

# 卓越组织的原动力

ТЯНЬ ТАО  
ЧЭНЬ ВЭЙ

Перевод  
Натальи Власовой

КАК ВОСТОЧНАЯ ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА  
ПОМОГАЕТ КОМПАНИЯМ ПРЕОДОЛЕВАТЬ  
КРИЗИСЫ И ПРОЦВЕТАТЬ

## ДВИЖУЩАЯ СИЛА ОРГАНИЗАЦИИ

МИОО

**Чэнь Вэй  
Тянь Тао**

**Движущая сила организации.  
Как восточная философия  
бизнеса помогает  
компаниям преодолевать  
кризисы и процветать**  
Серия «Бизнес-Азия.  
Флагманские практики»  
Серия «МИФ Бизнес»  
Серия «Специфика  
азиатского бизнеса (МИФ)»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=70061083](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70061083)*

*Тянь Тао, Чэнь Вэй. Движущая сила организации. Как восточная философия бизнеса помогает компаниям преодолевать кризисы и процветать: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2024  
ISBN 978-5-00214-366-5*

## **Аннотация**

**Компания Huawei – образец антикризисного управления в Китае и даже в мире. Консультанты Huawei Тянь Тао и Чэнь Вэй рассказывают о принципах, которые делают компанию устойчивой и процветающей.**

Как в период глобальной экономической и политической неопределенности сохранить бизнес и остаться на плаву?

Корпорация Huawei процветает на протяжении тридцати шести лет, успешно преодолевая внутренние и внешние кризисы. В этой книге опытные консультанты Тянь Тао и Чэнь Вэй раскрывают секреты корпоративной культуры, благодаря которым Huawei эффективно выстраивает системы и процессы в соответствии со своей глобальной миссией.

Вас ждет философия бизнеса по-азиатски, инсайты и вдохновение, чтобы продолжать действовать и внедрять инновации для своего будущего. По-настоящему устойчивая компания – это цветок, который распускается посреди зимы и потому еще ярче выделяется на общем фоне.

### **Для кого книга**

Это незаменимая книга для руководителей и лидеров, стремящихся двигаться вперед и видеть новые возможности даже в кризисе.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

Предисловие	7
Предисловие	19
Часть I. Откровение эпохи: преодоление кризиса при свете идей	28
Глава 1. Предпринимательство – фундаментальная сила в борьбе с рецессией	28
Глава 2. В критический период откажитесь от пессимизма	41
Глава 3. Предприниматели всегда хотят бороться с неопределенностью	57
Конец ознакомительного фрагмента.	64

# Тянь Тао, Чэнь Вэй Движущая сила организации.

## Как восточная философия бизнеса помогает компаниям преодолевать кризисы и процветать

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 2022 by TIAN Tao, CHEN Wei

© 2024 by Mann, Ivanov and Ferber, by arrangement with  
CITIC Press Corporation. All rights reserved

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО  
«Манн, Иванов и Фербер», 2024

\* \* \*

# Предисловие

*Тысячи рек несут свои воды и тысячи лун<sup>1</sup>: размышления о предпринимательских идеях и универсальных ценностях.*

*Тянь Тао*

## (1)

Какое-то волнение в углу барного зала. Хорошо одетый мужчина средних лет сидит с еще одним мужчиной и двумя женщинами. За маленьким столиком то и дело раздаются тосты, другие посетители косятся на компанию. Официант делает шаг в их сторону, чтобы попросить их вести себя потише, но тут мужчина нетерпеливо вскакивает и восклицает: «Уходим! Лично я иду куда-нибудь еще! У меня сегодня радость, хочу выпить!» Как оказалось, в тот день этот солидный господин попал в рейтинг самых богатых людей Китая, созданный Рупертом Хугеверфом<sup>2</sup>. В тот вечер я случайно оказался неподалеку от новоиспеченного богача.

---

<sup>1</sup> Строка из «Всеобщих радостей и спокойствия», сборника в просветительском жанре «записей-светильников». *Прим. перев.*

<sup>2</sup> Центр под руководством Руперта Хугеверфа регулярно составляет отчет о богатейших людях КНР подобно российскому списку Forbes. *Прим. перев.*

Англичанин Руперт Хугеверф с 1999 г. ежегодно отбирает десятку самых богатых людей<sup>3</sup> Китая и публикует их список. С 1999 по 2021 г. ежегодно проводится «Золотой званный ужин», но на самом деле от богатства до банкротства буквально рукой подать, а список богачей очень часто называют «списком убийства богачей»<sup>4</sup>. Но вина ли это Хугеверфа или самих богачей?

Эпоха великой открытости породила всеобщее процветание, а эпоха великого процветания привела к коллективной иррациональности.

(2)

## Смерть предпринимателя

Во-первых, диверсификация и растущая роль финансового сектора.

На рубеже тысячелетий Джек Уэлч был одним из многих «крестных отцов», которым поклонялись известные китайские предприниматели. Поскольку General Electric была ис-

---

<sup>3</sup> Американский предприниматель, в 1981–2001 гг. CEO General Electric, затем советник группы CEO, входящих в Fortune 500. *Прим. перев.*

<sup>4</sup> По статистике, очень многие богатые люди, которые попали в список Хугеверфа, очень быстро его покидают, поэтому состоятельных людей не слишком радует перспектива оказаться там. *Прим. перев.*

ключена из индекса Доу – Джонса в 2018 г. (компания находилась там 110 лет, с 1907 по 2018 г.), многие китайские компании, которые подражали и следовали управленческому мышлению Уэлча, также одна за другой последовали его примеру. Первым шагом в реформах GE по уменьшению масштабов компании было сокращение финансового сектора. Китайские компании, когда-то ввязавшиеся в финансовую индустрию, тоже «отрезали себе пальцы».

Во-вторых, Позолоченный век<sup>5</sup> и красные танцевальные туфли.

В 2009 г. на гребне иррациональной волны, диктовавшей скупать все подряд, я написал статью «Осторожнее с зарубежными слияниями и поглощениями» и единственный дал «упреждающий сигнал». Оппортунизм подтолкнул к эффекту домино, и компания Hainan Airlines не единственная, у которой амбиции перевесили идеалы.

В-третьих, смерть бизнес-этики. Сверхбыстрый рост, когда скорость превыше всего, а на первое место выходит монополия, кругом сплошь подделки, ложная информация и растущее «движение новых концепций», большая бизнес-логика под лозунгом «сначала твори зло, а потом уже добро» породили огромное количество миллиардеров.

В-четвертых, проклятие, которое можно описать фразой «богатство внукам не достанется». В процессе накопления

---

<sup>5</sup> Так называли последние десятилетия XIX в. в США, когда экономика страны росла очень быстрыми темпами. *Прим. перев.*

люди трудолюбивы и бережливы, но потом пускаются во все тяжкие. И вот предприниматель, некогда сделавший карьеру в обрабатывающей промышленности, на пике влез в долги под высокие проценты и слепо расширял свою компанию, при этом был истинным буддистом, жертвовал огромные суммы на строительство храма на Цинхай-Тибетском нагорье. Это не мешало ему ради приглашения звезд тратить на банкеты десятки тысяч долларов. В итоге он по уши в долгах, кредиторы достают, а на втором этаже офисного здания уже не раздаются буддийские песнопения.

Тема, достойная отдельного глубокого исследования, – быстрые взлеты и быстрые падения. Или вот еще одна достойная тема – Ли Чжаохуэй и ему подобные. Какими личностными качествами должны обладать наследники богатства во втором поколении? Упорство и умеренность – вот что должно характеризовать предпринимателей любого поколения.

### (3)

Быть владельцем компании поистине мучительно на каждом шагу. Все 365 дней в году, если ты не в опасности, ты в беде. Самое важное – заботиться о философии. Если пошатнулась она, то будут нарушены устои. Философия компании – великий путь, который сквозит в каждом нашем вдохе, между строк и в любом нашем движении. Что та-

кое вообще философия компании, или базовые ценности? Здравый смысл – основа основ. Что подсказывает здравый смысл? Первая подсказка: кто для бизнеса настоящий царь и бог? Клиент. Именно он единственный и верховный «бог». Вторая подсказка: кто реальный создатель стоимости компании в долгосрочной перспективе? Сотрудники. В том числе и работники умственного труда, и простые трудяги, и сами предприниматели. Последние собирают и управляют различными элементами, такими как капитал и таланты. Третья подсказка: трендовая бизнес-идея, вполне возможно, даст толчок для резкого подъема, но тренды быстро меняются, а то и вовсе могут кануть в Лету. Но причина и следствие по-прежнему связаны: что посеешь, то и пожнешь. Фундамент нельзя заложить на века, вряд ли стоит мечтать о том, что фундаментальная идея будет наследоваться из поколения в поколение.

Почему Huawei удалось добиться совершенства как будто на ровном месте? Основопологающий фактор таков: ее основатель Жэнь Чжэнфэй придерживался здравого смысла – клиентоориентированность, забота о сотрудниках и долгосрочная тяжелая работа. Когда он отказался от здравого смысла и развитие компании отклонилось от него, «удача» отвернулась от Huawei.

Бизнес есть бизнес. Предприниматели вечно борются за выживание и гонятся за мечтой, но не должны расплывать свои амбиции и силы. Вы действительно разбираетесь в по-

литике? Или в международных отношениях? Что-то смыслите в экономике? Или в искусстве? Нельзя одновременно наслаждаться и славой, и богатством, и те, кто гонятся за прибылью, не могут гнаться за славой. Стать звездой может любой, кроме бизнесменов.

Богатый человек не должен быть деспотом: нельзя быть слишком самонадеянным, слепо вести экспансию, принимать решения, основываясь на сиюминутных эмоциях, относиться к сотрудникам как к рабам. Рулевой должен сохранять равновесие, плывя по волнам. Но если речь о реальных рыночных и социальных волнах, скольким людям удалось найти баланс между разумом и инстинктом?

Держитесь подальше от местных нуворишей. Вам правда хочется тусоваться каждый вечер? Вам нужны пышные выезды со свитой? Десять лет назад один философ выдвинул интересную идею: бизнес-джет скрывает дух корпоративного упадка. Рекомендую предпринимателям прочесть две книги, «Взлеты и падения дома Медичи»<sup>6</sup> и «Асоциальный человек»<sup>7</sup>, чтобы взглянуть, как скромно живут богатые немцы. Нужно ли мазать губы маслом, если ты и так поел мяса? К чему пускать пыль в глаза?

Помните, что основа основ – соблюдение закона. Юридическое самосознание предпринимателей здесь главное: каж-

---

<sup>6</sup> Hibbert C. The Rise and Fall of the House of Medici. Penguin, 1974.

<sup>7</sup> Wüllenweber W. Die Asozialen: Wie Ober- und Unterschicht unser Land ruinieren – und wer davon profitiert. Deutsche Verlags-Anstalt, 2012.

дая сделка должна быть соблюдением договора в рамках действующего законодательства; все, включая предпринимателя, должны соблюдать договорные отношения; каждый пункт политики управления должен чтить закон; все доходы должны быть белыми.

Конкуренцию выдержат те, кто создаст надежную систему ценностей.

#### (4)

В 1933 г. во время Великой депрессии экономики США «Новый курс Рузвельта»<sup>8</sup> положил начало прогрессивному движению против монополий. Джека Моргана, «самого влиятельного человека в мире», допросили на слушаниях в конгрессе.

Судья: «Платили ли вы подоходный налог в 1931 г.?»

Морган: «Нет».

Судья: «А в 1932-м?»

Морган: «Нет».

Самый богатый человек в мире не платил никаких налогов, пусть и вкладывал большую часть своего состояния в благотворительность, шокировав тем самым США и весь мир. Несколько лет спустя консорциум Моргана распался. Закончилась эпоха безнадзорности, из-за которой «младен-

---

<sup>8</sup> Экономическая и социальная программа, проводившаяся администрацией президента США Франклина Рузвельта с 1933 по 1939 г. *Прим. перев.*

цы и тигры оказываются в одной клетке»<sup>9</sup>.

Эта история напоминает китайским предпринимателям только о проблеме уплаты налогов или о чем-то большем? Благотворительность, конечно, полезна обществу и достойна всяческой похвалы, но, возможно, стоит в первую очередь задуматься над такими вопросами: как относятся к сотрудникам на предприятии? Каковы результаты инвестиций в НИОКР и инновации? Каково качество готового продукта? Уплачены ли все предписанные законом налоги?

## (5)

Важное отступление. Когда вы смотрите на звездное небо, вам не кажется, что золотые горы слишком далеки от него? В VII в. до н. э. древнегреческий философ Фалес Милетский как-то шел ночью по пустыне и смотрел вверх. Глядя на темно-синее небо, усыпанное мерцающими звездами, он предсказал, что на следующий день пойдет дождь. Однако в этот момент он не заметил ямы под ногами и рухнул в нее.

Немецкий философ Роберт Циммер говорил, что деньги немного похожи на бога, но это всего лишь мост к высшей ценности, а жить на нем нельзя.

Еще одно важное отступление. Сколько книг вы прочитали в прошлом году? Как давно вы перестали учиться?

---

<sup>9</sup> Источник: Parker S. The Great Crash: How the Stock Market Crash of 1929 Plunged the World into Depression. Piatkus Books, 2008.

Сколько времени вы ежедневно тратите на обучение, которое не связано напрямую с управлением? Каковы основные каналы, из которых вы черпаете экономическую, политическую и иную информацию? Сколько времени вы сидите в социальных сетях? Сколько вечеров в неделю проводите за распитием вина?

Большинство стратегических дилемм компаний черпают свое начало в дилеммах идей и ценностей. Предприниматели не умеют мыслить, потому что не читают вовсе или читают недостаточно много. Помните, что богатство преходяще, а идеи вечны.

## (6)

Бизнес – сложная смесь желания и амбиций, силы и мудрости, терпения и самоконтроля, одиночества и неприятия оною.

Выдающиеся предприниматели должны обладать следующими навыками.

**Умение противостоять одиночеству.** С вершины высокой горы открывается вид на горы пониже и видно всё до горизонта, но здесь холодно и одиноко.

**Умение выдерживать риски.** Да, бизнес – это постоянный шторм, но настоящий лидер умеет приспособиться.

**Умение противостоять кризису.** Кризис – лучший дар от Бога. Превращение кризиса в возможность демонстриру-

ет как силу воли, так и стратегическую мощь.

**Умение пережить унижение.** Хань Синь<sup>10</sup>, пережив унижение, стал величайшим генералом.

## (7)

Более года назад я пригласил Чэнь Вэй<sup>11</sup> стать соавтором книги на тему вертикального наследования, горизонтально-го заимствования и предпринимательства. Мы назвали ее «Движущая сила организации».

Чэнь Вэй – мой идейный друг. Мы работали вместе по двум причинам. Во-первых, я прочитал некоторые из его статей за последние годы, и идеи нашли в моей душе горячий отклик, я ценю то, что он пишет по существу и без воды. Во-вторых, статьи, которые, на мой взгляд, приобрели за последние два года какой-то вес, тесно связаны с его именем. Он и его коллега госпожа Цао Юйсин – частые гости в моем доме. Часто, прежде чем выпить чашечку кофе, они закидывают меня вопросами, бросают мне вызов, вдохновляют меня. Мысли набегают разом, как стремительные

---

<sup>10</sup> Легенда гласит, что в юности над будущим генералом жестоко издевались хулиганы, они поставили его перед выбором: если он боится смерти, то должен был пролезть у одного из них между ног. Хань Синя подняли на смех как труса, однако ему предстояло стать одним из самых известных военачальников древности. *Прим. перев.*

<sup>11</sup> Вице-президент и главный редактор «Чжэнхэдао», одного из самых ценных новых финансовых СМИ в Китае с почти 3 млн подписчиков. *Прим. перев.*

волны. Проходит несколько часов, а волны не успокаиваются. Дней десять назад они прислали мне черновик рукописи. Я правил слово за словом, переписывая некоторые места по десять раз. По сравнению с первоначальным черновиком текст неузнаваем. Но костяк остался неизменным, это основа книги и наш общий труд. Две трети слов и мыслей – это во многом вклад господина Чэнь Вэй и госпожи Цао Юйсин, за что я искренне благодарен обоим.

Несколько лет назад Жэнь Чжэнфэй, президент Huawei, всячески вдохновлял меня на чтение лекций. Во время подготовки материала и обмена мнениями появлялось множество светлых мыслей, а потом лекция оформлялась в виде большой статьи, а статьи, в свою очередь, объединялись в книгу. Именно так появились на свет мои работы «Философия. Система. Люди» и «Почему мы должны быть предпринимателями». Главное преимущество подобного метода таково: мысли в тексте концентрированы, нет нужды «лить много воды», сосредоточившись на определенной теме и представляя различные точки зрения. Я позволил своим мыслям относительно свободно скакать галопом, отчего возникает «эффект разрушения рамок», а читатели меньше времени тратят впустую. В этой книге я придерживаюсь аналогичного метода.

И Чэнь Вэй, и я считаем, что в нынешнюю эпоху глобальной дифференциации и потрясений китайские компании и предприниматели сталкиваются с серьезными вызова-

ми. Вызовы касаются не только рынка, технологий, продуктов, организации и т. д., но и фундаментально глубоких проблем на уровне идей и ценностей. Эта книга сосредоточена на перспективе философии и предпринимательства и состоит из накопленных нами идей. Каждый вправе иметь свою точку зрения, и мы готовы выслушать критику читателей.

*Тянь Тао, член Международного консультативного совета  
корпорации Huawei, 15 марта 2022 г.*

# Предисловие

*Чтение – это индивидуальная политика реформ  
и открытости<sup>12</sup>.*  
**Чэнь Вэй**

## (1)

Мне нравилось читать с детства, и среди моих друзей много книголюбов. Но в количестве прочитанных книг нет равных господину Тянь Тао. Его дедушка был для него наставником в мире литературы. В подростковом возрасте тот рекомендовал ему целыми кусками заучивать «Шедевры древней литературы» и «Троецарствие», но больше всего юному Тянь Тао нравились новеллы Пу Сунлина и роман «Путешествие на Запад», хотя дедушка и не одобрял выбор внука. Его тетя, учительница музыки, и дядя, который изготавливал печати, открыли для него еще одну дверь и тайком одалживали племяннику некоторые «запрещенные» в ту пору книги: пьесы Шекспира, избранные стихотворения Пушкина и Лермонтова, а также биографии зарубежных полити-

---

<sup>12</sup> Программа экономических реформ в Китайской Народной Республике, нацеленных на создание так называемого социализма с китайской спецификой.  
*Прим. перев.*

ков, ученых, предпринимателей и художников. В детстве он жил в крайне стесненных финансовых условиях, но его духовный мир был очень насыщенным, что также заложило основу его одержимости книгами. В юности он часто спал всего 4–5 часов в день, чтобы достичь поставленной перед собой цели: дочитать книгу за два дня. Он говорил, что для него самым священным местом в университете была библиотека, а самым любимым местом в городе – большие и маленькие книжные магазины. Позже он окунулся в море бизнеса, но всегда сохранял привычку читать. Прошли десятилетия, и до сих пор каждый раз, когда я возвращаюсь в дом господина Тяня, на его столе лежат новые книги. Когда я пролистываю их, то вижу множество записок на полях. Так что господина Тяня вполне можно назвать профессиональным читателем.

Господин Тянь считает, что нужно читать как можно больше для составления своей точки зрения. Например, чтобы изучить Великий поход<sup>13</sup>, он купил 147 книг и внимательно прочитал более дюжины из них. Однажды я спросил, на каких столпах строится его идеологическое здание. Он ответил, что больше всего ценит классику. Некоторые книги он зачитывает до дыр: различные переводы книги Макса Вебера «Протестантская этика и дух капитализма» он прочел шесть

---

<sup>13</sup> Переход армии китайских коммунистов из Южного Китая через труднодоступные горные районы в Яньаньский округ провинции Шэньси в 1934–1936 гг. *Прим. перев.*

раз, неоднократно возвращался к «Капиталу» и «Происхождению видов», изучал различные версии переводов Библии. В последние годы больше всего ему понравились «Переводы истории науки», опубликованные издательством «Коммерческая пресса», особенно «Территория науки и религии» и «Библия, протестантизм и расцвет естественных наук» – две классические работы, исследующие происхождение западной науки и технологии.

Он упорно трудился, чтобы разбираться в текущей ситуации и решать бизнес-головоломки, которые требуют подлинного мастерства. Я помню, как однажды общался с господином Тянем, он предположил, что отношения Китая и США вскоре могут разладиться, хотя в то время не было никаких признаков грядущего напряжения. В то время я и мои товарищи, которые впервые встретились с господином Тянем, отнеслись к этому с большим скепсисом, но год спустя оказалось, что он был прав.

В начале марта 2020 г., менее чем через три месяца после начала пандемии коронавируса в Китае, он написал статью, где указал, что эпидемия только ускорила наступление рецессии и нас в глобальном масштабе ждет относительно длительный экономический кризис. Он использовал в тексте термин «долгая ночь».

В июле 2021 г. мы общались с господином Тянем. В тот момент мир больших корпораций лихорадило. Он тогда отметил, что наша страна находится и еще долго будет нахо-

даться на начальной стадии социализма, на что уже десятилетиями нацелены усилия центрального правительства. Таким образом, основной маршрут, сосредоточенный на экономическом строительстве, не изменится. В декабре того же года на Центральном рабочем совещании по вопросам экономики ЦК подтвердили, что правительство видит ядром экономическое строительство. И таких случаев много.

Учитель<sup>14</sup> Тянь однажды прислал мне книгу, которую опубликовал в 1995 г.: «Китай: китайское общество и китайцы в конце XX в.». Она в основном представляет собой наблюдения за экономическими и социальными тенденциями и размышления о культурных изменениях. Прочитав ее, я обсудил содержание с другим своим другом, который тоже изучил ее, и все мы с удивлением отметили, что мастерство, с которым господин Тянь анализирует сложные реалии, он начал осваивать более 20 лет назад, став таким же искусным, как мясник в притче Чжуан-цзы<sup>15</sup>.

По его словам, более чем за 20 лет работы консультантом в Huawei учитель Тянь внес «лишь некоторый идеологический вклад в развитие и рост большого дерева». Он духовно поддерживал и идейно наставлял окружавших его молодых людей. Мне много раз выпадала честь общаться с учителем

---

<sup>14</sup> Широко распространенное обращение к интеллектуалам, даже если они не заняты преподавательской деятельностью. *Прим. перев.*

<sup>15</sup> В притче Чжуан-цзы мясник утверждает, что много лет пользуется одним и тем же ножом, не нуждающимся в заточке, поскольку его лезвие не имеет толщины. *Прим. перев.*

Тянем. Каждый раз, когда я выходил из его кабинета и гостиной, это было похоже на выход из пещеры, полной ценнейших манускриптов, и я значительно улучшал свои навыки. В моем сердце одновременно поднимались два чувства: стыд и воодушевление. Мне хотелось вырваться из шума и суеты реальности, запереться в кабинете, читать, думать и сочинять. Это великое благословение в жизни – иметь такого наставника и друга.

## (2)

Блез Паскаль сказал, что человек – это «мыслящий тростник». У этого растения должны быть глубокие корни, он должен тянуться к небу и наслаждаться пейзажами вокруг. Это счастливый тростник. Вы должны позволить своей идеологии развиваться в трех измерениях: в высоту, ширину и глубину, – чтобы познавать мир и самого себя.

Высокая степень разделения труда в современной системе знаний привела к тому, что многие интеллектуалы оказались в ловушке различных «дисциплин», не зная «системы». Они укутывают себя в кокон, сидят в колодце и наблюдают за небом, не подозревая об ограниченности своего видения. Из-за искажения традиционной бизнес-системы многие бизнесмены игнорировали культивирование и обновление идей. Однако, глядя на китайские и зарубежные деловые круги, можно сказать, что все настоящие волшебники

большого бизнеса обладают передовыми познаниями и при этом остаются носителями идей. По-настоящему выдающиеся люди могут раздвигать границы различных дисциплин, объединяя наш физический мир с миром идей, и свободно перемещаться между ними.

Жэнь Чжэнфэй утверждал, что в компании идеологические и культурные права – самые важные права руководства. Владелец TikTok Чжан Имин считает, что познание важнее всего. Чем глубже ваши знания, тем более конкурентоспособным вы будете. Илон Маск говорит, что каждый может овладеть базовыми знаниями в любой области, а затем подумать о том, как интегрировать знания из разных областей, чтобы легко генерировать причудливые идеи.

Это показывает полезность чтения: книги – высококачественный исходный материал для формирования мыслей, идей и ценностей человека. В процессе построения идеологического здания посредством чтения человек, с одной стороны, может рисовать реальность, а с другой – испытывает наслаждение. Когда мыслитель совершает прорыв благодаря напряженной работе ума, чистое удовольствие от созидания и открытия ничуть не меньше, чем в момент, когда ученые открывают законы природы или художник делает последний мазок на выдающейся картине.

Есть разные способы чтения. Я обнаружил, что многие мастера выросли от просто любви к чтению и жадности к знаниям до генерации новых идей. Жэнь Чжэнфэй почти не чи-

тает книг по управлению бизнесом. Господин Тянь Тао пытается сплавить в одной печи китайскую древность и современность и добавить иностранные концепции, исследуя и постигая основополагающую логику бизнеса с точки зрения цивилизации, человеческой природы и философии.

Как же читать?

Изучите искусство и науки – как естественные, так и социальные.

Откройте для себя древность, ведь современность – продолжение и проекция истории, и в последней сокрыт ключ, который откроет дверь в будущее.

Шагните за пределы своей страны. По-настоящему широкое видение – сочетание китайского и западного.

Объедините знание и действие: их единство, взаимодействие мысли и практики и глубокое понимание мира и означают активное преобразование мира.

### (3)

Учитель Тянь много читает, но мало пишет. По словам друзей в издательской индустрии, его книги, вышедшие ограниченным тиражом, пользуются большим спросом. Речь о работах «Попадет ли в ловушку Huawei», «Концепция. Система. Люди», «Почему мы должны быть предпринимателями».

Поэтому, когда учитель Тянь согласился написать со мной

в соавторстве книгу «Движущая сила организации» я был одновременно напуган и счастлив. Конечно, я знаю, что моя концепция действительно далека от концепции моего самого уважаемого предшественника. Как говорится, перед жемчужиной не смею показать уродства. Но я также знаю, что у него вошло в привычку заботиться о молодом поколении. Я вспомнил две истории, и они меня несколько утешили.

Одна из них – история Ху Ши<sup>16</sup>. Он вспоминал, что написал свое первое, прощальное стихотворение одному из своих предшественников и поинтересовался у адресата, что получилось, поскольку самому ему не понравилось. Однако тот очень хвалил и даже написал ответ. Ху Ши это разозлило, но он твердо решил стать поэтом. Позже Ху Ши написал знаменитый «Короткий стих» всего из трех строк, но все они пронизаны глубоким смыслом:

*Цветов немного распустилось,  
Но относись к зеленым нежным листьям  
Как к цветам.*

Вторая история – персидская. Странник поднял комок земли, а от нее исходило благоухание. Странник спросил у этого комка, уж не сокровище ли перед ним. Ответ был: «Нет, я простая земля». – «Тогда почему у тебя такой аро-

---

<sup>16</sup> Один из ведущих китайских мыслителей и философов XX в. *Прим. перев.*

маг?» – «Друг мой, если ты хочешь, чтобы я раскрыл секрет, отвечу: на мне раньше росли розы».

*Чэнь Вэй, апрель 2022 г.*

# Часть I. Откровение эпохи: преодоление кризиса при свете идей

## Глава 1. Предпринимательство – фундаментальная сила в борьбе с рецессией

17

*Пробейтесь через информационный туман и поймите  
общую логику явлений*

Некоторые мои друзья прислали мне сообщения в надежде, что я выскажу свое мнение по горячо обсуждаемому вопросу в интернете. Экономический советник Белого дома Ларри Кудлоу предложил правительству субсидировать расходы для поддержки вывода американских компаний из Китая, что вызвало обеспокоенность в нашем обществе. В Сети бытует мнение, что после эпидемии по миру прокатится

---

<sup>17</sup> Пересказ речи Тянь Тао, которую он произнес перед предпринимателями в апреле 2020 г. Первоначальное название было таким: «Психическое состояние предпринимателя во время кризиса».

волна «декитаизации». Подразумевается, что другие страны, особенно западные, особенно США, больше не будут играть по нашим правилам. Китай будет вынужден вернуться в состояние изоляции, как до начала политики реформ и открытости. Речь не о том, что мы закроем дверь по собственной инициативе; нас заставят это сделать другие государства.

Есть ли доля истины в этой точке зрения? Я думаю, что это всего лишь личное мнение американского политика. Это сигнал, возможно важный, достойный внимания предпринимателей, но нет нужды паниковать по этому поводу и верить всему, что слышим. Нам нужно проникнуться решимостью, попробовать пробиться через информационный туман и уловить общую логику, стоящую за различными явлениями.

В конце января 2020 г. один публичный аккаунт пригласил меня написать статью на тему «Как предпринимателям реагировать в условиях эпидемии». Я тогда создал материал, озаглавленный «Отказ от пессимизма во времена кризиса». Я предвидел, что грядет глобальный экономический кризис; можно сказать, что он тогда уже наступил. Эта статья была опубликована два месяца назад, и некоторые отнеслись к написанному скептически. Но мне кажется, что статья все же не лишена здравого смысла.

Я считаю, что эпидемия набрала обороты и в то же время усугубила экономический кризис в Китае, приблизив и наступление глобального экономического кризиса. Рецессия

произойдет, невзирая на пандемию, однако эпидемия ускорила ее. Это мое суждение, основанное на законе взлетов и падений в экономике. Последние два года я неоднократно говорил об этом. Мой совет всем предпринимателям таков: когда мы воспринимаем какую-то информацию и наблюдаем определенные явления, нужно мыслить рационально и понимать логику, лежащую в основе происходящего.

Основываясь на логике рыночной экономики, посмотрим, насколько обоснованно заявление о том, что американские компании или компании из других стран массово уйдут из Китая по окончании эпидемии. На мой взгляд, никакое заявление, нарушающее законы рынка и природу капитала, исходящее как от отдельных политиков, так и от известных ученых или некоторых так называемых известных учреждений, не заслуживает доверия.

Основная логика рыночной экономики в том, что компании не определяют свою позицию в глобальной системе соотношения цен. Это делается после сопоставления стоимости сырья, затрат на рабочую силу, капитальных затрат, затрат на землю, транспортных расходов, затрат на налоговое бремя и других комплексных факторов, только после анализа затрат и прибыли, выгод и рисков можно принять решение, куда инвестировать или откуда выводить капитал. Если такая политическая фигура, как мистер Кудлоу, может определять инвестиционные ориентиры американских компаний, это, несомненно, отход от прочного институциональ-

ного фундамента, от которого зависят Запад и американская экономика. Это искажение рыночных законов, и оно не работает.

Барак Обама, будучи президентом, однажды предложил амбициозный план по возвращению производства в США, известный как «Новый курс Обамы». В 2010 г. я написал статью под названием «Китаю необходимо придерживаться долгосрочной стратегии развития за счет промышленности», в которой выразил свои опасения по этому поводу. Сейчас начинает казаться, что и стратегии Обамы, и принуждению президента Трампа трудно переориентировать стратегическую волю предпринимателей. Когда в 2019 г. торговый конфликт между Китаем и США был в разгаре, мы получили особый сигнал: Илон Маск перенес завод по производству электромобилей Tesla в Шанхай. Вот она, воля капитала, стратегическое суждение и стратегический выбор американской компании.

Независимо от того, уйдут ли американские, европейские или японские компании из Китая, стратегическое мышление и стратегическое решение каждого предпринимателя должны быть независимыми. Одна компания ушла, другая пришла. Процесс отражает волю предпринимателя. Это выбор между продвижением вперед и отступлением, сделанный компанией и предпринимателем после всестороннего сравнения бизнес-среды той территории, в которую он собирается инвестировать, и отрасли, куда будут вкладывать

деньги. Деловой человек хочет получить прибыль и предотвратить возможный вред для своей компании и области, подлежащей инвестированию, и на этом основан выбор: поиск, где лучше.

## **Усиьте жизненную энергию, чтобы вывести экономику из депрессии**

### *Создание ориентированной на рынок бизнес-среды с законным статусом*

Нет нужды беспокоиться, что сказал Кудлоу или какие изменения повлекут несколько слов политика. Наша страна должна сосредоточиться на создании бизнес-среды. Объективно говоря, у нынешней бизнес-среды есть свои преимущества и недостатки.

Плюсы таковы.

Во-первых, огромный рынок сбыта, учитывая население в 1,4 млрд человек. После 40 лет реформ, открытости и быстрого экономического роста потребительская способность населения стала намного выше, чем в прошлом. Это наше уникальное преимущество, если речь заходит о привлечении отечественных и иностранных инвесторов.

Во-вторых, относительно стабильная социальная среда.

В-третьих, достаточная рабочая сила.

В-четвертых, относительно полный производственный цикл и система цепочки поставок.

Но и наши проблемы видны невооруженным взглядом. Например, предприятия, особенно в обрабатывающей промышленности, страдают от чрезмерной налоговой нагрузки. Кроме того, стоимость земли и аренды высока. Общее качество рабочей силы в Китае, очевидно, выше, чем в некоторых соседних развивающихся странах и регионах, но стоимость также намного выше, чем у соседей. Кроме того, сложность финансирования частных малых и средних предприятий была и остается проблемой, а издержки не просто высоки, а очень высоки.

Различные факторы объективно ослабили положительные аспекты нашей бизнес-среды и снизили глобальную конкурентоспособность китайских компаний. Конечно, это негативно влияет на инвестиционные намерения, интенсивность инвестиций и долгосрочные вложения иностранных компаний. Во время Великой депрессии 1930-х экономист Джон Мейнард Кейнс писал, что, только усилив жизненную энергию предпринимателей, можно вывести экономику из депрессии. О чем речь? О том, что нужно побуждать предпринимателей идти на риск, чтобы они прониклись ощущением собственной миссии, основанной на их физических и психологических инстинктах, а также получили мотивацию исследовать и покорять неизвестное.

Для нашей страны это означает дальнейшую реализацию планов Третьего и Четвертого пленумов ЦК КПК 18-го созыва: создание ориентированной на рынок бизнес-среды с за-

конным статусом для стимулирования инвестиционной жизнеспособности предпринимателей и поднятия творческого духа.

Что значит «ориентированной на рынок»? Речь о полной децентрализации власти перед компаниями и предпринимателями, чтобы последние могли осуществлять независимые инвестиции, принимать независимые решения и самостоятельно нести риски в соответствии с законами рынка. В прошлом наша промышленная политика действительно приводила к быстрому экономическому развитию и достигала видимых результатов, но, стимулируя экономическое развитие, она имела и негативные последствия. Например, искажение рыночных сигналов искажает качество ВВП, что, в свою очередь, не туда направляет и предпринимательский дух. Существует основной закон такой модели экономического развития: политическая ориентация часто приводит к резкому перегреву в определенной отрасли в течение 3–5 лет, что влечет множество негативных последствий, а потом рынок выправляется, но затем снова всех начинают чесать под одну гребенку, и на плаву остается группа компаний. Типичные примеры – фотоэлектрическая промышленность и финтех.

## **Дальнейшее усиление инициативности, креативности и авантюризма предпринимателей**

Выход из ситуации с такими злоупотреблениями состоит в том, чтобы вернуться к линии, предложенной на Третьем пленуме ЦК КПК 18-го созыва. Она заключается в том, чтобы позволить рынку в полной мере сыграть свою роль в распределении ресурсов; тогда основные игроки смогут в полной мере проявить свои таланты. В то же время мы должны продолжать оптимизировать и улучшать окружающую среду в рамках закона. Для предпринимателей или предприятий, думаю, законный статус означает, что компании должны радостно кружиться на танцполе рынка, но в оковах. Что еще за оковы? Свобода рынка безгранична. Компании и предприниматели должны следовать правилам «танцпола», правилам рынка, основывая свою деятельность на его законах. Но свобода рынка основана на порядке. Под последним подразумеваются исключительно законы и подзаконные акты, а не случайная фраза, брошенная кем-то вроде Кудлоу.

Сила государственной власти должна быть в полной мере отражена в создании деловой среды, установлении верховенства закона и рыночного порядка и правил, а также в использовании институциональных преимуществ для преодоления общественных кризисов. Другая сторона построе-

ния бизнес-среды – дальнейшее упрощение управления и децентрализация власти ради дальнейшего повышения производительности и усиления инициативности, креативности и авантюризма у предпринимателей.

## **Возвращение к тяжелой работе и простому образу жизни**

С точки зрения долгосрочной стратегической перспективы мы должны воспользоваться возможностями, созданными этим кризисом, и содействовать реализации следующих трех аспектов на долгосрочном стратегическом уровне.

Во-первых, нужны реформы в области базового образования. Это основа будущей мощи страны, и важность образования невозможно переоценить. Немногие страны с ВВП на душу населения более 110 000 долл. США достигли своих целей при низком уровне образования. Оно в нашей стране за эти годы явно развилось, особенно с точки зрения количества образованных людей; это неоспоримый факт. Однако до нашей стратегической цели – стать модернизированной мощной страной – еще очень далеко. Нужно перестать быть просто огромной страной с большим населением, а стать огромной страной с большим количеством талантов. И для этого надо приложить усилия к повышению качества образования, особенно в сельских регионах.

Во-вторых, нужно наращивать усилия в научной сфере

и продвигать фундаментальные исследования. ВВП Китая второй по величине в мире. Это замечательное достижение, которого нам удалось добиться за каких-то 40 лет, но качество нашего ВВП все еще довольно далеко от уровня развитых западных стран. Разница в основном отражена в наших фундаментальных исследованиях. Фундаментальные научные исследования и технологические инновации определяют конкурентоспособность продуктов компании, а также промышленную конкурентоспособность страны и комплексную конкурентоспособность.

В-третьих, необходимо улучшение общественных нравов. В последние 20 лет мы наблюдаем стремительное улучшение уровня нашего материального благосостояния, но обратной стороной медали этого процветания становится зависимость от кричащей роскоши. Я надеюсь, что пандемия позволит всему народу, особенно чиновникам, предпринимателям и ученым, уделить время саморефлексии и вернуться к традиционным ценностям: тяжелая работа, бережливость, простота и незатейливость.

## **Предпринимательский дух – базовая сила, помогающая вывести экономику из рецессии**

Вернемся к теме: что же делать предпринимателям во времена кризиса?

Прежде всего я настоятельно рекомендую освободиться

от социальных сетей. Мы живем в эпоху информационного наводнения, но это также эпоха интернета, где много лжи. Предпринимателям лучше всего сохранять необходимую дистанцию от онлайн-сообщества.

С чего вы взяли, что люди, несведущие в медицине, просветят вас на предмет того, когда эпидемия закончится и каким будет ее следующий виток? Или что люди, не получившие никакой теоретической подготовки в области международных отношений, поведают, каким будет мировой порядок после пандемии? Почему предприниматели ждут, что интернет-знаменитость без опыта в управлении бизнесом расскажет, как пережить рецессию и экономическую депрессию?

Более того, в интернете звучат иррациональные высказывания и полно любителей нагнетать обстановку. Как вы отделите зерна от плевел? Именно поэтому предприниматели, особенно владельцы крупных бизнесов, должны иметь свои надежные источники информации. Только рациональность может позволить нам отличать истину от лжи и найти выход из кризиса.

Во-вторых, предприниматели должны отказаться от неуместной светской жизни и ненужных «представительских действий». Экономическая деятельность Китая постепенно встала на рыночные рельсы. Выживание отдельно взятой компании зависит от управленческих способностей ее руководства. Больше нельзя существовать только за счет быстрого заработка на горячей теме. Предпринима-

тели должны сконцентрироваться на управлении компанией и корпоративном менеджменте, сосредоточить все силы и умственную энергию на построении системы, стратегическом мышлении, формировании команды и развитии рынка. Это самый важный выбор для нас, чтобы справиться с холодной зимой<sup>18</sup>. Грамотный менеджмент согреет лучше всякой куртки. Что касается контроля над расходами и управления денежными потоками, думаю, это технический вопрос и всего лишь базовая мера антикризисного управления.

Последнее предложение – смело проявлять предпринимательский и лидерский дух во времена кризиса. Черчилль говорил, что нельзя упускать хороший кризис. Добавлю: поскольку кризис неизбежен, лучше относиться к нему как к дару Божьему, пусть даже он довольно тяжелый и горький.

Во времена кризиса конкуренция между компаниями отходит на второй план, и многие из них сталкиваются с серьезными проблемами выживания. Да, холодная зима приведет к тому, что рухнут некоторые старые и больные деревья, а также к краху компаний, где есть проблемы с руководством. Отчасти эта самая холодная зима в экономике играет роль регулятора рынка. В некоторых отраслях промышленности чем дольше длится этот период, тем ниже интенсивность рыночной конкуренции и тем лучше будет скорректирован рыночный порядок. Что касается отдельных компа-

---

<sup>18</sup> Выражение «холодная зима» в китайском языке употребляется для обозначения упадка в какой-то отрасли. *Прим. перев.*

ний, то их способность пережить великий кризис во многом зависит от предпринимательского духа, силы убеждений предпринимателя, его силы воли, способности вдохновлять команду и принимать решения в критические моменты на важнейших стратегических перекрестках.

Наконец, рекомендую всем посмотреть фильм «Темные времена», где рассказывается о выдающихся качествах, проявленных премьер-министром Великобритании Уинстоном Черчиллем в критический для страны момент. Я также советую ознакомиться с документальной книгой Ван Шуцзэна «Великий поход», в которой раскрыт лидерский дух первого поколения руководителей Коммунистической партии Китая, особенно Мао Цзэдуна.

## Глава 2. В критический период откажитесь от пессимизма

19

Эпидемия только ускорила наступление кризиса. На момент написания этих строк пандемия новой коронавирусной инфекции на пике, и в Сети оживленно обсуждают, в каком затруднительном положении оказались компании. На нас как из рога изобилия сыплются различные стратегии и предложения, которые при внимательном прочтении наводят на некоторые мысли. Постараемся отметить незрелые взгляды.

Нынешнее затруднительное положение китайских компаний – уже давно неоспоримый факт, ситуация не просто не улучшится в ближайшие годы, а усугубится. Настоящая рецессия только началась, и перед бизнесом и предпринимателями стоят серьезные задачи. Эпидемия с большой вероятностью может ускорить наступление кризиса.

---

<sup>19</sup> Эта статья была написана 3 февраля 2020 г., когда в Китае началась пандемия коронавируса. Тянь Тао считает, что страны по всему миру, включая Китай, сталкиваются с масштабной экономической корректировкой, а эпидемия приведет к новому витку глобального экономического кризиса. Компаниям и предпринимателям необходимо избавиться от оппортунистического взгляда на бизнес и подготовиться к тяжелым временам. Однако автор отмечает, что депрессия становится катастрофой для одних компаний и возможностью для других, и важную роль здесь играют качества предпринимателей.

Китай запустил крупнейшую реформу в истории человечества, ВВП на душу населения подскочил с 381 юаня в 1978 г. до более чем 10 000 долл. США в 2019 г. Не забывайте, что ни одна из стран с ВВП на душу населения более 10 000 долл. в мире не имеет населения более 350 млн (например, население США в 2019 г. составляло 328 млн человек), а у большинства и вовсе меньше 10 млн. Реформы начались, когда количество жителей КНР приближалось к отметке в 1 млрд (960 млн в 1978 г. и 1,41 млрд в 2019 г.). Китай встал на путь модернизации. Хотя мы и видим так называемые демографические дивиденды (что сомнительно), по сути, это дивиденды реформ, открытости и экономического строительства.

Но обратная сторона экономического чуда – качество ВВП и модель экономического развития. Как и сезоны, экономика подчиняется своему циклическому закону «процветание – спад – депрессия – восстановление – снова процветание». Каждый раз процветание порождает ряд новых отраслей, что приводит к резкому расширению некоторых компаний, а спад и депрессия каждый раз ведут к вымиранию слабых игроков с неумелым руководством или отсталых отраслей промышленности.

Особенно жесток и беспощаден закон выживания сильнейшего, но это неплохо для экономической экологии всей страны.

Однако за последние 40 лет кривая экономического раз-

вития Китая в основном представляет собой непрерывную восходящую линию, а спад встречается редко. Конечно, это связано с различными факторами, в том числе высоким спросом, активной интеграцией в глобализацию и подъемом предпринимательского духа. Однако нужно понимать, что чрезмерная чувствительность и страх перед каждым сигналом экономического спада, а также вмешательство в нормальные циклические колебания, вызванные различными силами, привели к тому, что мы часто видим лето, осень и весну, и обычно темпы экономического роста удерживаются на уровне 7–10 %. Политические силы стимулируют одну отрасль за другой: недвижимость, интернет-финансы, тяжелую химическую промышленность, строительство инфраструктуры и т. д. Каждый виток промышленного роста сглаживает зиму и замедляет темпы рецессии, но в то же время возможны новые кризисы, более суровые и продолжительные зимы в будущем.

Контрциклический и ациклический подход может быть наиболее разумным и подходящим для отдельной компании, но в случае с крупной экономикой, поскольку тут задействованы экономическая экология и окружающая среда, нужно следовать правилам рынка. В самом крайнем случае следует использовать интервенционные методы осторожно и не пробовать реализовать на практике «Большой скачок»<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Экономическая и политическая кампания в Китае с 1958 по 1960 г., нацеленная на резкий подъем экономики страны и имевшая трагические последствия

Большинство крупных частных компаний Китая выросли как раз на фоне таких антициклических и антиэкономических законов, и все трудности развития, с которыми они сталкиваются сегодня, связаны с этим. В последние несколько десятилетий многие частные компании просто плыли по течению. Большинство из них вступили на путь диверсификации и выбрали популярные отрасли, такие как недвижимость, фондовые рынки, финтех и т. д. Масштабы деятельности резко выросли, но менеджмент далеко не всегда поспевает за ними. Кроме того, экономика Китая вступила в длительный период перестройки, а «видимая рука рынка»<sup>21</sup> слаба, и этим ресурсом нельзя злоупотреблять. Это привело к тому, что некоторые в прошлом блестящие компании вступили в период нестабильности, а другие, из числа тех, которые надеялись на политиков, чтобы увидеть долгожданное солнце, потеряли надежду и оказались в трудном положении. Некоторые переживают болезненные преобразования и смену руководства, а где-то наступил полный упадок. Конечно, есть и те, которые пошли в гору в этих сложных условиях; особенно это касается малых и средних технологических компаний и сферы услуг.

Это реальность 2019 года. По моему мнению, данная тенденция еще больше углубится во второй половине 2020 г.,

---

для китайского народа. *Прим. перев.*

<sup>21</sup> Под «видимой рукой» подразумевается государственное правовое регулирование. *Прим. перев.*

а пандемия новой коронавирусной инфекции усилила кризис. Фактически торговый конфликт между США и Китаем усугубил наступление рецессии. Подоплека в том, что не только Китай, но и другие страны сталкиваются с масштабной корректировкой рынка, и вскоре может разразиться очередной глобальный экономический кризис.

## **Неважно, черная кошка или белая, лишь бы выжила<sup>22</sup>**

Мы не можем избежать прихода зимы, на самом деле она уже на пороге. Высока вероятность глобального экономического кризиса – долгой ночи; именно это происходит с Китаем. Что касается компаний и предпринимателей, то они должны быть готовы к затяжной зиме. Эпоха больших возможностей осталась позади, а оппортунистический взгляд на бизнес не только устарел, но и становится причиной различных проблем. Предпринимателям нужно думать, как выжить. Неважно, черная кошка или белая, лишь бы живая.

Жэнь Чжэнфэй давно верит в «философию выживания». За 32 года своей истории компания Huawei пережила мно-

---

<sup>22</sup> Перефразированная цитата из легендарного выступления Дэн Сяопина: «Неважно, черная кошка или белая кошка; если она может ловить мышей – это хорошая кошка». Так китайский лидер предложил разделить идеологию и насущные задачи модернизации китайской экономики, положив начало политике реформ и открытости. *Прим. перев.*

гие превратности судьбы. История ее развития – история кризиса и зимы. Жэнь Чжэнфэй написал знаменитую статью «Зима в Huawei» в 2001 г., а через год еще одну статью «Как долго Huawei еще будет держать красный флаг». Он не просто описал отчаяние предпринимателей, а раскрыл реальную ситуацию. Компания могла рухнуть в любой момент из-за различных внутренних и внешних факторов. Но именно благодаря кризисам она не питала иллюзий и готова была рухнуть в любой момент, поэтому продолжала укреплять менеджмент, проводить институциональное строительство и организационные изменения, наращивать технологические инновации, ориентированные на клиента, инвестировать в НИОКР. В итоге компания не просто выжила, а стала сильнее.

Санкции США против Huawei представляют собой всестороннюю проверку организационной мощи компании, а также технической продвинутости, продуктовой линейки, корпоративной культуры и управленческой устойчивости. Компания выдержала эту проверку. Вспышка коронавируса и так поставила перед всеми китайскими организациями огромное количество проблем, требовавших поэтапного решения, однако Huawei столкнулась в 2019 г. с беспрецедентным давлением. Она выжила и добилась роста производительности на 18 %. Для Huawei это не более чем очередной кризис в череде прочих: глобальный пузырь в сфере ИТ в 2001 г., судебный процесс Cisco в 2003 г., финан-

совый кризис в 2008 г. и санкции США в 2019 г. Все это дало компании серьезную возможность трансформироваться и ускорить развитие. Люди инстинктивно сопротивляются кризисам; думаю, Жэнь Чжэнфэй и высшее руководство не в восторге от кризисов, но, если бы все эти 32 года компания не сталкивалась с внутренними и внешними кризисами, добилась бы она всего? Ждут ли нас чудеса в будущем? Ответ очевиден.

Отчасти некоторые кризисы в истории Huawei вызвали и Жэнь Чжэнфэй, и сама компания. Можно сказать, что последние 40 лет в Китае возможности ждали на каждом шагу. Многие компании решили использовать все возможности и все преимущества политики. Многие предприниматели восхищаются стратегией диверсификации Джека Уэлча. Ученые, исследующие управление компаниями как науку, предупреждают предпринимателей: «Не кладите все яйца в одну корзину». Однако Huawei решила, что одной корзины достаточно, отвергая диверсификацию и новые интересные идеи. Тысячи, десятки тысяч человек сосредоточились на выбранном направлении, уделяя особое внимание коммуникационным технологиям. Ежегодные инвестиции в НИОКР на протяжении 30 с лишним лет всегда составляли более 10 % объема продаж. За последние 10 лет ежегодные инвестиции в НИОКР увеличились и составили от 10 до 15 млрд долл. США, что позволило компании наконец занять лидирующие позиции в мировой индустрии ком-

муникаций.

Однако за этим скрываются невыразимая боль и лишения. Именно мощные и высококонцентрированные эндогенные возможности (внутренние силы, которые черпаются из технологий, продуктов, корпоративной культуры и управления) позволяют Huawei держаться на плаву и переживать один кризис за другим. Стране нужны упертые компании и предприниматели. О какой упертости речь? Да, сконцентрированность – один из аспектов, но еще важнее ваш внутренний настрой. Если каждая клеточка будет наполнена энтузиазмом по отношению к тому, что вы делаете, с какими бы трудностями предприниматели ни столкнулись, сломить их волю будет сложно, как невозможно обрушить компанию, обладающую сильным боевым духом.

С учетом постоянно меняющегося потребительского спроса 1,4 млрд человек мы вступили в жесткий период кризиса. Для предпринимателей главное – отринуть пессимизм, точно так же как в эпоху больших возможностей стоит остерегаться оппортунизма. В случае с большим количеством частных компаний в Китае сегодняшние трудности связаны с их статусом, но, честно говоря, во многом те порождены оппортунистической направленностью их стратегического развития в последние несколько десятилетий. Сейчас и в обозримом будущем предприниматели должны стиснуть зубы, верить в то, что они делают, и с оптимизмом взглянуть на проблемы. Жэнь Чжэнфэй остро ощущает кризис,

но он никогда не поддается пессимистическим настроениям; на самом деле он неисправимый оптимист. В жизни любого настоящего предпринимателя нет места пессимизму, поскольку лейтмотивом его жизни становится оптимизм в духе Дон Кихота и героизм.

Речь вовсе не о слепом оптимизме, а об осознании сути нынешнего кризиса: пока люди что-то потребляют, существует и рынок, и у большого количества компаний есть шанс выжить или даже улучшить свои позиции. Да, все постоянно меняется, но 1,4 млрд человек неизменно стараются удовлетворить самые банальные жизненные потребности, а еще хотят учиться, развлекаться, путешествовать, общаться, получать информацию. Эффективно удовлетворять бытовые потребности 1,4 млрд клиентов нужно и в период подъема, и в период спада. Конечно, во время рецессии люди начинают потреблять осторожно и с умом, затягивая потуже пояса, но благодаря этому компании нарастят темп внедрения технологических инноваций и модернизации имеющихся продуктов.

Период застоя для одних компаний становится катастрофой, а для других возможностью, главное – самосознание и дух предпринимателя. Если долго всматриваться в бездну, бездна начнет всматриваться в тебя, как говорил Ницше. В кризис мы наблюдаем новые рыночные возможности, снижение конкуренции, поскольку некоторые конкуренты потерпели крах, а другие стали консервативными, и вы можете

воспользоваться этой возможностью для развития. Множество крупных компаний в истории США и Европы возникли в периоды депрессии и потрясений.

Более того, нашим компаниям пора готовиться к зиме. Во-первых, не забывайте, что в экономике будут не только весна, лето и осень. Во-вторых, это подтолкнет компании к активному или пассивному изменению своего представления о том, кто для бизнеса истинный бог. Объективно говоря, из-за резкого подъема экономики Китая много лет возможности ждали нас повсюду. В то же время значительное количество компаний равнодушны к своим клиентам и игнорируют качество продуктов. Как говорится, редьку, которая хорошо продается, не моют: если товар пользуется спросом, то можно не слишком заботиться о его презентабельности. Подделки и некачественные продукты пользуются популярностью. Каков же результат? С одной стороны, возникают большие объемы на складах производителей. С другой, десятки миллионов китайцев каждый год выезжают за границу, чтобы посмотреть и «купить мир», сметая все виды повседневных потребительских товаров, от глазных капель до предметов роскоши в крупнейших магазинах, а покупки они везут обратно в страну-производительницу, и это повод для грусти многих китайских компаний.

С другой стороны, по крайней мере до конца 2019 г. наплыв китайских потребителей, «скупающих мир», не спадет. Это показывает, что потребительский спрос все еще

силен и потребности постоянно обновляются. В последние несколько лет многие ученые и предприниматели высказывали мнение, что экономика вступила в период рецессии. Мы с друзьями обсуждали, что это «псевдорецессия», поскольку из-за увлечения шопингом за границей мы чувствуем, что спрос очень высок. Но на момент написания этого текста сложно было предсказать, сохранится ли в 2020 г. мода на закупки в иностранных интернет-магазинах.

Представьте, что экономический спад, который эта внезапная эпидемия может вызвать быстрее, чем предполагалось, заставит компании насторожиться, работать в сто раз усерднее, выкладываться на все сто, сосредоточиться на качестве продуктов, сервисе и управлении компанией, чтобы удержать группу отечественных потребителей (это должно было случиться давно, но еще не поздно загладить свою вину). В любом случае эта зима не сулит ничего хорошего Китаю и китайским компаниям.

## **Нет никаких гуру, гуру – это предприниматель**

Господин Сун Цзиньсун, который ведет публичный аккаунт Nuaxia Cornerstone e-Insight, попросил меня написать статью о том, как компании могут бороться с эпидемией и провести зиму. Некоторые предприниматели прислали мне сообщения в WeChat, чтобы пожаловаться, что некий «гуру» выдал очень скучный рецепт.

Я могу лишь сказать, что в любом случае придется верить в себя. Те, кто помогает себе, будут крепче стоять на ногах, а тех, кто крепко стоит на ногах, нельзя победить. Что еще за гуру? Если мы возьмем всех гуру, начиная с великого Фредерика Уинслоу Тейлора и заканчивая великим Питером Друкером, то их выдающийся вклад в управление бизнесом – абстрактные примеры управленческой практики компаний их эпохи. Душой организации всегда был и остается сам предприниматель. Истинными новаторами и создателями теории управления и практики бизнеса становятся в основном предприниматели, а не кучка консультантов или экспертов.

Должен признать, я всего лишь наблюдатель и мыслитель, и есть только одна компания, за которой я наблюдал с близкого расстояния на протяжении 20 лет: Huawei. Поэтому я хочу рассказать другим предпринимателям о том, как Huawei реагирует на кризис. В начале декабря 2018 г. и на протяжении полугода США, от президента до соответствующих ведомств и конгресса, интенсивно вводили серию жестких мер против Huawei, потенциально способных «ликвидировать компанию одним махом»<sup>23</sup>. Объективно говоря, месяц назад высшее руководство все еще немного нервничало, и Жэнь Чжэнфэй казался встревоженным и озабоченным, но это не помешало быстро переключиться в «ре-

---

<sup>23</sup> Речь идет о признании компании Huawei угрозой для безопасности США.  
*Прим. перев.*

жим военного положения», наметив соответствующий стратегический план и проведя незамедлительную корректировку действий. Huawei тогда выпустила стрелы сразу в трех направлениях: юридические вопросы, исследования и разработки, «затыкающие дыры», и связи с общественностью.

Есть три момента, которые произвели на меня особенное впечатление.

Во-первых, Huawei выступила с инициативой ведения судебных разбирательств, подав в суд на правительство США и правительство Канады.

Во-вторых, начиная с конца января 2019 г. отдел исследований и разработок, отдел сбыта и отдел логистики работали плечом к плечу. Во время китайского Нового года<sup>24</sup> более 10 000 сотрудников работали сверхурочно днем и ночью при полной поддержке системы логистического обслуживания. Только в штаб-квартире в Шэньчжэне тысячи сотрудников службы материально-технического обеспечения работали сверхурочно в праздничные дни. Жэнь Чжэнфэй и другие высокопоставленные руководители тоже ежедневно выходили на работу, чтобы поддержать своих подчиненных.

16 мая 2019 г. были введены санкции США. Три месяца спустя Жэнь Чжэнфэй заявил американским СМИ, что Huawei практически достигла нулевой зависимости от США в плане основных компонентов.

---

<sup>24</sup> Китайский Новый год – самый важный традиционный праздник, и отдых на новогодних каникулах – это святое. *Прим. перев.*

В-третьих, меня поразила настоящая война в СМИ. В частности, Жэнь Чжэнфэй, который за последние 30 лет редко общался с журналистами, давал интервью всем ведущим мировым СМИ. По словам эксперта по мониторингу СМИ, в первой половине 2019 г. над Huawei сгустились тучи, небо потемнело, после октября небо стало серым, а в конце 2019 г. забрезжил настоящий рассвет.

Во время китайского Нового, 2020 года Huawei получила праздничный подарок. Европейский союз принял решение не исключать полностью каких-либо поставщиков из будущего строительства сети. В статье в немецкой газете Spiegel говорилось: запрет США на продажу продуктов Huawei стал дипломатической катастрофой. Еще сильнее меня впечатлило, что перед лицом такого серьезного кризиса лишь несколько человек на самом высоком уровне как-то публично реагировали, а большинство членов исполнительного совета директоров по-прежнему осуществляли повседневное управление. За исключением примерно 20 000 сотрудников, которые работали сверхурочно днем и ночью, остальные 100 000 трудились в штатном режиме, как будто ничего не произошло. Когда человек работает в привычном ритме, он почти невидим. Но за тишиной скрываются сила и мощь бурлящей магмы.

При этом Huawei воспользовалась кризисом и нарастила скорость и интенсивность организационных изменений, которые определяют здоровое развитие компании в ближай-

шие 10 лет. Среди сотрудников бытует мнение, что Трамп не только сделал суперрекламу компании, но и вынудил провести реформу.

В 2019 г. я близко наблюдал за рядом руководителей Huawei, топ-менеджеров, экспертов, менеджеров среднего и низшего звена, а также рядовых сотрудников. Я также прочел несколько лекций и участвовал во встречах в разных подразделениях компании. Один из выводов, к которым я пришел, заключается в том, что компания готова и может сражаться, хороша в бою и выиграет битву.

Я останавливался в отеле Шэньчжэня на восемь дней во время отпуска и тогда перечитывал «Протестантскую этику и дух капитализма» (в пятый раз), чтобы еще сильнее проникнуться. Пуританское учение наставляет истинно пуританских предпринимателей «приобретать столько, сколько они могут, экономить столько, сколько могут, и отдавать столько, сколько могут», быть честными и заслуживающими доверия, обладать самоконтролем, быть дисциплинированными и сдержанными, обладать необычайной настойчивостью, жизнестойкостью и силой преодолеть бесчисленные препятствия, отказаться от коррупции и удовольствий, движимых инстинктом, труд становится призванием, а во главу угла ставится рациональный и организованный подход к труду. Разве не такому должны стремиться китайские предприниматели?

Эпидемия в конце концов закончится, жизнь продолжит-

ся, а бизнес-операции носят долгосрочный характер. Я надеюсь, что внезапная эпидемия и наступающая экономическая зима заставят китайских предпринимателей коренным образом изменить отношение к работе и образ жизни, вернуться к традиционному китайскому духу трудолюбия и бережливости, отказаться от лени и роскоши и от оппортунизма. Я также смею надеяться, что китайские компании с четким пониманием своей миссии могут добиться перехода от концепции к системе, от технологий к продуктам на рынке.

Бизнес и предприниматели, которые переживут суровую зиму и выстоят, станут лучше и сильнее. Это новое китайское чудо, которое обязательно произойдет в будущем.

## Глава 3. Предприниматели всегда хотят бороться с неопределенностью

25

Я часто читаю статьи учителя Сяо (Чжисина) и чувствую, что он всегда может ухватить суть проблемы и в них нет никакой воды. Новая книга учителя Сяо «Побеждая страх любовью» посвящена лидерству в китайском стиле. Я внимательно прочел ее и глубоко прочувствовал. Она с первой до последней страницы о человеческой природе, организации процессов и ведении бизнеса. Кажется, в ней нет ничего нового, никаких модных словечек. Но проблема в том, что наша корпоративная реальность и реальность управления сегодня как раз искажают здравый смысл, а ведь он и есть истина.

Я наблюдал и изучал Huawei почти 20 лет. Изначально в этой компании не было ни капитала, ни технологий, ни опыта работы, но она сумела превратиться в лидера мировой индустрии коммуникаций. Очень важно, что основатель Жэнь Чжэнфэй и руководство Huawei никогда не забывали о здравом смысле. Каков основной постулат, если дело

---

<sup>25</sup> Эта статья основана на программном выступлении Тянь Тао под названием «Вернись к здравому смыслу, следуй здравому смыслу» на эксклюзивной презентации новой книги «Побеждая страх любовью» (автор Сяо Чжисин) в июне 2018 г.

касается организации бизнеса? Вкратце таков: живите по законам природы и следуйте природе человеческой.

## **Каков для бизнеса «закон природы»? Клиент – единственный царь и бог**

Именно этот закон – источник создания ценности. Кто определяет ценность компании? Капитал? Руководитель? Сотрудники? Нет, нет и еще раз нет.

Нет, это могут быть только клиенты, и, как сказал Жэнь Чжэнфэй, клиенты – единственная причина существования Huawei. Помните, клиент – единственный бог, а не «один из». Здесь нет места политеизму.

В глобальном масштабе компании, которые занимаются одновременно бизнесом как в сегменте B2B, так и в сегменте B2C, не могут преуспеть. Некоторые исследователи полагают, будто это вызвано тем, что разные группы клиентов предъявляют разные требования к культуре и организации компании. Но почему у Huawei это получилось? По крайней мере на данный момент услуги для различных групп клиентов развиваются относительно быстро. По операторскому бизнесу компания занимает первое место в мире, по терминальному – третье, и бизнес корпоративных сетей также быстро набирает обороты. Я опросил руководителей трех основных секторов. Лично мне кажется, что фундаментальный фактор – ценности. И все три направления всегда ориенти-

рованы на клиента. Клиенты – операторы, десятки миллионов других компаний по всему миру и 6,5 млрд индивидуальных потребителей. Любой клиент – бог, и Huawei во всем подстраивается под этого бога, в любых сферах: организация, продукты или персонал. Клиент – голова дракона, а любая часть организации – тело дракона, которое должно раскачиваться и танцевать вместе с головой<sup>26</sup>. По мнению высшего руководства Huawei, за исключением неизменных базовых ценностей, все остальное можно и нужно менять в соответствии с явными и скрытыми потребностями клиентов. Это очень простой, прямолинейный и эффективный взгляд на бизнес, но его нужно придерживаться долгое время, только тогда он не исказится. На самом деле это очень сложно, потому что бросает вызов человеческой природе, особенно характеру лидеров и управленцев на всех уровнях. В итоге Huawei постоянно сталкивается с одними и теми же проблемами, даже будучи успешной компанией.

Нелепая концепция, которая была популярна несколько лет назад, – фанатская экономика, полностью перевернувшая отношения между «богом» и «службой». Для любой компании «богом» может быть только клиент, потребитель, а не владелец бизнеса. Она должна смотреть в лицо «богу» с величайшим благочестием и смирением, постоянно увеличи-

---

<sup>26</sup> Сравнение с традиционным танцем дракона: группа танцоров, которая, держа на шестах дракона, слаженно двигается так, что фигура дракона совершает волнообразные движения. *Прим. перев.*

вать технические инвестиции, совершенствовать продукты, повышать качество и оптимизировать обслуживание. Только так можно получить признание клиентов, разово и на долгий срок. Ожидать, что вы сможете выехать на единственном продукте и он будет продаваться всегда, – пустые фантазии.

В этом смысле предпринимателям приходится вечно бороться с неопределенностью. Откуда она берется? Это, несомненно, непостоянство рынка, но также и непостоянство покупателей.

Психология потребителей переменчива по своей природе, особенно в современную эпоху высокой конкуренции, высокой прозрачности информации и глобального потока товаров. Поэтому предпринимателям по-прежнему приходится относиться к каждому клиенту с особым трепетом.

## **Природа человеческая: сотрудники – основной источник ценности компании**

Кто становится основным источником ценности компании – акционер, руководитель или сотрудник?

Философия Huawei учит: когда инвестор вкладывает реальные деньги в компанию, он не только несет риски, но и заслуживает разумной прибыли, однако нужно думать на перспективу и укротить свою жадность. Сотрудники, в том числе менеджеры всех уровней, – основная движущая сила долгосрочного развития и источник ценности.

Современный мир становится все более нестабильным, все сильнее обостряются экономические и политические конфликты внутри стран и между ними, важнейшей причиной оказывается пропасть между богатыми и бедными. За последние 30–40 лет финансовый капитализм в лице Уолл-стрит дал толчок чрезмерным финансовым инновациям, «деньгам, делающим деньги» в глобальном масштабе, фактически законно разграбив богатство, созданное трудом. Создание богатства трудом несоразмерно созданию богатства капиталом. Некоторые инвесторы с Уолл-стрит говорили: им даже страшно от того, что так легко делать деньги...

У Huawei более 90 000 индивидуальных акционеров, и все они «два в одном»: и капиталисты, и труженики (или бывшие сотрудники). У Huawei нет никаких внешних финансовых акционеров (чистых пожирателей прибыли), а основателю Жэнь Чжэнфэю принадлежит всего 1,42 % акций. Что еще важнее, Huawei не листинговая компания<sup>27</sup>, а это очень редкое явление среди 500 крупнейших компаний мира. Такая система акционерного капитала – своего рода рациональное сознание основателя, потребность делиться результатами развития компании с работниками.

Руководители и акционеры во главу угла ставят свои интересы, так неужели сотрудники хуже? Да, работники, особенно умственного труда, стремятся к богатству, власти, лич-

---

<sup>27</sup> Это значит, что акции компании не торгуются на фондовом рынке. *Прим. перев.*

ным достижениям и славе. Несомненно, подобные желания вполне разумны и законны. Если предприниматели игнорируют эту базовую логику и думают только о том, чтобы заработать побольше, расширить личное влияние, оказаться в центре внимания успешных людей, дело далеко не уйдет.

Жэнь Чжэнфэй, несомненно, глубоко и тонко чувствует человеческую природу. Он часто повторяет одну фразу: величайший эгоизм – это бескорыстие. На протяжении 30 лет компания делится с сотрудниками деньгами, постами и репутацией; 180 000 работников могут совместно наслаждаться богатством, властью и чувством выполненного долга, а результат – экономическое чудо, которое стало возможным благодаря сплоченности этих людей.

За последние два года некоторые представители СМИ в своих статьях писали, что чистая прибыль Huawei составляет всего 7 %, что неконкурентоспособно по сравнению с ВАТ (Baidu, Alibaba, Tencent). Но вы должны понять общую концепцию Huawei и стоящие за ней ценности. Вот три пункта, которые в 2–3 раза превышают прибыль.

Во-первых, это сумма налоговых платежей: в 2017 г. это более 90 млрд юаней.

Во-вторых, инвестиции в НИОКР долгое время составляли более 10 % годового объема продаж: в 2017 г. – 89,7 млрд юаней, что вдвое превышает чистую прибыль.

В-третьих, отношение среднего годового дохода сотрудников Huawei (включая заработную плату, бонусы и льготы)

к дивидендам акционеров составляет примерно 3:1. В основе этого лежит принцип ценности: сотрудники и акционеры разделяют плоды корпоративного развития, но сотрудники получают больше, чем акционеры.

Как коммерческая компания, Huawei, конечно, должна стремиться к разумной прибыли, но, насколько я знаю, руководители компании всегда опасались высоких прибылей, потому что они могут разрушить стратегическое видение. Поэтому она старается инвестировать больше ресурсов в формирование кадров, исследования и разработки, а не в краткосрочную погоню за прибылью, особенно в спекуляцию.

## **Накапливайте и приумножайте: оппортунизм – враг инноваций**

«Инновации» – ныне очень модное слово. Они, конечно, безумно важны для каждой страны и каждой компании. В этом нет никаких сомнений. Проблема в том, как компании и предприниматели понимают инновации. Необходимо понимать, что чудеса, созданные попытками резко достичь цели, как во время «Большого скачка», – фальшивки. Инновации означают накопление и пошаговое строительство, кирпичик за кирпичиком.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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