жэнь Чжэнфэй объяснил это так:

Думаю, что в той массовой отставке менеджеров по продажам важнее смысл, чем само действие. Это событие стало поворотным пунктом в нашем движении в направлении глобализации. В то же время наше руководство вышло на новый уровень, люди перестали опасаться чувства утраты, они увидели, что все наши препятствия могут быть превращены в движущие силы, толкающие нас вперед. Если нашим руководителям и всей организации будет недоставать глобального видения, то нам никогда не стать глобальной компанией. Действия департамента продаж вдохновят другие департаменты и заставят их пойти по тому же пути. Для менеджеров в порядке вещей перемещаться вверх или вниз по служебной лестнице. Если ты спустился на несколько ступенек вниз — это вовсе не значит, что ты не сможешь подняться вновь; а если ты взобрался наверх — это не гарантия того, что ты сможешь подняться еще выше. Возглавлять компанию могут только люди с практическим опытом; возглавлять департамент могут только люди с практическим опытом в соответствующей области. Руководители должны участвовать в том, что происходит на более низких уровнях, чтобы отыскивать там новые идеи для развития. Единственная проверка на истинность — это практика.

Естественно, коллективная отставка в департаменте продаж была лишь началом. Высшее руководство собиралось встряхнуть всю компанию — заставить людей почувствовать, что на рынке нужно действовать оперативно, и, что еще важнее, настроить топ-менеджеров на международное развитие. В этом Huawei должны были помочь консультанты из IBM.

Как уже отмечалось выше, реструктуризация системы комплексной разработки продуктов являлась по сути революционной и должна была радикально трансформировать Huawei. У этой реформы были свои противники — те, кто из-за нее терял часть своих полномочий. Переход на систему комплексной разработки продуктов шел вразрез с традиционным распределением сил в организации. Оглядываясь назад, можно сказать, что коллективная отставка и введение Устава Huawei — два события, которые произошли почти одновременно, — стали преддверием более масштабной организационной и нормативной реструктуризации всей компании. Это был тест на прочность, репетиция перед главной битвой — и одновременно проверка боевого состава, попытка подобрать правильную команду перед предстоящей масштабной операцией. Тем самым Жэнь Чжэнфэй смягчил тяжесть предстоящего преобразования системы комплексной разработки продуктов.

Через год в Huawei прибыла группа из семидесяти консультантов IBM.

Реформы в китайском стиле: отставка 7000 сотрудников

В октябре 2007 года, примерно через одиннадцать лет после коллективной отставки в департаменте продаж, Huawei вновь провела массовые увольнения. На этот раз со своими должностями предстояло расстаться 7000 человек. Пресса назвала это «воронкой увольнений».

Внутри Huawei было объявлено, что до 1 января 2008 года все сотрудники, работавшие в компании восемь лет и дольше, должны пройти процедуру добровольной отставки, а затем подать прошение о восстановлении и подписать контракт сроком на один — три года.

В соответствии с правилами Huawei прошение о восстановлении в должности можно было подать в течение полугода после отставки, но всем претендентам предстояло подтвердить свою квалификацию. Те, кто успешно прошел испытания, могли остаться работать в компании на прежних условиях. На эти шесть месяцев компания удерживала акции, которыми владели

сотрудники — уже тогда большинство служащих Huawei имели доли в компании. Те, кто не был восстановлен в должности, могли получить за свои акции денежную компенсацию.

Все происходило почти в точности так же, как одиннадцать лет назад, но на этот раз реакция была совершенно иной. Та давняя акция прошла относительно тихо, хотя некоторые международные конкуренты Huawei были несколько встревожены: ведь только компания с очень крепкой командой и весьма самоуверенным лидером может оказаться в выигрыше после такого массового увольнения. «Huawei всех обойдет — это всего лишь вопрос времени» — такой прогноз высказал тогда один из топ-менеджеров Motorola China.

Но когда Huawei объявила о массовом увольнении сотрудников в 2007 году, на компанию обрушился шквал критики. Сотни китайских и зарубежных СМИ вышли с громкими заголовками:

МАССОВЫЕ ОТСТАВКИ: HUAWEI НАРУШАЕТ НОВОЕ ТРУДОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО [a].

КИТАЙСКИЕ ПРОФСОЮЗЫ КРАЙНЕ ВОЗМУЩЕНЫ МАССОВЫМИ УВОЛЬНЕНИЯМИ В HUAWEI.

HUAWEI ДЕЛАЕТ ПЕРВЫЙ ВЫСТРЕЛ В СТОРОНУ НОВОГО ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА.

Волна возмущения поднялась и в интернете.

Huawei оказалась на пороге очередного кризиса и снова смогла доказать, что революционная реформа — это лишь вынужденная мера. С момента реформы системы комплексной разработки продуктов 1998 года Жэнь Чжэнфэй настаивал на необходимости эволюционного развития компании и стремился постепенно улучшать систему управления, чтобы сделать ее максимально рациональной и эффективной. Так зачем же он дважды прибегнул к радикальным изменениям в сфере управления, за что его позднее

---

[a] Новое трудовое законодательство — Закон КНР «О трудовом договоре» (Labour Contract Law of the People's Republic of China), принятый на 28-м заседании Постоянного комитета ВСНП 10-го созыва 29 июня 2007 года и вступивший в силу 1 января 2008 года. Среди прочего закон предписывает заключение бессрочного трудового договора с сотрудниками, проработавшими в компании десять лет и более.

прозвали «предпринимателем-революционером»? Его отличал консервативный подход к ведению бизнеса, так зачем же он предпринял столь резкие шаги, снискавшие ему славу радикального лидера в глазах партнеров и конкурентов?

Все дело в серьезных изменениях, происходящих в мире. Начиная с 2006 года в телекоммуникационной отрасли начались процессы крупных слияний и поглощений. Alcatel объединилась с Lucent Technologies, Nokia — с Siemens, Sony — с Ericsson, а Ericsson приобрела компанию Marconi. Эти перемены застали Huawei врасплох. В то время компания как раз предвкушала период спокойного отдыха после ожесточенной борьбы: после двадцати лет конкуренции мышей и слонов первые выросли до размеров сильных львов, а последние один за другим стали терять силы или страдать различными недугами. В 2007 году угрозу для Huawei представляли только Ericsson и Cisco. Но как раз тогда слоны предприняли неожиданный, но вполне предсказуемый шаг: начали объединяться и готовиться к нападению.

Один из топ-менеджеров Huawei сказал: «Все двадцать лет нас почти каждую ночь мучили кошмары. Похоже, если мы хотим удержаться на рынке телекоммуникаций, спокойного сна нам не видать и впредь».

Администрация Huawei издала документ «Основные факты и результаты недавней реформы кадровых ресурсов в Huawei», в котором описывалась существующая конкурентная среда и объяснялись причины массового увольнения 7000 сотрудников:

Как и в любом мирном противостоянии, в конкурентной борьбе на рынке телекоммуникаций ни одна компания не может все время побеждать — об этом нам говорят и история, и современность. Существует возможность лишь временного баланса, который всегда может внезапно нарушиться. Многим международным компаниям ради выживания пришлось сокращать штат сотрудников, а некоторым из них было суждено исчезнуть навсегда. Путь вперед полон неопределенности и чреват неудачами, ни одна компания не может считать себя в безопасности и не вправе обещать своим сотрудникам пожизненное сохранение рабочего места. А еще ни одна компания

не должна позволять себе мириться с ленивыми работниками — ведь это несправедливо по отношению к трудолюбивым и преданным сотрудникам, которые вносят реальный вклад в общий успех. Если мы будем терпеть лень, усердные работники потеряют мотивацию. Мы не можем надеяться, что с неба упадет огромный пирог и всех нас накормит: ради надежды на будущее мы должны тяжело трудиться. И других вариантов не существует.

Жэнь Чжэнфэй многие годы беспокоился о том, чтобы его команда не разленилась, — это был один из самых больших его страхов. Он громче всех в компании говорил о духе преданности и о самоотверженной работе, и больше всего надежд он возлагал на то, что все служащие его компании всегда будут гореть энтузиазмом и любовью к своему делу.

Корпоративная культура — это то, что отличает Huawei от западных компаний. Двадцатилетняя реформа организационной структуры была построена на базовой ценности, гласящей, что тот, кто больше вкладывает, больше получает. Именно это помогло компании закрепиться на рынке, где некоторые ее конкуренты не сумели выжить.

Huawei стала сильной благодаря своей культуре, однако в ситуации с массовыми увольнениями есть и другой важный аспект: вступление в силу нового закона КНР «О трудовом договоре». В параграфе 14 этого закона говорится, что наниматель обязан заключить бессрочный трудовой договор с наемным работником в случае согласия последнего, если работник проработал на компанию десять лет и более без перерыва или если компания уже дважды заключала с ним договор с фиксированным сроком.

Для Huawei, в которой как раз проходила кадровая реформа, это был серьезный удар. В рамках программы изменений компания внедрила новую систему компенсаций. Начиная с 2006 года компенсации сотрудникам рассчитывались не на основе их должности, а исходя из выполняемых задач и ценности вклада в общее дело. Если человек брался за другую работу, размер оплаты менялся в зависимости от этих факторов.

Новая система расчета зарплаты должна была поощрять трудолюбивых и преданных своему делу сотрудников, которые охотно брали на себя новые задачи и чей вклад был вполне реальным. Тем же, кто трудился вполсилы

или почивал на лаврах прошлых достижений, предстояло пересмотреть свое отношение к работе. Сотрудников высокого ранга, которые перестали проявлять рвение и растеряли амбиции, ждала отставка. В Huawei надеялись при помощи новой системы компенсаций поддержать энтузиазм служащих и мотивировать их на большие достижения, в то время как компания наращивала свое присутствие на международном рынке.

Это нововведение давало возможность двустороннего выбора: сотрудники могли уволиться по собственному желанию, а компания имела возможность избавиться от тех, чья зарплата не соответствовала вкладу. Иными словами, компания никому не обещала пожизненного трудоустройства.

Очевидно, что реформа Huawei противоречила вступающему в силу закону «О трудовом договоре». Доподлинно неизвестно, что по этому поводу думали и чувствовали Жэнь Чжэнфэй и другие руководители Huawei, но, очевидно, эта ситуация их очень беспокоила.

С одной стороны, Huawei собиралась завоевывать высококонкурентный рынок, и ей нужно было догонять своих основных соперников. Некоторые западные компании начали терять почву под ногами и, чтобы противостоять Huawei, были вынуждены объединяться. Huawei со всех сторон была окружена врагами, и ей не на что было опереться, в то время как за некоторыми из ее западных конкурентов стояла мощная государственная поддержка. Huawei могла положиться только на преданность своих сотрудников. И поддерживать культуру преданности компании предстояло лишь при помощи гибкой кадровой политики.

Новый закон о трудовом договоре вот-вот должен был вступить в силу. При соблюдении требований параграфа 14 система непрерывной мотивации в Huawei была бы заморожена. Руководители Huawei мечтали создать компанию, способную противостоять конкуренции свободного рынка, но теперь их мечта оказалась под угрозой.

Впрочем, это их не останавливало. Компания не отказалась от реформы и продолжила запланированную процедуру коллективной отставки. По-видимому, адвокаты Huawei отлично поработали. Не обошлось без ряда юридических уловок, однако вся эта масштабная операция была проведена без нарушения законов.

Невзирая на огромное давление, Huawei в очередной раз сумела преодолеть препятствие, которое могло грозить ей крахом.

Для компании это был вопрос жизни и смерти. Ведь если бы реформа организационной структуры провалилась, Huawei утратила бы свою ключевую ценность — преданность сотрудников. Тогда на международном поле боя компанию ждало бы неминуемое поражение.

Тихая реформа

Вокруг Huawei бушевали бури, но сама компания вела себя на удивление тихо. Ни один из уволенных сотрудников не пожаловался. Не было подано ни одного судебного иска. Какое разочарование для десятков журналистов, которым удалось пообщаться со служащими компании! Они надеялись на гнев работников, на их горечь по поводу неуверенности в завтрашнем дне, на желание бороться и защищать свое право на сохранение рабочего места, вооружившись новым законом «О трудовом договоре».

Как ни странно, сами уволенные сотрудники посчитали реформу вполне оправданной. Дело в том, что по мере развития компании в ней образуется большой пласт служащих на высоких должностях, которые получают хорошую зарплату, но не наращивают компетенцию и не испытывают энтузиазма по поводу своей деятельности.

Если бы Huawei не затеяла эту кадровую реформу, она превратилась бы в пруд со стоячей водой. Но благодаря преобразованиям люди встряхнулись и почувствовали остроту ситуации, так что теперь компания была готова к рыночным сражениям.

Служащие, которым не грозило увольнение, были воодушевлены происходящим: «Эти изменения положили конец системе ранжирования сотрудников. Мы очень рады видеть, что компания не боится увольнять руководителей с высоких должностей. Теперь мы чувствуем, что наша преданность делу действительно чего-то стоит».

Ранжирование сотрудников в компании когда-то являлось священным ритуалом. Под номером один выступал Жэнь Чжэнфэй. Чем меньше был номер работника, тем выше было его положение и, как правило, тем серьезнее его привилегии. Но эта система породила жестокую ревность, а новички в компании чувствовали себя людьми более низкого сорта.

После «воронки увольнений» Huawei изменила принцип ранжирования сотрудников, и теперь номер Жэня Чжэнфэя находился где-то в районе

110 000. Для всех стали действовать единые правила игры, и это радикально изменило настроения и продуктивность внутри компании.

Перемены действительно были разительными: массовое увольнение коснулось 6687 менеджеров и рядовых сотрудников, включая самого Жэня Чжэнфэя. Совет директоров одобрил эти отставки в ноябре 2007 года. После этого совет восстановил Жэня Чжэнфэя в должности президента Huawei и взял обратно на работу 6581 человека. Еще 38 сотрудников решили выйти на пенсию — из-за возраста или проблем со здоровьем, 52 человека нашли другую работу, а 16 оставшихся были признаны недостаточно квалифицированными и покинули компанию после доброжелательной беседы.

Стоит отметить, что некоторые из восстановленных на работе старших менеджеров поменяли должность: одних повысили, других понизили, а кто-то стал выполнять иные функции. В последующий год многие из молодых служащих доросли до должностей среднего звена управления.

Столь масштабные перемены затронули интересы многих, но внутри Huawei никаких конфликтных ситуаций не возникло. Зато сторонние организации развили бурную деятельность: и Всекитайская федерация профсоюзов, и Федерация профсоюзов провинции Гуандун направили в Huawei свои комиссии по расследованию. Однако компания сохраняла полное спокойствие. Общественность вспомнила о двух других похожих событиях: массовом увольнении в департаменте продаж в 1996 году и добровольном снижении зарплат некоторых менеджеров в 2003-м — в Huawei эту инициативу назвали «Зима в ИТ». Все это были радикальные изменения, которые можно было бы назвать массовыми потрясениями в китайском стиле. И всех интересовало: как компании удалось так спокойно пережить эту ситуацию и стимулировать деятельность столь радикальным способом? В чем заключался секрет Huawei?

За любой формальной системой стоит культура. Давайте обратимся к примерам политических систем разных стран: интересно, почему Великобритания и Япония выбрали в качестве государственного строя конституционную монархию, а Франция — республиканскую форму правления? Почему в большинстве стран Ближнего Востока действуют авторитарные режимы, а в Соединенных Штатах — смешанная система сдержек и противовесов, вобравшая в себя лучшие черты ряда европейских политических систем? Все эти различия в большой степени объясняются историческими и культурными особенностями жителей всех этих стран.

Политические системы основаны на культуре, и любое изменение политического устройства происходит в рамках определяемых культурой параметров. Французам свойственен романтизм, но в то же время они весьма активны и склонны к радикализму. Из-за сочетания этих черт французский народ отказался терпеть авторитарного монарха, передающего власть по наследству. Такой правитель не мог поддержать стремление своего народа к свободе и равенству. Англичане же, напротив, хладнокровны, рациональны и способны на компромиссы; они естественным образом устанавливают баланс между латентным признанием классовых различий и демократией, аристократией и народом, национальными символами и реальной политической властью.

Корпоративное устройство также основывается на фундаментальных ценностях. Государственные предприятия принадлежат стране, а их руководители — это назначенные народом «стражники». В теории президенты и работники таких компаний служат народу, который является собственником государственных активов. Однако госслужащие не могут разделить с владельцем прибыль, и не в их власти избирать или увольнять руководителей. Также и руководители госпредприятий не могут увольнять сотрудников по собственной воле, не говоря уже о том, что в трудные времена им не позволено проводить массовые сокращения. Именно из-за этих ограничений государственные корпорации утратили конкурентоспособность на международном рынке.

Что касается Соединенных Штатов и Европы, то оттуда часто поступают новости о том, как гигантские корпорации и финансовые институты единовременно увольняют тысячи сотрудников. Для китайских компаний такое совершенно невообразимо, и Huawei не исключение.

Более чем за двадцать лет своего существования Huawei ни разу не проводила масштабных увольнений сотрудников. Если однажды в компанию придет кризис, сможет ли Жэнь Чжэнфэй или его преемники последовать примеру западных конкурентов и сократить тысячи рабочих мест? Хватит ли им на это мужества? Конечно, Жэню Чжэнфэю и его потенциальным преемникам не занимать храбрости, и в случае необходимости они смогут принять серьезное решение. Они не боятся рисковать. Но будут ли компания и ее сотрудники следовать духу трудового договора, как это делают западные компании, учитывая особенности китайского трудового законодательства? И допустит ли китайское правительство столь масштабное сокращение рабочих мест?

Очевидно, что рано или поздно такой кризис наступит. Чтобы это произошло как можно позже, Huawei продолжает преобразования и следует принципу самокритики, способствующей укреплению ее корпоративной культуры.

В основе корпоративной культуры в Huawei лежит самоотдача, и схема распределения долей компании между ее сотрудниками — одно из материальных выражений этого принципа. Сегодня акциями Huawei владеет более 80 000 ее служащих. А кто из акционеров станет протестовать против действий, которые помогут компании быстрее расти и добиваться успеха? Зачем им волноваться о том, насколько высока их должность; возмущаться, что им пришлось сместиться вниз по служебной лестнице, потерять власть или перейти на более низкооплачиваемую позицию, уступив место более компетентным и энергичным молодым специалистам, которые смогут увеличить их прибыль?

Такова позиция большинства сотрудников Huawei, и именно это в значительной степени объясняет, почему никто не расстроился из-за радикального массового увольнения 7000 сотрудников компании.

Можно сказать, что лидер Huawei Жэнь Чжэнфэй, владеющий долей компании в 1,42 процента, возглавил бунт 6686 крупных и мелких руководителей компании против самих себя. И затеян этот бунт был для того, чтобы предупредить надвигающийся кризис — встряхнуть организацию и заставить каждого ее члена воспротивиться самодовольству и безалаберности.

Если пойти еще дальше, то можно прийти к выводу, что массовая отставка по сути своей являлась актом самопожертвования, который совершили 7000 акционеров ради защиты собственных капиталовложений. Каждый из них был наемным работником и в то же время нанимателем, и эти две ипостаси не конфликтовали между собой. Так что можно сказать, что обвинения прессы были направлены не по адресу.

Искусство перемен: выбор момента, темп, затраты и другие факторы

Жэнь Чжэнфэй: архитектор реформ

Идеалисты мучаются вопросом: почему из крепкого и здорового драконьего яйца может вылупиться болезненный и деформированный детеныш, а то и вовсе блоха? Так и многим предпринимателям приходится удивляться,

что их компания оказалась в кольце неудач, а то и вовсе развалилась. Между тем другие компании — вроде Lenovo и Huawei — успешно выжили, пусть им и пришлось реформировать систему управления.

Конечно, результат реформ зависит от корпоративной культуры, но применяемые в ходе преобразований методы и навыки тоже чрезвычайно важны. В 1898 году, в конце правления династии Цин, император Гуансюй предпринял меры по реформированию страны, получившие название «Сто дней реформ». Однако император оказался недостаточно терпелив. Менее чем за сто дней он издал более сорока новых указов и распоряжений, а также упразднил десятки министерств, повергнув в шок императорскую семью и двор. К сожалению, в своих преобразованиях он полагался лишь на горстку мелких чиновников, которые смогли поднять бурю, но не имели реальной власти. Они были неспособны отличить важное от второстепенного. Им не удалось привлечь на свою сторону достаточное количество приверженцев. Они не владели искусством компромисса и не могли в нужный момент соблюсти баланс интересов. Они были нетерпеливы, но при этом им недоставало решимости.

Под влиянием этих реформаторов император без устали подписывал указ за указом. Ему удалось вывести из себя свою тетку, вдовствующую императрицу Цыси, а ведь при более разумном подходе та могла бы поддержать изменения. Благодаря ее влиянию очень скоро реформы превратились в одиночное выступление императора, за которым стояло лишь несколько неопытных юнцов-реформаторов. Двор отвернулся от него, и даже те чиновники, которые поддерживали или хотя бы одобряли реформу, не решились вмешаться. В итоге преобразования провалились, основные реформаторы были казнены, а большинство указов императора, принятых во время «Ста дней», — отменены. Такой итог не случаен, и виноваты в нем не только консервативные противники реформ.

Спустя примерно сто лет Дэн Сяопин инициировал новые реформы, но ему хватило мудрости учесть ошибки прошлого. Безусловно, начатые им преобразования отвечали чаяниям целой нации, которая к тому времени была готова к переменам и ждала их. Тем не менее Дэн Сяопин подошел к реформам творчески, и его достижения могут послужить вдохновляющим примером для всех лидеров — как в политике, так и в бизнесе. Он освободил и восстановил в должностях многих чиновников, попавших в опалу или в тюрьму в ходе «культурной революции», и поставил их во главе последующих реформ.

Параллельно Дэн Сяопин начал работу с сознанием людей: он стремился дать им чувство свободы, чтобы сформировать плодотворную идеологическую почву для преобразований. Дэн Сяопин заручился поддержкой интеллигенции, которая помогла ему привлечь на свою сторону население всей страны. Он реформировал вооруженные силы — это позволило обеспечить спокойствие в период реформ. Чтобы стабилизировать экономику на фундаментальном уровне, он осуществил несколько пробных проектов преобразований в сельских районах, расформировав «народные коммуны» и переведя крестьянство на семейный подряд. Даже когда эти локальные эксперименты увенчались успехом, он по-прежнему настаивал на том, что преобразования должны быть постепенными. Он заявлял, что страна должна осторожно нащупывать свой путь, держа одну ногу на газе, а другую на тормозе, чтобы без потерь преодолевать неровности пути и огибать углы. К моменту смерти Дэна Сяопина в 1997 году с начала реформ прошло всего двадцать лет, но позитивные перемены начались во всех секторах экономики.

Многие представители бизнес-сообщества Китая считают себя учениками Дэна Сяопина, в том числе основатель Lenovo Лю Чуаньчжи, президент Haier Чжан Жуйминь, основатель China Vanke Ван Ши и многие другие. Все они обладают такими чертами характера, как жизнестойкость, терпение и бдительность. Как выразился директор одной частной компании, «мы как мыши: при сильном ветре прячемся в норе и выходим, только когда знаем, что ветер стих». Кроме того, все они толерантны и умеют учитывать индивидуальные особенности людей, способны принять каждого члена команды со всеми его недостатками и проблемами. В то же время они твердо придерживаются своих принципов. Эти лидеры способны на компромисс, но не за счет своих убеждений. Они решительны, хорошо знают свои сильные и слабые стороны и твердо уверены в том, что, пока они занимаются бизнесом, им не стоит заниматься политикой.

Любопытно, что все эти предприниматели начали собственный бизнес примерно в сорок лет, а когда им стукнуло по пятьдесят, в их компаниях начались масштабные преобразования. Для руководителя большой компании, по крайней мере китайской, этот возраст считается возрастом зрелости.

Реформы в Huawei длились восемнадцать лет, и все это время Жэнь Чжэнфэй выступал в роли их архитектора. После создания Устава Huawei и изменения системы комплексной разработки продуктов было проведено

еще пять структурных реформ, в том числе массовые отставки в департаменте продаж и «воронка увольнений» с участием 7000 человек. Обычно обо всех грядущих изменениях Жэнь Чжэнфэй начинал рассказывать в своих выступлениях года за два до их начала. Со временем суть предстоящих перемен становилась все яснее, и к моменту начала каждой реформы руководители всех уровней были к ней внутренне готовы.

Впрочем, Жэнь Чжэнфэй редко высказывал конкретные предложения или рекомендации — он говорил лишь об основных принципах или выдвигал некие метафизические гипотезы, касающиеся предстоящих реформ. Его нельзя назвать профессиональным «высококлассным проектировщиком», однако он обладает сверхъестественным чутьем и глубоким пониманием людей, их взаимоотношений между собой и в организации в целом. Возможно, и Жэнь Чжэнфэй, и его команда менеджеров уже давно забыли о том, что написано в Уставе Huawei, но за прошедшие с момента его написания восемнадцать лет любая реформа — как в китайском, так и в западном стиле, а чаще в их комбинации — проходила в соответствии с общими принципами этого устава. В истории эволюционного развития китайских компаний это большая редкость.

Кроме того, на разных этапах развития организации Жэнь Чжэнфэй улавливал первые признаки надвигающихся проблем задолго до того, как они проявлялись в полной мере. В 2009 году он сказал: «Пусть тот, кто услышал стрельбу, зовет артиллерию». В 2013-м он уточнил свою мысль, заявив, что компании нужно «упрощенное управление». Сегодня лидеров Huawei волнует будущее китайского бизнеса, поэтому миссия компании заключается в преобразованиях, нацеленных на решение проблем управления в крупных организациях.

Пусть куры кудахчут, а собаки лают

Реформа должна оживить организацию, зарядить ее энергией. Подчас внешние угрозы — изменения рыночной ситуации и сильные конкуренты — не являются основной проблемой организации. Нередко компаниям наибольший вред наносит внутренняя стагнация — неповоротливость и закостенелость, дрязги между сотрудниками, лень и апатия. Чтобы оживить компанию и не допустить ее упадка, необходимы реформы.

Успешность реформ могут обеспечить лишь проницательные и осмотрительные лидеры. Для политических или коммерческих преобразований недостаточно знаний и сил одного человека или даже нескольких людей — для этого требуется сильное руководство и группа опытных и знающих консультантов. У реформы будет больше шансов на успех, если руководить ею будет компетентный представитель компании при поддержке группы преданных своему делу профессионалов.

Реформа — это системный проект. Любое преобразование запускает целую цепь событий на разных уровнях компании. Цель реформы — навести порядок в организации или трансформировать ее. Самое главное — не пытаться решать все проблемы одновременно, определить приоритетность целей. Если провести аналогию с фермой, то там любые резкие движения вызовут переполох: куры начнут хлопать крыльями и кудахтать, а собаки — захлебываться лаем. Иными словами, внезапные перемены сразу в нескольких направлениях приведут всю компанию в смятение, а ее врагам дадут повод еще больше дестабилизировать ситуацию. Кроме того, компания может не рассчитать сил, если она будет пытаться равномерно распределить свои ограниченные ресурсы между многочисленными целями. Если планы преобразований слишком масштабны, все усилия, как правило, не заканчиваются ничем. «Сто дней реформ» императора Гуансюя служат тому печальным примером.

Конечно, реформы и нужны для того, чтобы куры всполошились, а собаки залаяли, — иными словами, изменения должны встряхнуть организацию и придать ей новые силы. Но в этот момент реформатор должен внимательно следить за происходящими волнениями, направляя их в нужное русло. Для кого-то реформы могут оказаться особенно болезненными, прежде всего для тех, чьи интересы они ущемляют, — такие люди, естественно, решительно противятся изменениям. Но если негодование становится массовым или, что еще хуже, «куры» и «собаки» объединяются в борьбе с преобразованиями, то риск провала значительно возрастает. Если же реформы тщательно спланированы и разделены на этапы, то шансы на успех оказываются весьма высокими. Следует сначала провести ряд экспериментов и добиться осязаемых результатов, чтобы использовать их для запуска полномасштабной программы.

Huawei провела реформу в шесть этапов: сначала была изменена система комплексной разработки продуктов, затем последовали преобразования в цепи поставок и кадровая реформа. Далее, в 2007 году, реформы

коснулись финансовой системы. На собрании, посвященном грядущим финансовым преобразованиям, Жэнь Чжэнфэй заявил:

Я всегда считал, что реформу финансовой сферы не следует начинать с бюджетной системы. Если взаимодействие подразделений компании не налажено, то можно ли рассчитывать на правильное бюджетирование? На сегодня наша бюджетная система действует сама по себе; нам следует вспахать и выровнять почву, а наши консультанты бросят в нее семена.

Даже реформа системы комплексной разработки продуктов вначале не распространялась на всю организацию НИОКР компании: сперва ее опробовали на новой проектной группе, занимающейся разработкой беспроводных продуктов, в которой работало не больше сотни человек. Эксперимент с небольшой контрольной группой позволял избежать масштабного недовольства, если бы программа преобразований провалилась. В случае же успеха участники программы были бы воодушевлены полученными результатами, что помогло бы дальнейшему внедрению программы в масштабе всей организации. Это был первый урок, полученный Huawei от реформаторского эксперимента.

Вторым уроком стало обучение. После составления плана реформы было проведено обучение руководителей разных департаментов — НИОКР, продаж, снабжения, финансов. Программа обучения длилась четыре месяца, в ней приняли участие 3700 менеджеров, начиная с третьего уровня иерархии и выше; все они были разбиты на группы по 200 человек. Занятия проводились по выходным дням, их организацией занимался профильный комитет. После каждой сессии участники письменно подводили итоги и эти выводы затем публиковались в корпоративной газете, посвященной оптимизации управления. Внутри компании эта масштабная «идеологическая подготовка» к изменениям всей организационной структуры называлась «обессоливанием почвы мировоззрения».

Третий урок заключался в том, чтобы не начинать трансформацию с департаментов, которые имеют решающее значение для бизнеса и показывают хорошие результаты. Например, в то время хитом продаж в Huawei была коммутационная система C&C08, которую разрабатывал департамент

фиксированных сетей. Поэтому переход на систему комплексной разработки продуктов начали с линии беспроводных продуктов, где она почти не вызвала сопротивления. Так же гладко она прошла в исследовательских центрах в Пекине и Шанхае, и в итоге эффективность программы стала очевидной. Кстати, результатом такой последовательности реформ стало то, что значительная часть руководителей НИОКР и многие нынешние представители высшего руководства являются выходцами из департамента беспроводных продуктов.

За реформы надо платить

СМИ были шокированы масштабным увольнением 7000 служащих Huawei, но еще более поразительным оказалось спокойствие, с которым все это было принято в самой компании. Семь тысяч уволенных были акционерами Huawei, и это в некоторой степени объясняло их молчание. Но стоит также учитывать, что компании пришлось довольно дорого заплатить за эту радикальную трансформацию.

За несколько лет Huawei выплатила значительные суммы отступных. Конечно же, компания тщательно оценила эффективность этих инвестиций — что может быть важнее, чем поддержание энергии в компании и повышение ее жизнеспособности? За последние восемнадцать лет, не считая компенсаций уволенным, Huawei потратила более 30 миллиардов китайских юаней на свои шесть крупных реформ, в том числе реформы системы комплексной разработки продуктов, системы снабжения и финансовых служб. Все эти годы Huawei была крупнейшим международным покупателем консультационных услуг компании IBM, и только за эти услуги Huawei заплатила более миллиарда юаней [a]. Один из бывших менеджеров среднего звена, который участвовал в программе реформы системы комплексной разработки продуктов, отметил, что в Huawei, похоже, никогда не устанавливалась максимальная величина вложений в любое из преобразований: если бизнес требует денег, то компания их щедро выделяет — цель всегда важнее затрат.

Безусловно, такой подход обеспечил непрекращающийся рост компании на протяжении всех этих лет. А вот в 2002 году, когда в Huawei наблюдалось снижение коммерческих показателей и компании пришлось сократить

[a] Около 0,15 млрд долларов США.

и упростить намеченную на этот период программу реформ финансовых служб, ее результаты не оправдали ожиданий. Конечно, даже сегодня нет единого мнения о причинах этой неудачи: к примеру, некоторые считают, что виной всему была некомпетентность консультантов, — однако финансовый фактор нельзя сбрасывать со счетов.

В течение восемнадцати лет компания тратила на реформы от одного до четырех процентов годовой выручки — в среднем два процента в год.

Консультации и реформы — это не одно и то же

Почему же Huawei обратилась за помощью в IBM? По очень простой причине: IBM познакомила Huawei с принципами иной организации деятельности, снабдила ее западными системами и процессами, необходимыми для того, чтобы китайская компания смогла вскочить в международный поезд глобализации. Но, как отметил один из консультантов IBM, консультации и реформы — это не одно и то же. IBM не была ни реформатором, ни объектом реформ, а Huawei являлась и тем и другим.

Окажется ли реформа удачной — зависит от руководителя компании, от его воли и решимости следовать плану, преодолевая любые препятствия. В реформах Huawei ключевую роль сыграло упорство Жэня Чжэнфэя. Арлета Чэнь отмечала, что Жэнь был твердо уверен: ради выхода на международный уровень Huawei должна перенимать опыт американских компаний. Кроме того, выбирая между технологиями и клиентами в качестве главной ценности Huawei, он предпочел клиентов и впоследствии твердо придерживался этого выбора. Эти два принципа — западный опыт и ориентация на клиентов — всегда были приоритетными, и Жэнь Чжэнфэй никому не позволял от них отступать. «А в остальном он предоставлял нам полную свободу», — говорит Арлета Чэнь. Жэнь редко участвовал в обсуждении планов реформ — Чэнь и другие консультанты вообще не часто его видели. Он никогда не вмешивался в детали планирования и внедрения изменений. Один из топ-менеджеров Huawei описывает его так: «Он всегда стоит на берегу и наблюдает, как ты плывешь. Иногда он даже не смотрит на тебя, а только указывает направление и ждет результатов. По большому счету, он держится на расстоянии».

Впрочем, некоторые детали его очень интересовали. Вот что рассказывает Ли Айсинь, которая возглавляла программу реформы системы

комплексной разработки продуктов, а позже вошла в команду управленческого консалтинга IBM:

Когда босс меня видел, он обязательно спрашивал, заплатила ли я гонорар за консультации. Иногда процесс оплаты затягивался, и тогда он выходил из себя. Господин Жэнь не просто вел дела с консалтинговой фирмой — для Huawei IBM была старшим наставником.

Когда кто-то жаловался на чрезмерную дороговизну услуг консультантов, Жэнь Чжэнфэй отвечал: «Не глупите. Вы платите им 680 долларов в час, но взамен получаете знания, к которым они шли больше тридцати лет. Если попросить скидку, они передадут нам только знания последних трех месяцев. И что, по-вашему, для нас выгоднее?»

Чтобы привлечь внимание высшего руководства IBM к реформе системы комплексной разработки продуктов и получить от них более широкую поддержку, Жэнь Чжэнфэй принял решение заменить все закупаемые компанией серверы и программное обеспечение продукцией IBM. Он настаивал на этом на каждом совещании, хотя «оборудование IBM в то время было дорогим и не таким уж выдающимся».

Huawei очень строго выбирает консультантов. Сначала консалтинговая компания представляет список рекомендуемых консультантов на выбор. Один из важнейших критериев — наличие успешного опыта работы в реальном бизнесе. Вот как выразил точку зрения руководства Huawei бывший член исполнительного комитета совета директоров Фэй Минь, который некоторое время возглавлял программу реформы системы комплексной разработки продуктов: «Консультант, не имеющий практического опыта в бизнесе, может считаться разве что советником [a]. Он обладает знаниями, но опытом эти знания не подкреплены».

---

[a] Автор использует слово *shū yě,* не имеющее прямого аналога в английском языке. Оно означает определенный тип чиновников в Древнем Китае — клерков, советников, писарей, обладающих теоретическими знаниями, но не имеющих практического опыта в государственном управлении или в военном деле. — *Прим. переводчика с китайского на английский.*

Служащим Huawei присуща жажда знаний, и они умеют учиться, а для успешного внедрения реформ это очень важно. На любые изменения в Huawei реагируют так: если я чего-то не умею или не знаю — научите меня, но уже к концу дня я буду считать преобразования своим личным делом, с которым справлюсь любой ценой. Вот что об этом говорит Ли Айсинь: «Конечно, перемены доставляют неудобства — как отдельным людям, так и организации в целом, — но для нас нет пути назад».

Готовность учиться и узнавать новое и есть то, что связывает служащих Huawei с работающими в компании консультантами. Когда те начали работать с Huawei, у них не имелось списка готовых решений. Но служащие были готовы сотрудничать и проявляли искреннюю заинтересованность, так что с их помощью консультанты смогли разработать действенные планы и найти оптимальные для компании решения.

Это можно сравнить со схемой расстановки войск: IBM составляет схему на бумаге, а Huawei предоставляет солдат и военную технику. «Для консалтинговых компаний консультации — это всего десять процентов работы, в то время как сами реформы требуют в десять раз больше усилий», — говорит Ли Айсинь.

Как заметила Сунь Яфан, консультанты лишь разрабатывают структуру реформ и делятся опытом, а двигателем реформ выступают исполнители. Разработка плана реформ — это только 30–40 процентов успеха, а остальные 60–70 процентов зависят от того, как этот план будет реализован. Большинство компаний платят консультантам только за план — проектное решение, но Huawei гораздо больше заплатила за последующее сопровождение внедрения этого плана. Го Пин отметил, что реформы начинаются именно с внедрения. «Во время внедрения системы комплексной разработки продуктов консультанты учили нас всему — как создавать шаблоны, как составлять и заполнять таблицы, как сделать совещания более эффективными... Все можно было сразу применить на практике».

В ходе внедрения системы комплексной разработки продуктов служащим Huawei пришлось быстро осваивать всю методологию реформирования: изучать цели реформы и учиться конкретным шагам по внедрению изменений и поддержанию результатов. За время этой реформы в Huawei сформировалась собственная команда экспертов по преобразованиям. К 2006 году, когда начался переход на новую финансовую систему, весь

процесс планирования, продвижения и внедрения изменений возглавляли специалисты Huawei, а консультанты IBM на этот раз выступали лишь в роли советников.

Встретите Будду — преклонитесь перед ним. Встретите дьявола — убейте его

Сопротивляются ли в Huawei переменам? Существует мнение, что сопротивление начинается с головы и со временем распространяется на нижние уровни. По сути, настроения в низах определяет мышление в верхах.

Ли Айсинь вспоминает, какое сильное впечатление на нее произвел Жэнь Чжэнфэй во время одного из совещаний. Он достал из кармана складной нож и обратился к Сунь Яфан, которая возглавляла совет директоров: «Если вам кажется, что вам жмет обувь IBM, предлагаю вам укоротить пальцы на ногах», — сказал он. И это при том, что Сунь была самой убежденной сторонницей реформирования системы комплексной разработки продуктов и сама возглавляла данную программу. «Я подумала, что если уж Сунь Яфан предложили обрезать ступни, то остальным точно не сносить головы, если они не поддержат изменения». Тогда Ли поняла, насколько решительно Жэнь настроен в отношении этих реформ.

В 2013 году на одном из совещаний говорили о сопротивлении, которое сопровождало преобразования в сфере ИТ. Жэнь Чжэнфэй сказал возглавлявшему ИТ-департамент Дэну Бяо: «Я дам вам нож: убейте тех, кто стоит у вас на пути, или убейте себя». Очевидно, что, как и в любой организации, перемены даются Huawei нелегко, но трудности никогда не влияли на решимость руководства компании в реализации этих перемен. И эта решимость еще раз подтверждает суровую правду: изменения требуют жертв.

Как говорит бывший топ-менеджер Huawei (он попросил не называть его имени), существует два способа пустить меч в дело. Первый — убивать всех, кто стоит на пути, — «и Будду, и дьявола». Приверженцы такого подхода прокладывают дорогу — это люди агрессивные и честолюбивые, которые во время реформ рубят головы без разбора, но часто их самих приносят в жертву после успешного окончания преобразований. Второй тип реформаторов действует иначе. «Встретив Будду, они преклоняются перед ним, а повстречав дьявола, убивают его». Они тоже вооружены острым мечом,

но способны понять, кто именно стоит на пути, и отличать одного от другого. Если проблема в личном восприятии или мнении, то с человеком проводится разъяснительная работа, и проблема устраняется. Если же сопротивление служащего связано с возможной потерей им материальных или иных выгод, реформаторы безжалостно с ним расправляются. Такие руководители знают, когда следует проявить гибкость, а когда использовать железный кулак. «Главному боссу нравятся оба типа реформаторов, но потенциал настоящих лидеров имеется только у людей второго типа — у которых есть и принципы, и стратегия».

Большинство менеджеров, экспертов и служащих, принимавших участие в программах реформ Huawei, были вознаграждены соразмерно своему вкладу в эти реформы. Кто-то впоследствии вошел в высшее руководство компании, многие продолжили карьеру в сфере управления изменениями. В 2014 году большое количество менеджеров компании благодаря своим успехам в управлении стали лауреатами премии «Молодые асы». Впрочем, многие из тех, кто участвовал во внедрении систем комплексной разработки продуктов и комплексной системы снабжения, уже покинули компанию, потому что в результате реформ им пришлось уступить свои должности другим людям.

Реформаторам Huawei достается не меньше проблем, ответственности, разочарований и неудач, чем их коллегам из департаментов продаж или НИОКР, но их вклад в дело компании гораздо сложнее измерить. Это герои, чей подвиг не всегда очевиден. Однажды перед итоговым совещанием, посвященным одному из этапов программы реформирования финансового сектора, финансовый директор Huawei Мэн Ваньчжоу обняла каждого из 200 членов команды реформаторов, в том числе консультантов из IBM. Большинство из них это очень растрогало — именно в такие моменты в полной мере осознаются все трудности и горести, через которые доводится проходить за время реформ.

Важная составляющая долгосрочного успеха любой реформы — признание заслуг тех, кто в ней участвует.

Сначала — самокритика, потом — реформы

Старший инспектор Военной академии США в Вест-Пойнте Дэвид Хантун в одном из своих выступлений сказал, что в XXI веке успешные военачальники должны уметь мыслить критически. Жэнь Чжэнфэй отметил, что это

утверждение полностью соответствует философии управления Huawei. «Одна из серьезнейших задач, которая ляжет на новое поколение менеджеров Huawei, — критически оценивать перспективы компании, используя инновационное мышление и учитывая прошлый опыт».

Реформы имеют свою цену, которая складывается из прямых затрат и неявных потерь. Если беспечность может вылиться в значительные долгосрочные убытки, то самокритичность, напротив, обходится недорого и позволяет этих убытков избежать. Huawei своим успехом в большой степени обязана сочетанию самокритичности, инноваций и постоянных реформ.

Критический анализ — инструмент деликатный и в то же время прогрессивный. Это качество поддерживает организацию в здоровом состоянии — как подводные течения, которые освежают водоем и не позволяют воде застаиваться. В Huawei постоянная систематическая и содержательная самокритика давно стала традицией. Однако если для преодоления коррупции и лени самокритики оказывается недостаточно, в дело вступают реформы.

Критический анализ предшествует реформам — именно он позволяет выявить надвигающееся заболевание организационной структуры.

В действительности реформа и самокритика неотделимы друг от друга, а иногда самокритика может проложить дорогу для реформы. Ни одна успешная компания не обходится без этих двух инструментов управления. Представьте себе компанию, в которой все прекрасно ладят друг с другом и никогда не проронят ни одного замечания. Что произойдет, если в такой компании начнутся масштабные революционные преобразования?

Если организация не способна критически оценивать свою деятельность или ее руководству недостает решимости учитывать эту внутреннюю критику, то в такой компании реформа организационной структуры вряд ли окажется успешной.

Критика «молодых асов»

Хладнокровные хирурги

Через час после окончания первой церемонии вручения премии «Молодые асы» Жэнь Чжэнфэй выступил перед журналистами примерно двух десятков местных СМИ. Первым делом он заявил: «Я пришел для того, чтобы

покритиковать „молодых асов“». К сожалению, аудитория не отреагировала на эти слова.

Жэнь Чжэнфэй — человек мудрый, хладнокровный и последовательный. Тот, кто не позволяет, видя достоинства, забывать о недостатках. Восхищаясь фактологизмом и рационализмом «молодых асов», не следует забывать о целях управления.

На своих лекциях для сотрудников Huawei я рассказываю о книге «Молодые асы: отцы-основатели американского бизнеса и их наследие» [a], классическом учебнике по менеджменту объемом 680 страниц. Этот внушительный труд состоит из двух отдельных частей: первая половина описывает проиллюстрированные цифрами и фактами достижения и победы менеджеров корпорации Ford, а во второй половине их подход к управлению подвергается жесткой критике.

Автор книги с большим уважением рассказывает о достижениях «асов», которые применили в своей работе инновационные идеи Питера Друкера [b] об управлении. Для миллионов людей они стали легендой — первыми профессиональными менеджерами в современном понимании. Автор восхищается их умением наводить порядок в гигантских корпорациях, строить бизнес-империи и манипулировать правительством. По сути, им удалось создать идеальный мир, основанный на логике и причинно-следственных связях. Однако эти блестящие менеджеры твердо и слепо верили в то, что, если их подход был успешен в прошлом, он будет успешным всегда. В своем мире они были богами, но в итоге чрезмерно увлеклись этой ролью. Автор цитирует известное финансовое СМИ, отмечавшее, что для группы «молодых асов» системный анализ был своего рода религией. Они верили, что количественный анализ дает ответы на все вопросы, позволяет избежать потерь и даже способен победить смерть.

«Молодые асы» являлись группой выдающихся экспертов в сфере управления, но они не были генералами, рожденными в бою. Они недостаточно хорошо чувствовали ритм жизни. При помощи цифр и четких процедур им удалось устранить хаос в корпорации Ford и сделать ее процветающей, но потом

---

[a] *Byrne, John A.* The Whiz Kids: The Founding Fathers of American Business — and the Legacy They Left Us. — New York: Doubleday, 1993.

[b] См. прим. к гл. 1, с. 37.

они стали заложниками собственной философии перфекционизма. В итоге компанию бросало из крайности в крайность, под их управлением она едва не разрушилась из-за избытка процедур контроля. Инновации сдерживались жестким регламентированием затрат, строжайшая корпоративная культура в конечном счете привела компанию к кризису.

«Асы» были приверженцами управления по результатам, они опирались на диаграммы и проводили тестирования и испытания, которые должны были имитировать реальный опыт, — все это позволило им выпускать успешные продукты, руководствуясь данными маркетинговых исследований. Однако в какой-то момент один из членов команды — слывший авантюристом Джек Райт — ради своих планов пошел на подтасовку данных. В итоге выпущенный продукт не отвечал потребностям клиентов, что привело к колоссальным потерям.

Роберт Макнамара — еще один член этой команды — впоследствии, во время войны во Вьетнаме, занял пост министра обороны США. Он тогда сказал журналистам, что, несмотря на многочисленные поражения американской армии, все цифры указывали на неминуемую победу Соединенных Штатов в этой войне. В 1967 году Макнамара был назван величайшим предпринимателем современной Америки. СМИ писали, что его умение обращаться с цифрами и приверженность фактам легли в основу его успеха, но эти же качества послужили причиной его неудачи.

Глава «молодых асов» Текс Торнтон, который в 1948 году покинул Ford, за восемь лет провел двадцать пять поглощений компаний, став пионером этой практики в Соединенных Штатах. В результате серии поглощений была образована корпорация Litton Industries [a]. Однако он стремился к росту ради роста, и из-за его амбиций компания пала жертвой рынка капитала.

«Молодые асы» построили в компании Ford мощную систему финансового контроля, которую в пору ее расцвета обслуживало 14 000 человек. В автомобильном гиганте работало 300 000 человек, и эта система была надежным средством контроля затрат и инструментом управления на основе результатов. Однако команда впала в крайность, забыв, что контроль

---

[a] Litton Industries — американская промышленная компания, крупный производитель техники оборонного назначения и вооружений. В 2001 году была приобретена в собственность компанией Northrop Grumman.

не является самоцелью. В итоге мощнейший финансовый департамент стал центральным элементом управления корпорации. В конце концов автоконцерн забыл о нуждах потребителей, система управления стала жесткой и неповоротливой, и компания начала терять конкурентоспособность.

Основная беда группы «молодых асов» заключалась в том, что, при всей своей критичности, ее участники никогда не были критичны сами к себе и к своей работе. Их ослепили выдающиеся успехи, они поверили, что инструменты, которыми они владеют, делают их непобедимыми. Амбиции заставили их потерять осторожность, они оказались помешаны на своей работе. В конце концов почти каждый из них закончил свою карьеру довольно плачевно.

Когда последний менеджер из команды «асов» покинул компанию, Форд почти сразу предпринял два важных шага: вдвое сократил численность финансового департамента — с 14 000 до 7000 человек, а руководителей компании отправил на курс обучения под названием «Иррациональный менеджмент».

Через несколько лет Ford Motors восстановила утраченные позиции.

Примерно в то же время, когда «молодые асы» покинули Ford, американские ученые, занимающиеся изучением менеджмента, бились над вопросом: как организация может измерить такие качества, как боевой дух, дисциплина, умение вести за собой, инновационность, принципиальность и смелость?

Менеджмент не может себе позволить мыслить линейно. В любой организации должно быть противостояние двух или более разнонаправленных сил и несогласующихся идей.

Что касается Huawei, то, как рассказал Ху Хоукунь, во время кадровой реформы он несколько раз отчитывался перед Жэнем Чжэнфэем, но не получал от него обратной связи. И только когда Ху заметил: «Босс, мы все еще китайская организация, но мы используем западный подход», — Жэнь Чжэнфэй, казалось, почувствовал облегчение. «Отлично, теперь я спокоен», — ответил он.

Реформы нужны, чтобы жить

Выступая с речью на церемонии вручения премии «Молодые асы», Жэнь Чжэнфэй не стал следовать сценарию. Первым делом он заявил: «Цель наших реформ — повысить результативность нашей деятельности».

Что важнее — процесс или цель? Ясного ответа на этот вопрос до сих пор нет, как и на вопрос о том, что появилось раньше — курица или яйцо. Тем не менее на каждом этапе своего развития организация должна этим вопросом задаваться. Как сказал Жэнь Чжэнфэй, «лучший способ думать — выдвигать гипотезы и делать допущения».

Гипотеза Huawei такова: цель превыше всего. Успешная реформа — это та реформа, в результате которой повысилась продуктивность компании. Реформа финансовой системы Huawei, длившаяся восемь лет, полностью соответствовала этому требованию.

Финансовая реформа в Huawei стартовала в начале 2004 года — компании требовалось повысить точность и своевременность расчетов с должниками и кредиторами. Уже тогда Жэнь Чжэнфэй предлагал более тесно связать финансовую систему с задачами бизнеса — в противном случае она не могла создавать ценность для клиентов. В 2009 году, во время заседания рабочей группы по реформированию финансовой системы, Жэнь Чжэнфэй впервые заявил, что с непредсказуемостью результатов компания должна бороться предсказуемостью процедур и правил.

Этот подход лег в основу реформы финансовой системы Huawei.

По большому счету, реформа финансовой системы стала трансформацией всего бизнеса, со всей неизбежностью изменив всю коммерческую деятельность компании, а во многом и поведение и мышление ее руководства. В ходе реформы нити финансовой системы, подобно паутине, протягиваются во все уголки бизнеса. Готовы ли с этим мириться служащие, или же они будут препятствовать переменам? Повлияет ли реформа на расширение деятельности компании? На этапе планирования эти вопросы сильно тревожили команду реформаторов, и поэтому сначала преобразования шли довольно медленно. Но их осторожность была вполне оправданной.

Переход на систему комплексной разработки и производства продукции в основном касался сферы НИОКР. Научные исследования и разработки — это сердце технологической компании, поэтому переход на систему комплексной разработки продуктов был призван наладить связь «сердца» с другими органами и системами тела — мозгом, скелетом, нервами, эндокринной системой. И при этом весь организм должен был функционировать на благо главной ценности компании — ее клиентов. Впрочем, в конечном счете реформа системы разработки продуктов ограничилась внутренними

преобразованиями компании и обошлась без далеко идущих сложных сценариев. Так что та реформа была гораздо проще для реализации, чем запланированные реформы финансовой системы и системы ведения клиентов от заказа до оплаты (lead to cash — LTC). Обе программы касались международного рынка, который, с точки зрения Huawei, стоил миллиарды долларов и затрагивал десятки тысяч людей в 170 странах и регионах и примерно столько же продуктовых линеек. Главной целью команды реформаторов финансовой системы было сохранить и усилить факторы успеха, минимизировать проблемы и снизить риск неудачи, а еще сделать так, чтобы эффективный контроль не мешал расширению бизнеса.

Известно выражение «нет пророка в своем отечестве». В данном случае в роли «пророка» по-прежнему выступали консультанты IBM, но план «проповеди» — описание всей реформы — составляли представители Huawei, которые опирались на собственные знания и успешный опыт — как свой, так и других участников отрасли: IBM, Ericsson и других компаний. Ли Хуа — один из руководителей программы — сказал, что реформа финансовой системы — «это что-то вроде китайской версии марксизма, западные практики с китайскими характеристиками. Пропуская западный опыт через плавильный горн Huawei, мы выковываем нечто совершенно уникальное».

Суть «проповеди» — реформы, дополненной особенностями Huawei, сводится к нескольким ключевым утверждениям: контроль нужен для успешной экспансии бизнеса; цель реформы — обеспечить устойчивый безубыточный рост компании посредством ускоренного поступления денежных средств, тщательного учета доходов, прозрачности прибылей и потерь каждого проекта, а также контролируемых бизнес-рисков. Реформа должна помочь финансовому департаменту превратиться из просто функциональной организации в бизнес-партнера и интегратора прибыли.

Трансформация должна была начаться с непосредственных исполнителей — именно там начинались проблемы. До реформы только 70 процентов счетов выставлялись правильно, и реальность сильно отличалась от отчетности. По завершении реформы уровень точности выставления счетов вырос до 95 процентов. Сначала тестирование реформы финансовой системы было проведено в нескольких представительствах Huawei. После проведения пилотных программ служащие этих филиалов сообщили, что раньше при заключении контракта им всегда приходилось беспокоиться о том, смогут

ли они погасить дебиторскую задолженность. Реформа помогла справиться с этой проблемой.

Поскольку преобразования учитывали потребности и наболевшие проблемы конечных исполнителей, те широко их поддержали и активно помогали на всех этапах внедрения изменений. Для проведения реформы была создана рабочая группа, в которую входили представители департаментов продаж, поставок, НИОКР, финансов и других подразделений компании. Рабочая группа охотно привлекала к работе конечных исполнителей, которые сообщали о своих потребностях и о возникающих в их работе проблемах.

Оказалось, что принятый в компании принцип «вращающихся дверей» не только помогает вырастить разносторонних руководителей, но и формирует организационную структуру, гарантирующую успешность реформ.

Первый этап реформы — составление ее плана, и, без сомнения, здесь неоценим опыт IBM в построении систем и процессов. Впрочем, существует мнение, что IBM слишком много внимания уделяет общему планированию и теоретическим выкладкам, что мудрость экспертов компании переоценена, а «служащие переднего края используются только в качестве исполнителей». Этот подход действительно был эффективным и оправданным, когда Huawei проходила этапы активного развития и реформировала системы НИОКР и цепи поставок. Но в 2006 году, когда Huawei уже шла по пути глобализации, этот подход требовал глубокого пересмотра.

Конечно, у высшего руководства имелся план реформ, но этот план нужно было сделать более реалистичным — учесть в нем знания конечных исполнителей, которые работают в приземленной бизнес-реальности и постоянно ищут способы решения своих повседневных задач. Необходимо найти точки соприкосновения генерального плана с реальными задачами бизнеса, чтобы проект реформы как можно полнее отражал рыночную действительность. Именно поэтому с самого начала реформы руководители даже небольших подразделений принимали непосредственное или косвенное участие в реализации программы преобразований финансового сектора Huawei.

Через некоторое время после запуска программы преобразований финансовой системы Жэнь Чжэнфэй написал письмо президенту IBM. В нем он приглашал экспертов компании принять участие в следующем этапе реформы Huawei в качестве консультантов. Жэнь поблагодарил президента IBM за то, что в ходе реформы процесса разработки и производства

консультанты IBM помогли Huawei превратиться из небольшой локальной компании в крупную международную корпорацию. Он также выразил надежду, что в результате текущей реформы финансовой системы Huawei сможет закрепить успехи и добиться устойчивого процветания в долгосрочной перспективе.

Впрочем, на этот раз ситуация сложилась иная. Во время перехода на систему комплексной разработки продуктов Huawei стремилась «влезть в американские ботинки», а если бы они оказались ей малы, компания готова была «укоротить пальцы на ногах». Однако во время реформы финансовой системы никто больше не говорил о необходимости подобной меры: компания уже не являлась прежней, реформы изменили ее.

Убеждения, системы, лидеры

Случается, что крупные, хорошо управляемые компании неожиданно терпят крах. Ученые, занимающиеся наукой управления, последние несколько лет пытаются понять, почему это происходит. Впрочем, что значит «хорошее управление»? И если компания оказалась на грани разрушения, можно ли говорить, что ею хорошо управляли?

В основе систем лежат убеждения. Когда компания достигает определенного размера, она должна выстроить действенные системы и процессы — в этом и состоит суть управления бизнесом. Однако убеждения, то есть ценности компании, важнее, чем системы и процессы. Некоторые западные корпорации с вековой историей, которые гордились богатым набором отработанных систем и процедур, не смогли избежать проблем: рано или поздно многие из них становились неэффективными и начинали терять влияние. На это есть множество причин; но если смотреть в самую суть вещей, все дело заключалось в том, что они не следовали своим ценностям. Все эти гиганты были весьма успешными, пока придерживались универсальной философии: клиент превыше всего. Но как только они начали отступать от этой ценности — от этого непреложного закона, — они стали скатываться в пропасть один за другим.

Huawei много сил потратила на создание собственных систем и процедур, однако они все еще далеки от идеала. Несмотря на это, компания вот уже почти тридцать лет остается на плаву и следует своему курсу. Как ей это

удается? Все дело в том, что руководство Huawei всегда твердо помнит одну главную истину: клиент находится в центре всего, что делает компания. Инновации, реформы, построение систем — все это должно строиться вокруг явных и неявных потребностей клиента.

У бизнеса одна цель: достигать реальных, осязаемых, значимых коммерческих результатов.

Строго говоря, Huawei не изобретала собственных концепций, и ее ценности не уникальны. Но на основе этих ценностей строятся системы и процедуры, а в конечном счете ими определяется каждый шаг руководства корпорации. Инновационна именно эта трансформация ценностей в реальные действия. Ведь многие компании руководствуются правильными ценностями — ставят клиента превыше всего, однако часто им не удается правильно выстроить системы и процедуры для реализации этих ценностей. Тому есть несколько причин.

Во-первых, эффективными можно считать только системы, отработанные на практике. В каждой реформе Huawei первоначальное планирование дополнялось экспериментальным поиском решений. Реформы начинаются и заканчиваются в реальном мире, и без этого понимания невозможно выстроить жизнеспособные корпоративные системы — применимые на практике, функциональные, поддерживаемые подразделениями и служащими разных уровней.

Во-вторых, системы и ценности должны быть связаны между собой и усиливать друг друга. Если системы и процессы компании основаны на слишком жестком контроле, если их конечная цель не состоит в обеспечении успеха клиента, если управление не компенсируется в достаточной степени мотивацией, то можно говорить, что системы не согласуются с ценностями компании и не способствуют их реализации. Такая разобщенность приводит к неправильному пониманию миссии организации, управленческим ошибкам и в итоге к отсутствию взаимопонимания между менеджментом и служащими.

В-третьих, необходимо сильное управление. Любые перемены в системах и процессах требуют перераспределения власти и пересмотра личных интересов. На каждом этапе реформ руководители должны быть сильными и целеустремленными, принимать простые и эффективные решения и действовать обдуманно, но быстро. В противном случае реформы не оправдают ожиданий — или вовсе захлебнутся, не успев начаться.

И последнее, но не менее важное, — инновационное мышление. Мир быстро меняется: в ходе развития компании требуется все больше хороших идей, вдумчивых руководителей, грамотных стратегов. У нас нет хрустального шара, который может предсказывать будущее, но у компании появится гораздо больше шансов добиться успеха, если ее светлые головы будут вместе строить гипотезы и постоянно пересматривать их с учетом изменений, происходящих в компании и в мире вокруг нее.

Если сравнить развитие Huawei с игрой в мяч, то в первых четырех-пяти подачах главную роль играло разумное руководство Жэня Чжэнфэя. Его мудрость нужна и для следующих нескольких подач, но теперь в игру должна вступить команда высокопрофессиональных руководителей высшего руководства компании. Они привнесут в игру новые идеи, которые не дадут Huawei слишком сильно отклоняться от своего курса или погрязнуть в процессе бесконечной эволюции своих корпоративных систем.

Будущее туманно. Нас окружает неопределенность, и любая, даже самая замечательная организация может в любой момент пасть жертвой какого-нибудь непредвиденного фактора. Ни человек, ни компания не могут себе позволить пребывать в плену опасной иллюзии непобедимости. Сегодня особенно важными становятся такие факторы, как сила мышления и выдающееся руководство. Нельзя полагаться на то, что идеальная система может заменить людей.

В этом смысле Huawei ничем не отличается от IBM, Ericsson или Google: все они стоят перед лицом одних и тех же трудностей.

ГЛАВА 9

ВЛАСТЬ И АВТОРИТЕТ: КАК ИХ ИСПОЛЬЗУЕТ РУКОВОДСТВО HUAWEI

Человеческая природа лидерства

Общепризнанно, что успех любой организации прежде всего зависит от ее руководства. Сегодня, когда бизнес становится глобальным, а связи между организациями — все более тесными, на фоне стремительного изменения в технологиях и экономических системах целых отраслей потребность в грамотных, уверенных и мудрых лидерах, способных сплотить людей и связать воедино все элементы организации, особенно сильна. Лидер современной компании должен вести за собой, вдохновлять и мотивировать сотрудников, раскрывая их потенциал и преобразуя его в успехи и достижения бизнеса. Современная организация без таких руководителей подобна армии без генералов, то есть бессмысленна. Ведь именно в армии тратится много сил на обучение офицеров и развитие в них лидерских качеств с тем, чтобы любые внешние изменения они могли направлять на пользу делу. Лидеру и основателю Huawei близки ценности армии, он понимает роль руководства в ней, и при этом он способен применить эти ценности в сфере бизнеса.

Известно, что Huawei владеют ее сотрудники, однако ДНК этой компании явно определяется ее основателем Жэнем Чжэнфэем. Со дня создания компании он сменил в ней несколько ролей, но всегда оставался рулевым. Huawei добилась удивительных успехов, но ее путь никогда не был ровным — он состоял из взлетов и падений. Если бы не эффективное управление, эта череда побед и поражений никогда бы не привела компанию к ее нынешнему высокому положению. Так что же такого особенного в руководстве Huawei? Цель этой главы — понять, есть ли секреты, раскрыв которые мы смогли бы разобраться, как компании удалось стать лидером мирового масштаба. Чтобы проиллюстрировать особенности стиля управления в Huawei, нам придется обратиться к примерам и выводам, сделанным в предыдущих главах этой книги.

Первое, что необходимо отметить: Всекитайское собрание народных представителей (ВСНП) разрешило частным компаниям заниматься бизнесом лишь в апреле 1988 года. Поэтому не будет преувеличением сказать, что Жэнь Чжэнфэй — яркий представитель первой когорты бизнес-лидеров, истинных предпринимателей. Вместе с другими такими же отважными первопроходцами ему пришлось противостоять могущественным государственным корпорациям во времена, когда к владельцам частного бизнеса относились с большим подозрением. Несмотря на конкуренцию с государственными предприятиями и чинимые правительством препятствия, Huawei всегда оставалась на плаву и на каждом этапе своего развития устанавливала новую планку достижений для всей отрасли. Пример Жэня Чжэнфэя, который успешно руководил компанией все эти годы, в большой степени повлиял на отношение к бизнесу в Китае. По сути, можно сказать, что авторитет Жэня Чжэнфэя сформировал в стране новую бизнес-среду: теперь правительство ожидает инноваций от частного бизнеса, а не от госпредприятий. К примеру, если зарубежные компании концентрируют внимание исключительно на производстве, то Huawei всегда стремилась не ограничиваться производством, а обеспечивать еще и обслуживание своей продукции и сопровождение контрактов. Такая забота о клиенте в сочетании с постоянно растущими инвестициями в НИОКР сделала компанию примером для всех китайских производителей, показав, что и они могут стать значимыми игроками на мировой арене инноваций. Какими же качествами должен обладать лидер компании, чтобы она смогла так сильно изменить китайский рынок?

В 2011 году японские экономисты Икудзиро Нонака и Хиротака Такэути в статье для *Harvard Business Review* писали, что в условиях нарастающих перемен бизнес-лидерам приходится прилагать огромные усилия: они должны постоянно трансформировать свои корпорации с тем, чтобы соответствовать темпу технологической революции. В результате, отмечают авторы статьи, эти лидеры не в состоянии создать по-настоящему глобальные организации, способные к естественной мировой экспансии. По мнению ученых, причина такого положения дел скрывается в отсутствии мудрых лидеров. Если отталкиваться от их взглядов на лидерство, то можно сказать, что Huawei удалось достичь почти всех главных целей: не только успешно работать, невзирая на политические и экономические перемены

и потрясения, но и стать одним из ключевых игроков глобального рынка. Если дело в этом, то справедливо ли считать, что Жэнь Чжэнфэй способствовал развитию Huawei благодаря своим качествам мудрого лидера? Если посмотреть на Huawei как на организационную структуру, становится очевидно, что весьма существенные факторы ее существования — культ глубоких познаний и постоянное развитие всевозможных интеллектуальных навыков. Подтверждением этому служит одна из инициатив — создание внутри компании Университета Huawei, где сотрудников обучают особенностям корпоративной культуры и разработке решений, нацеленных на удовлетворение потребностей клиентов. Другая инициатива — организация тренингов для новых сотрудников, где их знакомят с ценностями, лежащими в основе развития и успеха Huawei. Новички должны усвоить эти ценности и осознать, что ориентация на потребности клиентов способствует не только процветанию компании в целом, но и профессиональному росту каждого ее сотрудника.

Если же смотреть на Huawei в личностном аспекте, то можно с уверенностью сказать, что в основе стремления к мудрости и дальновидности, которые стали ключевым фактором ее постоянного роста, лежит любовь ее основателя к обучению, к освоению мировых знаний. Как однажды отметил 35-й президент США Джон Ф. Кеннеди, «лидерство и обучение неотделимы друг от друга», и в своих действиях Жэнь Чжэнфэй руководствуется этой мудростью. Важная составляющая образовательного процесса — обмен мнениями, и Жэнь Чжэнфэй регулярно выступает перед различными аудиториями и делится своими взглядами на бизнес и на жизнь в целом. В своих речах он много внимания уделяет идее клиентоориентированности — как в бизнесе, так и в обществе в целом — и делится мнением о роли лидера в распространении этой идеи.

В частности, Жэнь Чжэнфэй сравнивает лидерство с «ведром клея». В таких компаниях, как Huawei, где число сотрудников превышает 180 000 человек, нужен некий связующий элемент, что-то вроде ментального клея, который объединил бы силы всех сотрудников и направил их на достижение главной цели компании: предоставление клиенту услуг высочайшего уровня. По мнению Жэня, этот клей представляет собой смесь мировоззрения, культуры и ценностей. Это чрезвычайно сложная комбинация идей, которая управляется целым набором принципов, или систем, однако не включает

доверие. Жэнь Чжэнфэй не склонен немедленно доверять людям и не считает, что их можно почти ничем не ограничивать при выполнении задач. Он говорит, что необходимо устанавливать правила и принципы, которые должны сдерживать эгоистичную сторону человеческой личности. Жэнь Чжэнфэй не считает, что человеку по его природе свойственно совершать лишь хорошие поступки: напротив, людям требуются жесткое управление, руководитель должен ограничивать сотрудников в их слабостях и стремлении к собственной выгоде.

Мировоззрение Жэня Чжэнфэя опирается на изменения, которые произошли в западных странах, но не коснулись Китая. Особенно его восхищает свойственное Западу стремление к свободе, но к свободе с ограничениями. Эти ограничения нужны потому, что человеческие алчность и эгоизм могут сдерживаться лишь выстроенной системой принципов. В раннем Средневековье — в мрачные времена своей истории — Европа, столкнувшись с регрессом и упадком культуры, начала строить свою цивилизацию, руководствуясь системным подходом — набором правил и ограничений. В Китае же, в славные годы правления династий Тан и Сун [a], было принято полагаться на созидательные силы человеческой природы. Эти различия в развитии привели к тому, что китайская цивилизация пришла в упадок, а европейская достигла могущества и процветания. Жэнь Чжэнфэй считает ошибочным испокон веков царящее в Китае убеждение, что все люди рождаются хорошими. С его точки зрения, это вовсе не так; вот почему для достижения созидательных целей им требуются правила. Нормы и правила, полагает Жэнь, закладываются в процессе обучения, и именно таким образом, через обучение в рамках определенной системы образования, и воспитывается лучшее в людях. По той же причине в компании нужны структуры для обучения сотрудников и направления их действий.

Для Жэня Чжэнфэя очевидно, что только тогда можно говорить о доверии, когда изначально для людей задаются нормы, в которых они развиваются. Поэтому правильный путь — создание надежных, вызывающих доверие систем обучения; их ценность в том, что именно они создают предпосылки

---

[a] Тан и Сун — китайские императорские династии (618–907 и 960–1279 годы соответственно). Обе эпохи считаются выдающимися периодами в истории Китая, характеризовавшимися прогрессивной политикой императоров, экономическим процветанием, расцветом науки и культуры (империя Сун) и опережением в развитии остальных стран мира.

для успешной работы. Выстроенные эффективно системы готовят плодородную почву для взращивания доверия между людьми.

Точка зрения Жэня Чжэнфэя на значение лидерства есть отражение его ясных — и подчас крайне категоричных — взглядов на мир, в котором мы живем. Но именно убежденность в правильности своего мировоззрения и делает его харизматичным лидером, способным убеждать людей и вести их за собой. И пусть не все способны оценить и понять масштаб влияния его слов и мыслей, — очевидно, что он сам является самым строгим своим критиком. Упорно и последовательно развивая свои идеи, он не чужд рефлексии, открыт к их критической переоценке и в результате способен с оптимизмом подходить к переживаемым компанией кризисам, при этом не позволяя себе расслабляться в моменты большого успеха.

Итак, Жэнь Чжэнфэй смог создать успешную международную компанию, национальную в своей основе, но руководствующуюся западными ценностями.

Чтобы разобраться в том, как этому многогранному человеку с его прямолинейностью и смелыми идеями удалось осуществить задуманное, мы сопоставили различные элементы его стиля руководства с ключевыми чертами его характера. Эти элементы мы рассматриваем с точки зрения трех важных составляющих лидера: сильные стороны, зоны концентрации внимания и душевные качества (см. таблицу 9.1).

Таблица 9.1. *Три параметра лидерского стиля Жэня Чжэнфэя*

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ЗОНЫ КОНЦЕНТРАЦИИ ВНИМАНИЯ	ДУШЕВНЫЕ КАЧЕСТВА
Склонность к риску	Единый фокус	Умение воодушевлять
Целеустремленность	Обслуживание клиентов	Скромность
Ориентация на ценности	Сила мышления	
Адаптивность	Контролируемая демократия	
Сосуществование		

Лидерский стиль Жэня Чжэнфэя

Сильные стороны

Лучшие из лидеров всегда знают, на что они способны, и это знание позволяет им вести людей за собой. Они любознательны и не боятся рисков. Они знают, когда нужно действовать, а когда лучше выждать. Американский писатель Кен Кизи писал: «Быть лидером — это не значит указывать людям, куда идти. Быть лидером — это самому отправиться в выбранную точку и обосновать свой выбор». Использование собственных сильных качеств, которое подразумевает знание своих слабостей, позволяет лидеру передавать свою силу другим, чтобы они могли направлять ее на достижение цели. Если рассмотреть личность Жэня Чжэнфэя, то станет очевидно, что он обладает чертами, которые позволяют ему передавать свою силу окружающим.

Склонность к риску. Для Жэня Чжэнфэя, несомненно, характерна жажда приключений, и он не боится рисковать. В душе он романтик, и поэтому умеет рассматривать окружающую действительность с позитивной точки зрения. Именно это дает ему смелость и склонность к авантюрам. На начальном этапе накопления опыта и знаний Жэнь Чжэнфэй старался не ограничиваться китайским опытом. Будучи китайским предпринимателем, он всегда восхищался западными веяниями и прислушивался к западным авторитетам. Его любимый город — Гонконг, который он считает точкой соединения Востока и Запада. Гонконг более века был колонией Великобритании, и за это время жившие на его территории китайцы смогли перенять западные идеи и интегрировать их в национальную культуру.

Конечно, свойственное Жэню Чжэнфэю восхищение западным менталитетом не ограничивается Гонконгом. Он на всю жизнь запомнил одну историю, случившуюся в самом начале реформ [a], когда китайский народ не имел представления о том, каков мир за пределами страны, и мало кто понимал, каковы внешние нормы. Во времена молодости Жэня еды в Китае не хватало и все считали, что и во всем мире люди голодают — может, даже больше, чем китайцы. В конце 1980-х, когда железный занавес рухнул и появилась возможность выезжать за границу, Жэнь Чжэнфэй с коллегами

[a] Китайская экономическая реформа, так называемая Реформа открытости, начавшаяся в 1978 году.

отправились в Соединенные Штаты. В ресторане, куда группа зашла пообедать, перед ними сразу поставили корзинку с булочками, и они не решались к ним притронуться. Что означают эти булочки — ведь никто их не заказывал? Что будет, если их съесть, — не придется ли платить? Ведь в то время, чтобы купить хлеб в Китае, нужны были не только деньги, но и специальные талоны на продовольствие. В конце концов Жэнь Чжэнфэй решился попробовать булочки и в итоге съел все. К удивлению компании, официант тут же принес новую корзинку, полную булочек. А еще более удивительно, что в конце трапезы им не пришлось их оплачивать. Скоро выяснилось, что бесплатный хлеб подают и в других ресторанах. Этот неожиданный опыт подсказал Жэню Чжэнфэю, что мир полон необычных идей и есть множество удивительных способов вести бизнес. Именно поэтому, создавая и развивая свою компанию, он всегда старался расширять границы мышления, не ограничиваясь рамками знакомого и привычного.

Очевидно, что без открытости Жэня Чжэнфэя новому опыту и готовности рисковать Huawei не стала бы той компанией, какой мы ее знаем сегодня. Восхищение Западом помогло ему в этом рискованном путешествии. Инженерные изыскания и время, проведенное Жэнем Чжэнфэем в Народно-освободительной армии, где он разрабатывал военные технологии, сделали его лидером, который не боится последствий своих подчас рискованных действий. Вспомним, к примеру, 2001 год, когда Huawei чуть не купила корпорация Motorola. Когда параметры сделки уже были почти согласованы, в Motorola сменился президент, и нового главу компании не устроили финальные условия. Продажа не состоялась, и, чтобы выжить после этой неудачи, Huawei пришлось пуститься в рискованные авантюры. Эта и другие подобные ситуации показывают, что движение Huawei к ее нынешнему статусу не было прямой дорогой к успеху. Жэнь Чжэнфэй регулярно рискует, поэтому компания не раз переживала трудные времена, особенно делая свои первые шаги на международном рынке. Однако все эти события только сделали Huawei сильнее, а Жэня Чжэнфэя укрепили во мнении, что настойчивость, самоотдача и энтузиазм позволят компании в конце концов достичь целей, которые она перед собой ставит. Один из руководителей Huawei, рассказывая о том, как Жэнь Чжэнфэй принимает решения, отметил: «Даже если мы всего на тридцать процентов уверены в успехе, мы все равно идем на риск, потому что остальные семьдесят процентов будут достигнуты за счет

того, что на всех уровнях компании сотрудники преданы своему делу и готовы идти на жертвы».

В конечном счете такой подход себя оправдал, потому что, когда грянул финансовый кризис 2008 года, многим западным компаниям пришлось сокращать затраты. И тогда благодаря всем принесенным в прошлом жертвам и рискованным шагам Huawei смогла позволить себе агрессивную рекрутинговую политику. В этом есть своя доля иронии: если бы не финансовый кризис, Huawei, возможно, пришлось бы ждать роста еще несколько лет. Компания всегда была вынуждена преодолевать различные препятствия — как в своей стране, так и на международном рынке, — и поэтому все ее бизнес-стратегии последние два десятилетия были довольно агрессивными. Более того, долгое время в компании считалось, что без агрессии выживание и развитие невозможны. Теперь же настало время, когда догоняющий становится лидером, — очередной серьезный вызов для Huawei. Но сейчас ей предстоит искать компромисс между готовностью к новым авантюрам и более консервативной стратегией.

Целеустремленность. Жэнь Чжэнфэй всегда был постоянен в стремлении превратить Huawei в международного игрока, которое сегодня трансформировалось в желание обеспечить компании устойчивое развитие. Неуклонное следование своим целям и планам говорит о высокой целеустремленности, присущей его характеру. Упорство и настойчивость были свойственны Жэню Чжэнфэю с самого детства. Он родился в 1944 году в провинции Гуйчжоу на юго-западе Китая, в одном из самых бедных районов страны, и трудное детство научило его ничего не принимать как должное. У него было шестеро братьев и сестер, и выживать семье из девяти человек было трудно. Бедность и голод — был момент, когда им даже приходилось питаться травой, — это неотъемлемая часть его детских воспоминаний. В результате этого тяжелого опыта в его характере появились такие черты, как упорство и целеустремленность.

Эти качества в большой степени помогли Жэню Чжэнфэю в создании и развитии Huawei. В начале своего существования компания нуждалась в деньгах, талантах, технологиях и управленческом опыте. Из-за их отсутствия Huawei и другие китайские предприятия первого бизнес-поколения были чрезвычайно уязвимы в борьбе с западными компаниями и государственными корпорациями. Huawei пережила множество неудач лишь

благодаря сильнейшей вере в успех, которой Жэнь Чжэнфэй смог заразить всех сотрудников. Он считает, что, если бы не эта вера, Huawei перестала бы существовать много лет назад. В 1999 году Жэнь Чжэнфэй посетил монумент Вуртреккер в Йоханнесбурге, ЮАР, возведенный в честь голландских переселенцев XIX века, которые в течение девяти лет двигались из Капской колонии [a] в глубь африканского материка. Эта страница истории глубоко тронула сердце Жэня Чжэнфэя. Бедствия, с которыми столкнулись голландские переселенцы, напомнили ему о том, какие трудности пришлось пережить Huawei в первое десятилетие своего существования. С тех пор во всех выступлениях Жэня рефреном звучит идея о выживании Huawei. Однажды кто-то спросил его, какова была изначальная цель компании. Он ответил: «Выживание». А в чем же заключается конечная цель? Жэнь Чжэнфэй ответил, что конечной целью Huawei тоже является выживание. Если бы не сильная воля основателей и руководителей Huawei, их несокрушимая вера в задуманное, — компания могла бы потерпеть крах много лет назад.

Великий лидер должен трансформировать свою уверенность в успехе в привычки и компетенции тех, кем он руководит. Жэнь Чжэнфэй и его топ-менеджеры каждый день работают над этой задачей. Учитывая темпы роста и текущее положение Huawei, основная ее задача сейчас — избегать соблазнов. Ежедневно компании приходится иметь дело с множеством заманчивых возможностей. При этом руководство компании не может тратить время и энергию на контроль финансовых планов всех департаментов. Бюджеты подразделений контролируются и согласуются менеджерами на разных уровнях. Кто-то из менеджеров более низкого уровня может заскучать от необходимости следовать установленному плану, ведь заметных сдвигов и выдающихся достижений можно добиться только постоянными экспериментами. Руководители среднего звена могут поддаться соблазну изменить

---

[a] Капская колония — первая голландская переселенческая колония в Южной Африке с центром в г. Капстад, основанная в 1652 году недалеко от мыса Доброй Надежды под руководством голландской Ост-Индской компании. В 1806 году колония перешла под контроль Великобритании. Протестуя против британского владычества, в 1835–1845 годах около 15 тысяч крестьян-буров покинули пределы Капской колонии и мигрировали на юго-восточное побережье и в центральные районы Южной Африки («Великий трек»). Монумент Вуртреккер воздвигнут к столетию их победы над зулусами в Битве на Кровавой реке в 1837 году.

планы и направить бюджеты на освоение областей, не связанных с основным направлением бизнеса, а это может привести к многомиллиардным потерям. Очевидно, что если бы не настойчивость и упорство высшего руководства — его решимость концентрировать усилия на одной основной области, то Huawei, скорее всего, распылила бы свои ресурсы и пала жертвой диверсификации.

Ориентация на ценности. Выдающиеся лидеры способны донести до своих сотрудников цели, стоящие перед компанией в целом и перед каждым из них в частности. В основе лидерства Жэня Чжэнфэя лежит вполне очевидная вещь: он предельно открыто и ясно говорит о цели Huawei, которая состоит в том, чтобы помогать клиентам осуществлять их мечты. Поэтому клиент — это главная ценность компании, а интересы клиента всегда первичны. Жэнь Чжэнфэй действительно живет в соответствии с этой ценностью, на ее утверждение среди сотрудников компании он не жалеет энергии, видя в этом свое предназначение. Он в некотором роде одержим идеей приносить пользу клиенту — и без устали разъясняет эту идею своим подчиненным, рассказывая им истории и убеждая их в том, что все силы им следует направлять на осуществление миссии компании: «соединять людей с помощью средств коммуникации».

В компании понимают, что ради достижения этой главной цели Huawei необходимо прислушиваться к нуждам и ожиданиям клиентов. Поступающая от них информация должна служить источником вдохновения для всей корпорации. Важно понимать: сосредоточенность на ценности предполагает, что при разработке нового продукта нельзя лишь реагировать на действия конкурентов. Нужна всеобщая убежденность в том, что преобразования происходят только в результате тесного взаимодействия разработчика продукта с покупателем. В основе процесса производства должно лежать понимание реальных потребностей. Таким образом, Huawei руководствуется идеей, что настоящие инновации происходят, когда есть общая заинтересованность в приносимой продуктом ценности.

Адаптивность. С неиссякаемым энтузиазмом Жэнь Чжэнфэй преобразует цели компании в более широкое видение, которое помогает Huawei в борьбе за глобальное лидерство. Следуя своей идее, Жэнь выстраивает стратегии, позволяющие ему адаптировать свое видение к встающим перед компанией задачам. При этом процесс корректировки и адаптации

никогда не вступает в противоречие с целями и ценностями компании. Подобный подход Жэнь Чжэнфэй развил благодаря проявляемой им проактивности, — его внимание сконцентрировано на будущем. Те, кто знает основателя Huawei, отмечают, что он сконцентрирован на том, какой он хотел бы видеть свою компанию через десять лет. Планы развития Huawei строятся на десятилетия, в то время как у большинства ее конкурентов — Ericsson, Motorola и других — планирование ограничивается финансовым кварталом или годом.

Способность Жэня Чжэнфэя критически оценивать прошлые успехи и в то же время предугадывать трудности, ожидающие компанию в ближайшие десять лет, сделала его по-настоящему влиятельным бизнес-лидером в глазах многих китайцев. Как гласят китайские поговорки, «каждое поколение порождает свою великую личность» и «каждая великая личность меняет жизнь на сотни лет вперед». В полном соответствии с народной мудростью Жэнь Чжэнфэй доказал, что у него есть влияние и чутье, необходимые для построения самых эффективных стратегий, способных превратить Huawei в лидера мирового рынка. Этот рост произошел в три этапа, каждый из которых длился около десяти лет. Интересно, что для каждого из них характерны свой фокус внимания и своя стратегия.

Первый этап длился с 1987 по 1997 год. Можно сказать, что это был период хаоса, Huawei просто пыталась пережить время становления предприятия. Все, что имело тогда значение, — усердная работа, направленная на то, чтобы дорастить компанию до уровня, на котором она сможет предоставлять услуги более высокого качества. На втором этапе, который длился с 1997 по 2007 год, Huawei стала более структурированной организацией. В компании на тот момент полностью отсутствовали какие-либо системы менеджмента, и нанятый консультант из IBM помог внедрить западную структуру управления. Жэнь Чжэнфэй так описал этот этап: «Хаос был изгнан, на его место в Huawei пришла структура». Кроме того, приглашение эксперта из IBM позволило руководителям Huawei больше узнать о международных правилах ведения бизнеса и о западном менталитете и начать мыслить на глобальном уровне. Жэнь Чжэнфэй в этом отношении был очень решительно настроен и требовал, чтобы все сотрудники Huawei поняли и освоили привнесенное из IBM бизнес-мышление. Он был весьма убедителен, выразившись следующим образом: «Нам придется укоротить

пальцы на ногах, чтобы влезть в эти ботинки». С этой точки зрения второй этап становления Huawei был временем, когда компания должна была влезть в обувь американцев, и, чтобы подогнать ступни под размер, их пришлось укоротить. Из этого заявления следовал вывод, что глобальные амбиции — неотъемлемая черта компании, и они будут только расти. На третьем этапе развития, начавшемся в 2007 году, основная стратегия состояла в том, чтобы упростить управление и дать место творчеству. Huawei предстояло сделаться эффективной и креативной компанией, где одаренные талантливые профессионалы воплощают в жизнь мечты клиентов. Жэнь Чжэнфэй беспокоился, что разработанные на втором этапе процессы принятия решений оказались недостаточно эффективными. Решения стали приниматься гораздо медленнее, чем в условиях хаоса первых лет, и возникло опасение, что компания может утратить отвагу и решительность, которые необходимы ей в погоне за инновациями. Вот почему на третьем этапе было решено упростить управленческие структуры и создать условия для возвращения в компанию хаоса — но на этот раз хаоса творческого, органично вписанного в структурированные модели управления.

Сосуществование или соединение противоположностей. Одна из важных характеристик культуры Huawei — объединение разнонаправленных сил и тенденций. Пример таких противоположных устремлений — готовность «атаковать» на фоне желания «находить компромиссы», то есть стремление одновременно сотрудничать и конкурировать. Как уже было отмечено, первые два десятилетия в Huawei доминировала готовность нападать, которая помогала компании выживать, постепенно повышая качество своих услуг. В то время Жэнь Чжэнфэй, будучи движущей силой компании, использовал конкурентный образ мышления. Впрочем, важным условием конкуренции всегда было уважительное отношение к оппонентам.

Откуда взялась эта идея о соревновательном взаимодействии? Известно, что Жэнь Чжэнфэй очень ценит те уроки истории, которые способны повлиять на процветание компании. Он не раз говорил, что если бы не реформы и не политика открытости Китая, то Huawei никогда бы не появилась на свет. Он полагает, что в предыдущих поколениях не было недостатка в талантах, просто все эти талантливые люди жили в неподходящее время. По мнению Жэня Чжэнфэя, нам досталась удивительная эпоха с практически неограниченными возможностями. Он приводит сравнение с ковром-самолетом: это

не мы летим, это ковер несет нас вперед. Аналогичным образом его интерес к зарубежной истории повлиял на формирование стратегии поддержания баланса конкуренции и сотрудничества. В основе этого философского подхода лежат героические сказания о «Славной революции», которая разгорелась в Англии в 1688 году. Речь идет о перевороте, в ходе которого голландское войско под командованием Вильгельма Оранского свергло английского короля Якова II Стюарта. Эту революцию также называют «Бескровной революцией», потому что Вильгельм Оранский одержал победу без кровопролития, поскольку получил широкую поддержку среди самых разных слоев английского общества. Эта история вдохновила Жэня Чжэнфэя и утвердила его в мысли, что можно выиграть и будучи открытым к сотрудничеству.

Идея готовности к взаимодействию на конкурентном рынке сегодня является своего рода визитной карточкой Huawei. Для иллюстрации этой идеи рассмотрим действия, которые компания предприняла в Великобритании. Huawei стоило немалых усилий убедить британское правительство и общественность в том, что компания и методы ее работы заслуживают доверия. Huawei организовала в английском городе Банбери Центр контроля информационной безопасности, тем самым обеспечив гарантии качества и безопасности своего оборудования и программного обеспечения и наладив взаимодействие с Центром правительственной связи — спецслужбой Великобритании, которая отвечает за радиоэлектронную разведку и защиту правительственной и военной информации. В действительности тем успехом, которого компания добилась в Европе за последние годы, она обязана не только вниманию к качеству обслуживания, о чем мы уже говорили в этой главе, но и стратегии развивать взаимовыгодные отношения с конкурентами. Ведь изначально должностные лица Евросоюза собирались рассмотреть продукты Huawei на предмет нарушения антидемпингового законодательства. Но в той спорной ситуации и Ericsson, и Nokia поддержали компанию, заявив, что, по их мнению, Huawei не занижала цены.

Зоны концентрации внимания

Ключевое качество мудрых руководителей — способность сразу видеть суть вещей. Вот как остроумно высказался на эту тему американский писатель Бен Стайн: «Первый шаг к тому, чтобы получать от жизни то, что хочешь,

таков: реши, чего же ты хочешь». Обладание этим навыком значительно повышает эффективность лидера — оно указывает ему цель, направление и дает гибкость мышления, необходимые для достижения желаемого. Кроме того, лидер должен уметь направлять внимание своих подчиненных на результаты, которых требуется достичь. Для этого им необходимо концентрироваться на миссии своей организации, на ее видении, ценностях и стратегических целях и при этом обеспечивать возможности для их осуществления. Этим навыком — фокусироваться на самом важном — обладает и Жэнь Чжэнфэй: ему всегда удавалось донести до других суть и смысл их общих действий и целей.

Чтобы стать лучше, концентрируй внимание и усилия на чем-то одном. По словам Жэня Чжэнфэя, один из ключевых факторов, обеспечивших Huawei лидирующее положение, — целенаправленное и непрерывное инвестирование в научно-исследовательскую работу, способную улучшить качество продукции. В 1980-е годы в сфере телекоммуникаций Китай отставал от других стран. В стране работало около 400 телекоммуникационных компаний, и их прибыли росли очень быстро. Рынок позволял легко зарабатывать, не вкладываясь в развитие и повышение качества услуг. Однако такой подход делает вас ленивым, а в дальнейшем и слабым конкурентом. Очень важно концентрироваться на одной сфере деятельности и стремиться стать в ней лучшим.

Жэнь Чжэнфэй твердо следует стратегии концентрации на одной цели. Однажды он сказал, что выпущенной под давлением водой можно резать стальные пластины, как это делают в Германии, а воздух, оказавшись в ракетных двигателях, способен поднять в небо целую ракету, и эти примеры доказывают, что, когда вы направляете усилия в одну точку, вы можете получить огромную мощность и добиться больших результатов. Именно поэтому сотрудники Huawei последние 28 лет работают в основном над одной и той же задачей. В результате компания вложила более 100 млрд юаней [a] в одно-единственное направление — в сферу передачи больших массивов данных (50 млрд юаней в исследования и разработки и 50–60 млрд — в маркетинг и обслуживание), и эти инвестиции обеспечили Huawei лидирующее положение в данной области.

---

[a] Около 15,4 млрд долларов США.

Обслуживание клиентов. Чтобы воплотить в жизнь мечты клиентов, необходимо предоставлять им сервис высочайшего уровня, и это залог успеха компании. Жэнь Чжэнфэй всегда подчеркивает, что удовлетворение нужд клиентов — единственная цель существования Huawei. Он считает клиентов душой компании, и поэтому именно на них должно быть направлено основное ее внимание.

На заре существования Huawei Жэнь Чжэнфэй прекрасно осознавал, что продукция компании очень далека по качеству от стандартов, заданных конкурентами. Из-за этого ему пришлось искать альтернативные способы привлечения клиентов. По его мнению, привлечь их можно было только при помощи высочайшего уровня обслуживания. К примеру, оборудование Huawei быстро выходило из строя, поэтому инженеры-механики компании устраняли неполадки по ночам, когда оборудование не использовалось. Huawei реагировала на обращения круглые сутки, семь дней в неделю. Этот подход отличал компанию от западных поставщиков, которые использовали более передовые технологии и более качественное оборудование, но не уделяли сервису должного внимания. Предоставляя всестороннее обслуживание, Huawei завоевала репутацию компании, которую действительно волнуют проблемы клиентов, и в результате именно это обеспечило ей преимущество перед конкурентами. К примеру, в сельских районах Китая телекоммуникационное сообщение часто прерывалось, так как крысы перегрызали провода, — для потребителей это стало настоящим бедствием. Присутствующие на рынке Китая международные производители телекоммуникационного оборудования не считали нужным на это реагировать, перекладывая проблему на плечи клиентов. Они полагали, что зона их ответственности ограничивается лишь поставкой решений. Huawei, напротив, нацеленная в том числе и на постпродажное обслуживание, попыталась устранить проблему, вызываемую крысами. В результате этой стратегии Huawei приобрела большой опыт в производстве надежного оборудования и прочных материалов, что позже помогло компании привлечь нескольких крупных клиентов с Ближнего Востока.

Сила мышления. Все лидерские начинания Жэня Чжэнфэя опираются на его способность наблюдать, размышлять и действовать. Широко известно его высказывание, что сила мышления — это самое ценное качество. Ведь инновации, под которыми нет прочной научной базы, не смогут стать основой

для большого бизнеса. Во времена войны с Японией [a] в Китае была популярна поговорка: «На севере Великой Китайской равнины нет ни одного спокойного места, где можно поставить письменный стол». Жэнь Чжэнфэй считает, что эпоха интернета породила поколение молодых китайцев, отдающих предпочтение идеям, а не знаниям, и это заставляет его опасаться, что сегодня стране не хватает серьезных научных исследований. Поэтому единственный способ стать великим руководителем — не забывать о необходимости постоянно учиться.

Жэнь Чжэнфэй всегда настаивал на том, что склонность к самостоятельному мышлению присуща не только человеку, — это неотъемлемая составляющая корпоративной культуры Huawei, чрезвычайно важная для ее развития и роста. Жэнь считает, что необходимо наращивать интеллектуальный потенциал сотрудников, ибо они составляют основной актив компании, ее главный ресурс. В понимании основателя Huawei, мышление важно потому, что оно дает навыки, позволяющие объединять разрозненные элементы реальности в целостную картину, а именно это умение является основой для построения гибкого видения и стратегии. Жэнь Чжэнфэй всегда работает над выработкой ясного «метавидения» ситуации, что позволяет ему принимать обоснованные стратегические решения. Ведь он убежден, что неудача рано или поздно придет — и компания должна быть к этому подготовлена.

Интересно, что такая стратегия предполагает сочетание навыков мышления с установкой на совместное обучение. Эта установка в Huawei ярко выражена — компания вложила значительные средства в построение культуры, в которой обучение является движущей силой, а результатом мыслительной деятельности становятся реальные дела и осязаемые продукты. В частности, особое внимание уделяется свободному обмену знаниями и идеями. К примеру, хорошим тоном среди руководителей является знакомство со специализированной литературой и чтение книг общего профиля, так как это способствует поддержанию в компании высокого интеллектуального уровня. Никто из членов совета директоров Huawei не обучался за рубежом — все получили образование в Китае, — однако они нацелены впитывать

---

[a] Вторая японо-китайская война (1937–1945) — война Японии против маньчжурской империи Цин с целью установления контроля над Кореей; после нападения японцев на Перл-Харбор (1941) стала частью Второй мировой войны.

как можно больше новых знаний и идей. Жэнь Чжэнфэй обдуманно работает над тем, чтобы служить образцом интеллектуального самосовершенствования для своих сотрудников. Во-первых, одно из его основных хобби — чтение, причем он известен своей своеобразной привычкой вырывать страницу после прочтения, чтобы заставить себя запоминать прочитанное. Во-вторых, он постоянно встречается и подолгу беседует с политиками, учеными и религиозными деятелями — эти разговоры помогают ему поддерживать широту взглядов и узнавать то, что может быть полезным для выработки стратегии Huawei.

Контролируемая демократия. В Китае лидерство всегда строилось по принципу иерархии. Huawei тоже в значительной степени следует этой системе. Однако лидерство Жэня Чжэнфэя имеет несколько важных отличий и не определяется лишь функцией контроля.

С одной стороны, он в полной мере обладает чертами авторитарного лидера, принимающего все решения самостоятельно. Как и подобает бывшему военному, он известен своей жесткостью, напором и умением контролировать ситуацию. В первые годы существования Huawei эта его жесткость претворялась в борьбу за выживание. В то время компания руководствовалась таким лозунгом: «Празднуя победу, вместе поднимаем бокалы; перед лицом поражения вместе сражаемся бок о бок».

С другой стороны, Жэнь Чжэнфэй почти не ограничивает свободу подчиненных в том, что касается исполнения принятых решений. В начале существования Huawei Жэнь Чжэнфэй самостоятельно принимал важные решения, связанные со стратегией развития корпорации и формирования ее культуры, но в вопросах научно-исследовательской работы, кадровых назначений, компенсаций и распределения бонусов он полностью доверял своим подчиненным. Благодаря такому распределению задач менеджмент был более активным, а функциональные руководители имели больше свободы, однако этот подход способствовал образованию хаоса. После того как Huawei почти двадцать лет перенимала западный опыт, в компании были внедрены стандартизованные системы принятия решений. В процессе коллективного принятия решений совершалось меньше ошибок; кроме того, это позволяло Huawei в полной мере использовать коллективную мудрость. Однако большое количество вовлеченных снижало гибкость управления. Поэтому Жэнь Чжэнфэй при принятии решений на высшем уровне стремился нарушить

равновесие и внести некоторую нестабильность, которая пробуждала бы в сотрудниках пыл и энтузиазм.

Сегодня в Huawei действует централизованная система принятия решений в сочетании с ограниченной демократией. Такая система не даст компании разрушиться из-за ошибок одного человека, она делает процесс принятия решений более эффективным и не допускает бездействия, которое часто наблюдается в случае чрезмерной демократизации управления. Для наглядности эту систему можно сравнить с камином: людям предоставляется свобода внутри ограниченного пространства — так же, как огню в камине. Такой подход имеет много общего с западным стилем управления, когда взаимоотношения между сотрудником и компанией описаны в договоре, который предоставляет человеку определенные права, но в то же время устанавливает границы реализации этих прав. Жэнь Чжэнфэй уверен, что предоставление кому-либо неограниченных прав приводит к нарушению прав других людей и к разрушению всей организации.

Душевные качества

Искреннее внимание к людям и стремление изменить их жизнь — вот неотъемлемые качества великого лидера. Американский писатель и оратор Джон Максвелл писал: «Людям все равно, сколько вам известно, пока им неизвестно, что вам не все равно». Заинтересованность и позитивный настрой сближают лидера с подчиненными и дают им ощущение поддержки. Лидеру крайне важно быть максимально искренним — иначе нельзя быть уверенным, что он принимает решения на основе своих истинных ценностей. При этом важную роль играет красноречие: ведь, чтобы увлекать людей своими ценностями, нужно умение достучаться до их сердец и умов. В основе руководства Жэня Чжэнфэя лежит как раз искренность и умение эффективно доносить до сотрудников свои мысли и чувства.

Умение воодушевлять. Трудовой коллектив, преданный целям компании, должен состоять из людей, окрыленных общей целью. Одно из качеств, которыми славится Жэнь Чжэнфэй, — умение вдохновлять и вселять веру в успех. Неудивительно, что ему очень нравится рассказывать истории. Умение окрылять людей при помощи вдохновляющих историй — важная составляющая построения успешного бизнеса; обучение на примерах

работает на любом уровне как внутри компании, так и вне ее. Такой подход позволяет руководителям помещать видение компании в более широкий контекст и доносить это до сотрудников, клиентов и всех, кто влияет на деятельность компании.

На первом этапе развития Huawei Жэнь Чжэнфэй верил, что через двадцать лет компания займет треть мирового рынка телекоммуникаций, хотя в то время в компании работало всего 200 человек, многие из которых тогда считали его сумасшедшим. Однако Жэнь Чжэнфэй продолжал при каждом удобном случае рассказывать о своих амбициях. Одна из наиболее известных историй — как на пятый год после основания компании, будучи за границей и готовя обед для сотрудников Huawei — Жэнь Чжэнфэй увлекается кулинарным искусством, — он вдруг выскочил из кухни и объявил: «Через двадцать лет Huawei войдет в тройку лидеров телекоммуникационного рынка!»

Искусство рассказчика Жэня Чжэнфэя заключается в умении побуждать людей к действию и заряжать их энергией для реализации задуманных проектов. Он смог быть сильным наставником и лидером для своих сотрудников, особенно в те годы, когда компания только прокладывала себе дорогу к успеху. Как лидер он привык доносить до людей свое видение развития компании, а как наставник указывал подчиненным путь к их общей цели. Например, в начале существования Huawei, когда ее продукция была далека от совершенства, он объездил множество исследовательских центров по всему миру. Во время одного из визитов в США, в 1997 году, Жэнь посетил Bell Labs. Говорят, что его до слез впечатлила работа, которая велась в лабораториях этого исследовательского центра. Вернувшись обратно в Шэньчжень, Жэнь Чжэнфэй рассказывал всем, что буквально влюбился в эту корпорацию. Делясь с окружающими сильными эмоциями, он стремился заразить их своим энтузиазмом, чтобы в конце концов его собственные сотрудники, работающие в сфере НИОКР, поверили, что когда-нибудь они смогут превзойти ученых из Bell Labs. Как сказал Наполеон Бонапарт, выдающийся лидер — это торговец надеждой. Вселять в людей надежду — фирменный знак стиля управления Жэня Чжэнфэя.

Скромность. В стремлении сделать Huawei компанией своей мечты Жэнь Чжэнфэй осознает пределы своих возможностей и не считает себя руководителем, который все знает лучше всех. Он всегда подчеркивал, сколь важно для блага организации ориентироваться на принципиальные ценности. Этот

подход лучше всего описывается выражением «скромное лидерство». В первые годы существования Huawei качество ее услуг оставляло желать лучшего, и ему часто приходилось извиняться за это перед клиентами. Одновременно он стремился учесть все их потребности и удовлетворить их наилучшим возможным на тот момент образом. Именно твердость Жэня Чжэнфэя и его постоянные усилия, направленные на повышение качества, помогли Huawei завоевать долю рынка: услуги компании стоили дешевле, чем у международных провайдеров, но при этом Huawei быстро превзошла по качеству услуг своих китайских конкурентов.

Своим вдохновляющим руководством Жэнь Чжэнфэй обеспечивает компании движение вперед и помогает ей проходить через все трудности роста и трансформации. Однако он всегда подчеркивает, что не является тем идеальным лидером, каким его хотят видеть многие. Жэнь очень скромен и не хочет раздувать миф об исключительности собственного стиля управления. Он предпочитает, чтобы за компанию говорили ее достижения. Именно поэтому он никогда не испытывал потребности появляться перед широкой публикой. Многие считали эту его особенность странной, подозревая, что ему есть что скрывать. Другие же понимали, что Жэнь не заинтересован в саморекламе, его задача — поддержание имиджа Huawei.

Скромность лидера говорит о том, что он хорошо знает свои слабые и сильные стороны и использует эти знания для создания ценности компании. Жэнь Чжэнфэй признавал, что он не эксперт в технических вопросах, но в то же время полагал, что это не слабая, а, напротив, сильная его черта. Он считал, что сочетание его организаторских талантов с серьезной ИТ-подготовкой его топ-менеджеров и сотрудников способно творить чудеса. Жэнь известен тем, что готов нанимать экспертов, превосходящих его в областях, в которых его компетенция слаба, ведь главная его цель — повышение качества продуктов и услуг Huawei.

Распределенное лидерство

Наконец, последний характерный для Huawei элемент управления, который родился из сочетания сильных сторон, зон концентрации и личных качеств Жэня Чжэнфэя: лидерство компании здесь считается результатом коллективных усилий. Известный американский предприниматель и филантроп

XIX века Эндрю Карнеги сказал: «Не суждено стать великим лидером тому, кто хочет сделать все сам или присвоить себе все заслуги за сделанное». В Huawei считается, что созданная Жэнем Чжэнфэем мудрая система управления строится на уверенности в том, что основная задача лидера — предоставить условия, в которых другие смогут реализовать весь свой потенциал.

Эта философия иллюстрируется в первую очередь стремлением разделить заслуженную награду на всех — ведь это результат коллективного успеха. Именно по этой причине Жэнь Чжэнфэй владеет всего 1,4 процента акций компании, а остальные акции распределены между ее 82 471 сотрудником [a]. Эта система поощрений на основе показателей деятельности не только мотивирует сотрудников на усердную работу ради общего успеха, но и действительно делает Huawei собственностью ее сотрудников.

Стремление сделать Huawei по-настоящему «народной» компанией подтверждает, что Huawei лидирует и по числу инноваций в сфере управления. Действительно, после финансового кризиса 2008 года в мире все больше внимания уделяется распределению материальных благ. На социальном уровне в последнее время вызывает озабоченность постоянное увеличение разрыва в благосостоянии между представителями одного процента супербогатых людей и остальными жителями Земли, что заставляет западные правительства искать способы более справедливого налогообложения. Тем временем проблема распределения богатства остро встала и в деловом мире. К примеру, из отчета Американской федерации труда и Конгресса производственных профсоюзов следует, что самые высокооплачиваемые руководители компаний в 2014 году заработали в 373 раза больше, чем средний американский рабочий. Кроме того, распределение богатства не было напрямую связано с уровнями продуктивности сотрудников. Исследования показывают, что субъективные и объективные мнения о несправедливости распределения богатства вредят продуктивности и вызывают в сотрудниках чувство подневольности. Эти данные были услышаны политиками, участвовавшими в президентских выборах 2016 года. К примеру, Хиллари Клинтон заявила, что компаниям пора разрабатывать планы распределения прибыли между своими служащими. Она отметила, что для повышения продуктивности необходимо повышать зарплаты.

---

[a] По данным ежегодного отчета Huawei на декабрь 2014 года.

Очевидно, что для достижения такого результата компаниям следует делиться с сотрудниками прибылью — иными словами, создавать структуры, в которых работники хотя бы частично владеют своей компанией. Эта тема вызывает много споров, и лишь немногие лидеры международных корпораций прибегают к такой инновационной модели управления, и один из них — основатель Huawei Жэнь Чжэнфэй. Впрочем, в этом нет ничего удивительного, если вспомнить о его смелости и склонности к риску. В Huawei действует программа участия служащих в прибылях компании (ESOP)[a], структура которой основана на двух важных принципах. Первый из них проистекает из ключевых ценностей конфуцианской философии — *равенства и справедливости*.

Руководствуясь этими ценностями, Жэнь Чжэнфэй стремится сократить разрыв в благосостоянии сотрудников компании, а впоследствии и во всем обществе. По этой причине квалифицированные сотрудники получают *равные* права по программе ESOP и могут участвовать в проектах, которые позволят им получать более высокую зарплату и бонусы, а также успешно продвигаться по служебной лестнице. В Huawei большое внимание уделяется предоставлению равных возможностей, но речь вовсе не идет о равенстве при распределении прибыли.

Справедливость же проявляется в том, что чем усерднее трудится работник, тем больше он может заработать. Стоит отметить, что сверхурочная работа поощряется лишь в том случае, если она напрямую нацелена на удовлетворение потребностей клиентов. Дополнительное вознаграждение не выплачивается за сверхурочные проекты, которые не приводят к созданию ценности для клиентов компании. Принцип справедливости при распределении прибылей крайне важен для мотивации сотрудников и побуждает их работать как можно лучше. Это подтверждается недавним примером финансовой компании Gravity Payments: ее президент и главный акционер Дэн Прайс принял решение повысить минимальную зарплату в компании до 70 000 долларов США в год; эта инициатива сначала была встречена с одобрением, однако вскоре компанию покинули несколько наиболее квалифицированных сотрудников, которые посчитали такую политику несправедливой — ведь в результате наибольшую прибавку к зарплате получили работники с самой низкой

[a] Employee stock ownership plan, ESOP.

квалификацией. Это как раз тот сценарий, которого стремятся избежать в Huawei, потому что для компании важно создать условия, в которых сотрудники смогут проявить свои способности в полной мере. Система совместного владения компанией нацелена не только на то, чтобы позволить сотрудникам больше зарабатывать и сократить разрыв в доходах между топ-менеджерами и рядовыми работниками, но и на то, чтобы сосредоточить власть в руках наиболее квалифицированных служащих. Жэнь Чжэнфэй всегда в своей работе учитывал особенности человеческой природы. Он считает, что людям важно чувствовать свою принадлежность к коллективу, достижениями которого можно гордиться, — а Huawei как раз является таким коллективом, — однако они также хотят выделяться, в том числе за счет власти и влияния. С этой точки зрения внедрение в Huawei программы ESOP удовлетворяет обе эти потребности.

Второй принцип, на который опирается программа ESOP, заключается в том, что Жэнь Чжэнфэй в ней не участвует. Для долгосрочного и устойчивого процветания Huawei слишком опасно концентрировать всю власть в одних руках. Точно так же для успешной работы компании на рынке ей нужны конкуренты. Иными словами, для развития необходимо взаимодействие. Одна из известных цитат Жэня Чжэнфэя звучит так: «Я ничего не смыслю в технологиях, но я могу собрать вместе людей, которые будут работать на благо коллектива». За этим утверждением стоит твердая вера в бесконечную силу совместных усилий и слаженной работы. По мнению Жэня Чжэнфэя, великие свершения возможны лишь в том случае, когда каждый понимает, что его значимость вне коллектива не так уж высока и повысить ее можно лишь работая всем вместе. Он говорит, что в момент основания Huawei он из технического эксперта превратился в организатора.

Такой подход определяет структуру руководства в Huawei. Жэнь Чжэнфэй неоднократно говорил о своем восхищении многочисленными достижениями западного общества, но при этом отмечал, что западная модель управления имеет изъян: все надежды компании возлагаются на единственного человека, которого могут подстерегать болезни или несчастный случай. По этой причине благополучие Huawei не зависит от одной личности, и никакой личный инцидент не может угрожать компании. В подтверждение этой идеи Жэнь Чжэнфэй вспоминает первого президента США. Никто не будет спорить с тем, что Джордж Вашингтон был великим лидером.

Он руководил составлением Конституции США, которая вот уже более двух столетий является главным документом страны. Но за все 109 дней заседания Конституционного конвента, проходившего в 1787 году в Филадельфии, штат Пенсильвания, его роль заключалась в том, чтобы утром и вечером в нужное время ударять в гонг. Когда дело дошло до принятия Конституции, три делегата конвента были против, а 47 проголосовали «за». Аналогичная коллективная мудрость нужна и для долгосрочного процветания компании.

Именно эта идея коллективной мудрости лежит в основе системы сменяемости руководства Huawei. Компания приняла решение избегать негативных последствий, проистекающих из единоличного руководства, и внедрила схему ротации генерального директора на регулярной основе. Под управлением Жэня Чжэнфэя внутри компании сформировались различные взгляды на ее деятельность, но каждый из заступающих на должность гендиректора ограничен в возможностях сроком, на который он назначается, а это всего полгода. Соблюдайте баланс, заглядывая одним глазом в будущее, концентрируясь на настоящем и извлекая уроки из прошлого, — таково напутствие Жэня Чжэнфэя тем, кто заступает на должность гендиректора Huawei, и то же самое он советует нынешним молодым предпринимателям.

Идея сменяемого руководства основана на отдельных примерах западных моделей управления, а также на аналогиях из животного мира. Похожая модель сменяемости власти характерна для конституционной монархии в Великобритании. Как и президент Huawei, королева Англии не обладает реальной властью. Власть находится в руках парламента, а парламент принимает решения по принципу большинства голосов. Даже если у власти окажется представитель экстремистских взглядов, для реальных действий ему понадобится поддержка большинства членов парламента — в противном случае он окажется бессилен. Что же касается фиксированного срока гендиректорства в Huawei в шесть месяцев, то примером для его введения послужила система сменяемости президента в США, который переизбирается каждые четыре года. Кроме того, в Huawei принято принимать в расчет законы природы. В частности, в своей книге о лидерстве нового типа «Полет буйвола» [a] Джеймс Беласко и Ральф Стойер пишут, что стадо буй-

[a] *Belasco, James A., Stayer, Ralph C.* Flight of the Buffalo. — Grand Central Publishing, 1994.

волов следует за своим вожаком, но в случае его гибели наступает хаос и стадо тоже погибает. По мнению авторов, аналогичная ситуация характерна и для традиционных компаний, когда направление развития задается одним руководителем, который в результате становится незаменимым. Когда такой лидер по какой-то причине покидает свой пост, подчиненные оказываются в растерянности и не знают, что делать дальше. Жэнь Чжэнфэй хочет оградить Huawei от подобной ситуации в случае его смерти. Здесь уместно привести другой пример из животного мира: во время групповых перелетов утки летят косяками в форме латинской буквы V; при этом лидер, летящий во главе группы, постоянно меняется, чтобы все отдыхали по очереди.

Будущее лидерства

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что Huawei — детище одного человека с уникальными личными качествами и способностями, который основал эту компанию, а затем стал ее частью. Компания развивается, уважая собственную историю, свою причастность как к китайской, так и к западной культуре, а также свое желание после многих лет следования за лидерами рынка наконец самой занять лидирующую позицию. В Huawei очень ценится лидерство, но в интересах компании это лидерство распределено между ее сотрудниками.

Безусловно, возникают вопросы и опасения, касающиеся судьбы Huawei в случае смерти ее основателя, в частности относительно ее будущего лидера. Один из них связан с предположением, что, возможно, система сменяемости призвана найти преемника для Жэня Чжэнфэя. Как мы уже отмечали, бизнес-модель Huawei построена на ценностях, имеющих для Жэня Чжэнфэя огромное значение с самого момента основания компании, — а именно на обслуживании клиентов. Чтобы воплощать в жизнь их мечты, компания должна быть инновационной, а ее работники — честными и упорными. Существует опасение, что после ухода Жэня Чжэнфэя Huawei перестанет быть столь же сильной организацией, в которой движущей силой являются ценности. Именно поэтому СМИ — в особенности западные — придерживаются предположения, что система сменяемости президента служит своего рода конкурсом для определения следующего лидера Huawei, который сменит на этом посту Жэня Чжэнфэя. Однако Huawei давно уже переросла

одну личность — она определяется множеством людей, которые в ней работают, и поэтому вряд ли компания ищет замену Жэню Чжэнфэю. Самым вероятным результатом применения системы сменяемости руководства станет то, что в будущем она выявит множество новых талантливых людей, и, что крайне важно, компания не окажется в руках диктатора. Эта система ограничивает власть личности, и при каждом новом цикле ротации талантливые люди получают возможность показать свои лидерские качества.

Другая проблема, касающаяся управления компанией в будущем, заключается в том, что Huawei из компании, следующей за лидерами рынка, превращается в компанию, которая сама является лидером инфокоммуникационной отрасли. Huawei является членом 146 организаций, ее представители возглавляют учебные кафедры и участвуют в работе различных комитетов. Компания начинает играть значительную роль на международной арене.

Кроме того, Huawei спонсирует учебные заведения в Европе, Японии и России, а в будущем значительные средства планирует направить на финансирование американских университетов. Очевидно, что Huawei преодолела отставание от западных компаний и даже в некоторой степени опередила их. Догоняющий превратился в лидера, который должен найти свой собственный путь.

Huawei культивирует одно важное направление, которое в будущем должно определять основу любого инновационного проекта: превращение компании в постоянно обучающуюся организацию, движущей силой в которой являются ценности. В обучающихся организациях всегда присутствует особая образовательная среда, предполагающая общее участие и взаимодействие. В такой среде руководители высшего ранга и рядовые служащие совместно экспериментируют и испытывают новые идеи, добиваясь роста и прогресса, но могут себе позволить и неудачу. На разных уровнях компании все сотрудники имеют возможность участвовать в процессе создания стоимости. И именно поэтому важны признание и широкая поддержка сформированных в компании ценностей. Huawei прокладывает дорогу для таких перемен, которые будут подхвачены обществом и подкреплены инновациями. Впрочем, есть небольшое опасение, что окончательно этой важной цели достигнуть не удастся, — ведь, в конце концов, как говорится в распространенной в Huawei пословице, «единственное, что неизменно, — это сами перемены».

ПРИЛОЖЕНИЕ

ШОК БУДУЩЕГО И ВОЗМОЖНОСТИ КИТАЯ

Часть I

В 1970 году американский писатель и футуролог Элвин Тоффлер опубликовал книгу под названием «Шок будущего» [a]. Спустя десять лет вышла «Третья волна» [b] — еще одна работа этого автора, которая вызвала больший резонанс. Последние тридцать лет развития человечества демонстрируют точность предсказаний ученого: компьютерная революция, интернет, открытые университеты, коллапсы корпораций, глобализация...

В 1974 году тридцатилетний Жэнь Чжэнфэй впервые столкнулся с понятием «компьютер». Он побывал на лекции китайского исследователя У Цзикана, который только что вернулся из Соединенных Штатов и рассказывал о том, что такое компьютер, и о его возможном применении в будущем. «За всю лекцию я не понял ни слова», — вспоминает Жэнь Чжэнфэй. Однако после нее жизнь молодого военного инженера изменилась навсегда.

В 1979 году на третьем пленуме ЦК Коммунистической партии Китая были отменены исторические ограничения коммерческой деятельности [c], и страна с ее миллиардами жителей встала на путь экономического развития. Следующие три десятилетия стали временем желаний, страстей, инноваций, рисков и импульсивных действий, и все это дополнялось тревогами,

---

[a] *Тоффлер Э.* Шок будущего. — АСТ, 2002, 2008 (*Toffler, Alvin*. Future Shock, 1970).

[b] *Тоффлер Э.* Третья волна. — АСТ, 2004, 2010 (*Toffler, Alvin*. The Third Wave, 1980).

[c] В 1978 году в Китайской Народной Республике стартовала программа экономических реформ, целью которых было создание социалистической рыночной экономики и открытости внешнему миру. Первый этап социально-экономического обновления страны начался после третьего пленума ЦК КПК 11-го созыва. Среди прочих изменений было ослаблено давление на внешнюю торговлю, а объединения предприятий с иностранными фирмами официально поощрялись как первоисточники новых технологий и дефицитной иностранной валюты.

разочарованиями, лишениями, пóтом, слезами и бесчисленными жертвами. Столь радикальные перемены изменили судьбы множества людей и целых семей. Тем не менее именно тогда эта древняя восточная нация снова заявила о себе на мировой арене.

Судьба была благосклонна к Китаю. Реформы и политика открытости пришлись на время начавшейся в 1980-х годах глобальной технологической революции. Благодаря теории международного разделения труда, которую представила группа американских стратегов, перед Китаем открылись огромные возможности. Япония, США, ряд европейских государств стремились завоевать огромный рынок Китая с его 1,3-миллиардным населением. Развитые страны начали инвестировать в Китай, снабжать его технологиями, оборудованием и управленческими кадрами. Сегодня Китай платит огромную цену за вред, нанесенный окружающей среде, и за нерациональное использование ресурсов, однако нельзя не признать, что китайский народ наконец-то смог если не достичь процветания, то очень близко к нему подойти. Между нами и развитыми странами по-прежнему пролегает пропасть, и нам еще предстоит разрешить множество проблем и конфликтов, однако в том, что касается международного статуса, экономической мощи и стратегической уверенности в своих силах, современный Китай разительно отличается от той страны, какой он когда-то был.

Человечеству предстоит пройти еще через одно глобальное изменение. Три десятилетия назад начало распространения компьютеров дало толчок технологической революции. Эта революция происходила в традиционном индустриальном обществе, а в некоторых странах все еще преобладал аграрный тип экономики. Но наступившая новая эра — эра технологических инноваций — имеет ряд очень важных отличий. Развитые страны Америки, Европы и Азии, менее развитые страны вроде Китая и развивающихся государств Африки — все они попали в мощный водоворот информационных технологий и пришедшей вместе с ними глобализации. Появление интернета радикально изменило нашу жизнь и сделало мир единым пространством: эта инновация полностью трансформировала процессы обмена знаниями и технологиями, межличностных коммуникаций и торговли товарами и капиталом. Целые государства и частные лица, независимо от их этнической, культурной или политической принадлежности, получили возможность участвовать в мировых процессах.

В 1980-е годы, когда американские стратеги начали продвигать идею международного разделения труда, они упустили одну немаловажную деталь: хотя интернет и появился в Соединенных Штатах Америки, он же положил конец лидерству западных стран в высокотехнологичных отраслях. Тридцать лет назад группе самонадеянных и чрезмерно оптимистически настроенных экспертов не могло прийти в голову, что некоторые развивающиеся страны, ярким примером которых стал Китай, смогут угнаться за процессами глобализации и технологического развития и в конце концов оказаться их движущей силой, явив миру такие всемирно известные компании из сферы высоких технологий, как Huawei, Lenovo и Haier [a], а также интернет-компании Tencent, Baidu и Alibaba.

Каким станет наше общество еще через двадцать или тридцать лет? На Международном экономическом форуме и других крупных мероприятиях с участием Китая, посвященных технологиям и обмену знаниями, десятки тысяч политиков, стратегов, предпринимателей и ученых из США, Европы, Китая и других стран напряженно размышляют над тем, какими должны быть наши следующие шаги. В интернете десятки миллионов обычных людей — в особенности людей молодых и прогрессивных — заняты обсуждением технологических изменений, которые могут возникнуть в следующие два-три десятилетия.

Председатель совета директоров Google Эрик Шмидт предсказал, что на смену интернету придет зарождающийся сегодня так называемый «интернет вещей» [b]. В Германии концепция «Индустрия 4.0» [c], пропагандистом которой с 2013 года выступает федеральный канцлер Ангела Меркель, менее чем за три года приобрела статус национальной стратегии. Сегодня эта концепция хорошо известна в промышленных и научных кругах по всему миру. «Индустрия 4.0» — это воплощение восходящей тенденции; ее

---

[a] Haier — китайская компания, выпускающая бытовую технику. Основана в 1984 году.

[b] «Интернет вещей» (*англ.* Internet of Things, IoT) — концепция вычислительной сети физических предметов («вещей»), оснащенных встроенными технологиями для взаимодействия друг с другом или с внешней средой. Данная концепция рассматривает организацию таких сетей как явление, способное перестроить экономические и общественные процессы, исключающее из части действий и операций необходимость участия человека.

[c] «Индустрия 4.0» (Industry 4.0) — термин описывает процесс компьютеризации промышленного производства, впервые он появился в Германии в 2011 году.

цель — повысить конкурентоспособность немецкой промышленности, чтобы Германия могла встать во главе очередного витка промышленной революции.

При этом США предпочитают использовать подход «снизу вверх», чтобы посредством интернета превращать системы промышленного производства, состоящие из станков, данных и рабочих, в интеллектуальные системы. В американских промышленных кругах внедрение «промышленного интернета» [a] принято считать третьей промышленной революцией — после первой промышленной революции и появления самого интернета. Во главе этой новой революции, финансируемой правительством Соединенных Штатов, стоят такие гигантские корпорации, как GE, Cisco и Intel.

Тем временем в области материаловедения происходит своя революция. Эра кремниевых полупроводников заканчивается, в свои права вступает графен [b]; биотехнологии на основе генетических исследований приближают человечество к новой вехе технологического развития. Соединение информационных технологий, новых материалов и генной инженерии позволит оставить позади несколько тысячелетий существования традиционного общества и вывести человечество на новый уровень существования — перспектива одновременно пугающая и восхитительная.

Научная и техническая элита буквально помешалась на законе Мура [c]. В то время как «сумасшедшие» стратеги по всему миру заглядывают далеко вперед, обдумывая и разрабатывая теоретические основы, идеологическую структуру и системную архитектуру будущего общества, группы ученых, инженеров и предпринимателей, ведомые капиталом и горсткой талантов,

---

[a] «Промышленный интернет» — вариант «интернета вещей» для промышленного производства: сеть датчиков и интеллектуальных систем, объединяющая машины, агрегаты, электростанции, локомотивы, самолеты — индустриальный фундамент нашей цивилизации.

[b] Графен (*англ.* graphene) — двумерная аллотропная форма углерода, в которой объединенные в гексагональную кристаллическую решетку атомы образуют слой толщиной в один атом. Графен был открыт в 2004 году двумя учеными российского происхождения Андреем Геймом (Нидерланды) и Константином Новоселовым (Великобритания), которые в 2010 году получили за открытие графена Нобелевскую премию по физике. Уникальные свойства графена — прочность, гибкость, полная оптическая прозрачность, высокая проводимость электричества и тепла — делают его перспективным материалом для использования в самых различных сферах, в том числе как будущую основу наноэлектроники и возможную замену кремния в интегральных микросхемах.

[c] См. прим. к гл. 2, с. 126.

принимаются с энтузиазмом претворять эти планы в жизнь. Наша эпоха, эпоха стремительных перемен, — настоящий подарок для Элвина Тоффлера и других футурологов: им остается просто отойти в сторону и наблюдать, как большинство их предсказаний становятся реальностью.

Часть II

Американский политолог и писатель Фрэнсис Фукуяма однажды отметил, что демократия, капитализм с его свободным рынком и свойственный западным странам независимый образ жизни вполне могут означать конец социокультурной эволюции человека. Его книга «Конец истории и последний человек» [a] принесли Фукуяме его пятнадцать минут славы. Впрочем, когда двадцать лет спустя вышла другая его книга — «Корни политического строя» [b], — он уже явно не верил в то, что западная модель общества может служить панацеей для всех стран. В своей книге он много размышляет о пороках демократии и о недостатках системы соцобеспечения в США. На титульной странице приведено высказывание Александра Гамильтона — первого министра финансов США: «Энергичная исполнительная власть есть главная и неотъемлемая черта хорошего правительства. <...> Слабое исполнение законов — лишь иначе названное плохое исполнение; а правительство, не справляющееся со своими обязанностями, — это плохое правительства, вне зависимости от того, каких теоретических взглядов оно придерживается» [c].

Процесс индустриализации, на завершение которого Западу понадобилось два века, Китай прошел за три десятилетия. Эти нарастающие темпы развития — прямое следствие того, что правительство страны выбрало верный путь и направило на исполнение своих планов огромное количество энергии. Безусловно, за это время стремительного роста государство накопило множество социальных и экономических проблем, но все же Китай,

---

[a] *Фукуяма Ф.* Конец истории и последний человек. — АСТ, 2015 (*Fukuyama, Francis.* The End of History and the Last Man, 1992).

[b] *Fukuyama, Francis*. The Origins of Political Order, 2012.

[c] *Hamilton, Alexander.* Federalist, The Federalist Papers, № 70 («Федералист», или «Записки федералиста») — сборник из 85 статей группы авторов в поддержку ратификации Конституции США.

преодолевая препятствия, продолжает наращивать темпы преобразований и строит основанное на рыночных принципах и законопослушное общество. В этом развитии страна полагается на способность правительства и партии мобилизовать массы, на традицию самокритичности и на процедуры устранения недостатков. Как указал английский обозреватель, «Два решения», одобренные на третьем и четвертом пленумах ЦК КПК 18-го созыва [a], охватывают широчайший круг реформ и внедряются с невообразимой для западных систем скоростью.

Один из ключевых элементов конкурентоспособности страны — бизнес. Процветание нации возможно только тогда, когда бизнес в ней представлен уверенно растущими самостоятельными компаниями, образующими группы и законченные цепочки создания стоимости. Накопленное десятками тысяч компаний Китая национальное благосостояние позволило стране стать значимым глобальным игроком — в политике, экономике, военном деле и дипломатии. Впрочем, все эти достижения стали возможны благодаря самым успешным за всю историю Китая экономическим реформам.

Тем не менее необходимо признать, что в течение трех десятков лет, за которые Китаю удалось преодолеть отставание от развитых стран и достигнуть точки начала следующей радикальной смены парадигмы, внешние и внутренние условия развития страны претерпели разительные изменения. Сегодня уже нельзя полностью полагаться на традиционную модель экономического роста; на промышленный сектор давит распространение интернета и ряд других факторов; наконец, судя по всему, предпринимательские объединения теперь в основном руководствуются соображениями краткосрочной выгоды. Можно сказать, что практически все китайские предприятия оказались в ситуации, когда трудности в некоторой степени преобладают над возможностями.

Несложно предугадать те потрясения, которые ждут нас в ближайшие два-три десятилетия. Развернувшаяся между США, странами Европы и Китаем конкурентная борьба изнурила все воюющие стороны, и эта усталость начала влиять на западные системы демократии и социального обеспечения. Однако

---

[a] Третий и четвертый пленумы ЦК КПК 18-го созыва прошли 9–12 ноября 2013 года и 20–23 октября 2014 года соответственно. Среди прочего в ходе пленумов был принят ряд постановлений, связанных с всесторонним углублением реформ, а также с управлением государством по принципам верховенства закона.

проблемы Китая в первую очередь связаны с резким сокращением дивидендов, которые принесли ему реформы. Чтобы выбраться из состояния разрушающей нацию всеобщей усталости, которая коснулась и бизнеса, и организаций, и частных лиц, стране понадобятся новые, более глубокие реформы.

«Два решения» были приняты в нужное время, они должны способствовать безостановочному использованию всего потенциала страны. Если в реализации грядущих реформ не будет допущено «разрушительных ошибок», как их назвал генеральный секретарь ЦК КПК Си Цзиньпин, у Китая появится шанс победить в конкурентной борьбе с Соединенными Штатами и Европой.

Дальнейшее распространение в экономическом секторе рыночных отношений высвободит дремлющую энергию и позволит ей достичь максимума во всех общественных сферах, что приведет к мобилизации и эффективному распределению глобальных ресурсов — капитала, технологий, талантливых специалистов. Развитие рыночных отношений в особенности будет способствовать повышению уверенности предпринимателей и компаний-стартапов. Как писал английский экономист Джон Мейнард Кейнс, в условиях, когда перспективы рынка неизвестны, способность экономики преодолеть спад и снова начать движение к процветанию зависит от «звериного духа» [a] инвесторов и предпринимателей, то есть от основанных на оптимизме смелости и авантюризме.

Один из ключевых факторов управления государством по принципам верховенства закона — защита прав собственности и интеллектуальной собственности. Две эти гарантии — краеугольные камни великих международных компаний, созданных в США и в Европе. Жителям Китая всегда была присуща креативность. За тридцать лет глобальной технологической революции талантливые китайские работники умственного труда, получившие образование за рубежом, стали одной из главных движущих сил инноваций в научных учреждениях и крупных корпорациях Соединенных Штатов Америки. Последние несколько лет креативность нашего народа подтверждается выдающимися достижениями китайских предпринимателей и ученых

---

[a] «Animal spirit» — выражение, впервые использованное английским экономистом Джоном Мейнардом Кейнсом (см. прим. к гл. 7, с. 398) в его книге «Общая теория занятости, процента и денег» («The General Theory of Employment, Interest and Money», 1936).

в Кремниевой долине, где они открывают свои стартапы или успешно участвуют в научно-исследовательской работе. Если эффективное исполнение законов защитит граждан и юридические лица от посягательств и ущемления права частной и интеллектуальной собственности, конкурентная борьба между Китаем и другими развитыми странами привлечет большое количество зарубежных студентов, инженеров, ученых и предпринимателей, что позволит нам всем достигать в будущем новых высот.

В мирную эпоху глобализацию можно сравнить с соревнованиями между участками низменной местности, заливаемыми водой. Среди таких участков есть еще более низко расположенные территории, куда вода — а в нашем случае это факторы производства — течет естественным путем. Тридцать лет назад коммунистический активист Дэн Сяопин и другие великие реформаторы и стратеги Китая начали вести благоприятную политику, «выкопав» тем самым большую плодородную низину, в которой мы смогли реализовать свои масштабные творческие амбиции и куда со всего мира хлынули потоки капитала, технологий и талантливых профессионалов.

Сегодня Китай возглавляют руководители нового поколения, масштабно мыслящие и способные видеть еще дальше. Они смогут создать в Китае новую «плодородную низину», но на этот раз следует двигаться в строго определенном направлении: все реформы должны проходить по принципам верховенства закона.

Часть III

Период становления современного Китая — «первоначального накопления капитала» — продолжался тридцать лет. Но за эти годы нам пришлось заплатить высокую цену: результатом модели роста, основанной на низких затратах, низком качестве и низких ценах, стало загрязнение окружающей среды и чрезмерное расходование природных ресурсов, и эту цену мы платим до сих пор. Эти проблемы чрезвычайно болезненны для экономического и социального развития нашей страны. Мы постепенно теряем стратегическое преимущество, которого добились, но что еще хуже, в долгосрочной перспективе это может обернуться для нас невосполнимым ущербом. Китай и все его 1,3 миллиарда населения должны немедленно отказаться от модели развития, основанной на жадности и неоправданных рисках.

Следующие три десятилетия могут стать для Китая как годами ценных возможностей, так и временем окончания его процветания. В основе новой волны технологического развития находится искусственный интеллект, а это значит, что конкурентная борьба между государствами и компаниями станет, по сути, борьбой за таланты. Стоит отдельно обсудить тему ценности «демографического дивиденда». Благодаря значительным человеческим ресурсам Китай смог эффективно использовать возможности, связанные с радикальными изменениями глобальной промышленности, и в результате продемонстрировать величайшее за всю историю экономическое чудо. Однако численность населения уже не будет нашим преимуществом: в последующие два-три десятилетия преумножение богатства будет все больше достигаться за счет автоматизации, информатизации и «интеллектуализации». Традиционные модели экономического роста, потребления, обслуживания и социального управления тоже претерпят значительные изменения. Вот почему Китаю следует превратиться из просто густонаселенной страны в кузницу талантов.

Основа кузницы талантов — образование. Увеличение инвестиций в образование значит гораздо больше, чем увеличение численности населения. Чтобы инвестиции в образование были максимально эффективными, необходимо повысить как социальный статус, так и уровень благосостояния учителей начальной и средней школы. История уже неоднократно показала, что модернизация экономики в любой стране — будь то США, Европа, Япония, Сингапур или Тайвань — невозможна без модернизации системы образования этой страны. Благодаря реорганизации системы поступления в высшие учебные заведения, проведенной в Китае в начале экономических реформ, миллионы юношей и девушек, которым пришлось отложить получение образования во времена Культурной революции, смогли поступить в университеты. Благодаря этому в последующие десятилетия страна получила огромное количество талантливых специалистов в различных сферах. В результате урбанизации и индустриализации за последние двадцать лет миллионы молодых мужчин и женщин покинули сельские территории в поисках лучшей жизни для себя и своих семей, тем самым косвенно способствуя развитию и процветанию страны. Однако за этот массовый исход рабочей силы пришлось заплатить очень высокую, хоть и неочевидную цену: в сельских районах западного и среднезападного Китая огромное количество детей воспитывались без родителей и не получили должного образования.

Будущее нации зависит от того, сумеем ли мы восстановить систему образования в сельских районах. Японское правительство когда-то инициировало образовательную программу под лозунгом «Развивать ребенка — сокращать преступность». Если большинство детей из сельских районов Китая смогут получить качественное образование, включающее в себя приобретение знаний и воспитание гражданской сознательности, мы будем полностью готовы к следующему этапу технологической революции. Многие ученые, члены правительства и предприниматели современного Китая росли или долгое время работали в сельской местности.

Конечно, необходимо уделять особое внимание развитию в Китае профессионально-технического образования — учебные заведения по всей стране должны выпускать квалифицированных рабочих, фермеров и сельских докторов, владеющих навыками работы с современными техническими средствами. В сфере профессионально-технического образования мы многому можем поучиться у таких стран, как Германия, Япония и Швейцария. Сегодня китайцам больше всего не хватает мастерства — умения делать работу качественно и искусно. Поддерживая культуру разрушительного производства, мы не сможем отказаться от экономики, базирующейся на низких затратах, низком качестве и низких ценах.

Помимо доступного профессионального образования мы должны развивать дифференцированное образование, основанное на индивидуальных способностях и склонностях каждого ученика. Выдающиеся учащиеся должны иметь возможность проходить учебную программу в более быстром темпе. В своем подходе к образованию Китай сильно отличается от Соединенных Штатов: превращаясь из сельскохозяйственного общества в общество индустриальное, Китай выращивает инженеров, в то время как в США система образования концентрируется на воспитании лидеров. Мы вступаем в эру цифровых и связанных с интернетом трансформаций, в связи с чем можно ожидать огромного спроса на экспертов-стратегов международного уровня в сфере политики, бизнеса и военного дела, а также на лидеров мирового класса в сфере технологии и культуры. Эти эксперты должны почитать человека и его суждения, а также быть патриотами своей страны.

Центром образования должны стать учителя. Только выдающиеся педагоги смогут взращивать еще более выдающихся талантливых учеников. Правительство и общество вложили огромные средства в школы и в школьное

оборудование, но улучшения практически не коснулись социального обеспечения учителей, особенно тех из них, кто живет и работает в западном и среднезападном Китае. Доход учителей довольно низок по сравнению с работниками умственного труда из других сфер. Если учителя западных и среднезападных регионов Китая будут зарабатывать столько же, сколько и учителя Пекина и Шанхая, на северо-запад и юго-запад страны устремится множество талантливых педагогов. Если учителя — инженеры человеческих душ — займут самое высокое положение в обществе, у Китая будет гораздо больше шансов совершить следующий рывок в своем развитии.

Положительные результаты реформ последних десятилетий были наиболее заметны в сфере политики и демографии, но успех дальнейших реформ будет зависеть от результатов, которых удастся достичь в сфере законодательства и рыночных отношений, а также в не менее важной сфере образования. По сравнению с развитыми западными странами в этих сферах у Китая все еще есть огромный потенциал для развития. Возможно, однажды судьба снова улыбнется нашей стране.

В 1990 году Элвин Тоффлер опубликовал третью книгу своей трилогии — «Метаморфозы власти» [a]. Он пишет, что в обозримом будущем Соединенные Штаты сохранят свои значительные преимущества, но их монопольный статус будет уже не столь бесспорным и подвергнется испытаниям. При этом Китай будет повышать свое влияние в международной экономике и в сфере технологий. Следуя созданным США и Европой экономическим и технологическим правилам и системам, Китай станет играть все большую роль в перестроении «клуба избранных» и создании новых правил и систем. Великих революций и смены власти ожидать не стоит, однако перераспределение и разделение власти и ответственности, несомненно, станет новой всеобщей тенденцией.

---

[a] *Тоффлер Э.* Метаморфозы власти. — АСТ, 2003 (Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century, 1990).

ОБ АВТОРАХ

Тянь Тао — *член Международного консультационного совета Huawei и содиректор Института менеджмента инноваций Жуйхуа при Чжэцзянском университете, город Ханчжоу, Китай. С 1991 года Тянь Тао является главным редактором собственного издания* ***Top Capital*** *— первого в Китае журнала о прямых инвестициях. С 1995 по 1997 год он издавал китайскую версию журнала «Популярная наука». За последние двадцать лет Тянь Тао основал ряд компаний в сфере рекламы, издательского дела и СМИ. Кроме того, он выступил соучредителем двух ИТ-компаний — Beijing Umessage Information Technology Co. и Hillstone Networks Co. Тянь Тао увлекается спортом, в том числе плаванием и гольфом.*

Давид де Кремер — *именной профессор* [a] *(KPMG-профессор) Кембриджской бизнес-школы Джаджа, консультант программы соблюдения этических норм швейцарской фармацевтической компании Novartis AG. Удостоен звания самого влиятельного экономиста Нидерландов 2009–2010 годов; в 2016 году вошел в международный список наиболее авторитетных экспертов Global Top Thought Leaders in Trust некоммерческой организации Trust Across America. Лауреат нескольких международных*

[a] Именная профессура — существующая в некоторых университетах, особенно в англоязычных странах, система, при которой место профессора по определенной специальности носит имя благотворителя, некогда предоставившего финансовую поддержку для этой должности: ассигновавшего дополнительные средства на оплату труда ученого и его исследований либо обеспечившего учебному заведению возможность расширения штата.

научных премий, опубликовал более 200 статей и несколько книг, в том числе книгу «Проактивный лидер: Как победить прокрастинацию и принимать смелые решения» [a].

У Чуньбо — *преподаватель и научный консультант Китайского народного университета в Пекине, в котором в 1998 году он получил степень доктора экономических наук. Был деканом факультета организации и кадровых ресурсов Школы государственного управления Китайского народного университета. С 1995 года У Чуньбо — старший консультант по корпоративному управлению компании Huawei. Его хобби — игра в теннис.*

---

[a] *DeCremer, David*. The Proactive Leader: How to Overcome Procrastination and Be a Bold Decision-Maker. — Palgrave Macmillan, 2016. — *Прим. редактора*.

Для заметок

Для заметок

Издательство «Олимп–Бизнес»
121170, Москва, Кутузовский проезд, 16
Тел./факс: (495) 411-90-14 (многоканальный)
Интернет-магазин: www.olbuss.ru; E-mail: sales@olbuss.ru

Как купить наши книги:

- В интернет-магазине издательства: www.olbuss.ru
- Сделать заказ по телефону (495) 411-90-14
- Приехать в офис издательства «Олимп–Бизнес»

Спрашивайте книги нашего издательства в магазинах вашего города

Издательство «Олимп–Бизнес» приглашает к сотрудничеству оптовиков, книготорговые организации и магазины. Информацию об условиях работы можно получить в отделе продаж издательства

Мы в социальных сетях:

Facebook: @OlympBusiness
VKontakte: @olimpbusiness
Instagram: @olimpbiznes_official

Тянь Тао, Давид де Кремер, У Чуньбо

Huawei

Лидерство, корпоративная культура, открытость

Переводчики *Г. Агафонов, О. Лобачева*
Редакторы *Г. Сает, О. Ро*
Корректор *Н. Стахеева*
Компьютерная верстка *С. Опарина*
Художник *Р. Рузавин*

Подписано в печать 20.05.2017.
Формат 70×100 1/16. Бумага офсетная.
Гарнитура «Literaturnaya». Печ. л. 32,0.

Издательство «Олимп—Бизнес»
121170, Москва, Кутузовский проезд, 16

Напечатано в России

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

12+