

ТЯНЬ ТАО
ДАВИД ДЕ КРЕМЕР
У ЧУНЬБО



Huawei

Лидерство,
корпоративная культура,
открытость

У Чуньбо

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

«Олимп-Бизнес»

2017

УДК 658(510)
ББК 65.291(5Кит)

Чуньбо У.

Huawei. Лидерство, корпоративная культура, открытость /
У. Чуньбо — «Олимп-Бизнес», 2017

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. Сего дня Huawei – единственная из частных китайских компаний, которая входит в топ-150 международного рейтинга Fortune. Поразительный успех Huawei основан на трех ценностях: центральной роли клиента, самоотдаче сотрудников и их преданности делу. Со временем в компании сложился уникальный стиль управления, сочетающий в себе особенности восточной и западной моделей. А главное, с первого дня существования Huawei ее основатель Жэнь Чжэнфэй строил компанию, ориентированную на перспективу, в которой каждый нацелен на результат. Эта книга – итог более чем десятилетнего тщательного исследования. Автор изучил тысячи страниц документов, провел 136 интервью с руководителями и рядовыми сотрудниками Huawei, чтобы дать объективную картину восхождения китайской компании к вершинам мирового бизнеса.

УДК 658(510)
ББК 65.291(5Кит)

ISBN 978-5-9909050-3-0

© Чуньбо У., 2017
© Олимп-Бизнес, 2017

Содержание

К российскому читателю	8
Предисловие автора	11
Новые страницы истории Huawei	11
Благодарности	14
Введение. Самобытная философия бизнеса в основе успеха Huawei	15
Время и судьба: Жэнь Чжэнфэй и его бредовая идея	15
Все дороги ведут в Рим: четыре пути – одна судьба	18
Засилье транснациональных телекоммуникационных гигантов с мировыми амбициями	18
Судьба поколения	19
Закон джунглей: выживают самые приспособленные	20
История восхождения Huawei к вершинам успеха	21
Таинственная сила: Жэнь Чжэнфэй и его управленческая философия	25
Создатель собственного учения о бизнес-управлении	25
Секрет успеха Huawei	26
Усваивать и проповедовать, практиковать и жертвовать	27
Основатель-одиночка – компания-одиночка	30
Бесслезная печаль	30
Проблема идентификации	31
Искусство наслаждения одиночеством	32
Глава 1. Здравый смысл и истинное назначение бизнеса – удовлетворение потребностей клиентов	34
Клиенты – в фокусе внимания Huawei	34
Alcatel – флагман отрасли, сбившийся с курса	34
Команда «кругом!»: лицом к клиентам, спиной к начальству	35
Попраие здравого смысла	37
Как мы будем существовать, если позабудем о клиентах?	38
Крушение «вековых империй»	41
Эпоха перемен, опережающих нашу способность к адаптации	41
Что важнее – деньги или потребители?	43
Оппортунизм[47]: золотой кубок с отравленным вином	45
Несущий факел против ветра – обожжется	46
Клиентоориентированность: плоды 27-летних раздумий	49
1987–1994: Борьба за выживание	49
Клиенты – душа и сердце Huawei	50
Победа аутсайдера и отношение Huawei к инновациям	53
Без лишних сантиментов, шумихи и гламура	57
Столетний бизнес, тысячелетний храм	60
Сверхъестественная сила религии и неистребимость ее ценностей	60
Здравомыслие, возведенное в ранг религии	61
Метод – лишь способ достижения цели	63

Глава 2. Душа бизнеса[83]: ПРЕДАННОСТЬ ДЕЛУ – КЛЮЧ К УСПЕХУ	66
Компания «въезжает» в список Fortune 500	66
Huawei находит свою первую золотую жилу	66
В Fortune Global 500 – на телеге, запряженной ишаком	68
Душа бизнеса: Жэнь Чжэнфэй о преданности делу	72
Работа с полной самоотдачей	72
Матрац-культура	75
«Волчья хватка»: зоркость, характер и воля	77
Учиться у соседей: Huawei чужда самоуспокоенность	80
«Вечный город» часов с остановившимися маятниками	80
180 000 бойцов-одиночек на марше за покорение мира	82
Клиенты – опиум для сотрудников Huawei	84
Теория отсева: преданные бойцы – фундамент организации	89
Долевое участие работников: корпоративный ядерный реактор	89
Сохранение статуса частной компании – единственный путь к покорению мира	92
Принцип отсева: чем проще – тем лучше	96
Конец ознакомительного фрагмента.	98

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

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

© Издательство «Олимп-Бизнес», 2017

К российскому читателю

###

Нихао!

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

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

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

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

Современный Шэньчжэнь я не узнал: это ультрасовременный, хорошо управляемый мегаполис, который стал уютным домом для миллионов талантливых и пытливых людей и великих компаний, ими созданных.

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

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

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

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

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

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

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 you¹.

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

Рассказывая историю развития Huawei от локальной 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 мар-

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

кетинг своего бренда по всему миру и создание новых технологичных продуктов в средне-ценовом 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 язык², а также на корейский, английский и японский. Стали появляться отзывы сотен тысяч читателей – как положительные, так и отрицательные. Они публиковались в различных СМИ – в газетах, журналах, книгах, микроблогах, групповых чатах. В результате в научных и деловых кругах поднялась новая волна интереса к Huawei.

Примечательно, что за пределами самой компании книга была оценена в основном положительно и получила преимущественно хвалебные отзывы, в то время как внутри Huawei – особенно на форуме компании Xincheng Community – преобладали отзывы критические. Многие комментаторы 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»³;
- «в книге изложен очень поверхностный взгляд на Huawei – автор предпочел не копаться глубоко»;
- книга недостаточно хорошо структурирована, некоторые части повторяются и пересекаются.

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

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

² 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.*

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

менеджеров среднего и высшего звена, мне ответили следующее: опубликовать это или нет – решать вам. Тогда я понял, что Huawei, подхваченная волной глобализации, наконец готова открыться внешнему миру. И действительно, за последующие два года Huawei полностью отказалась от политики закрытости и начала общаться с прессой. Гендиректор стал давать интервью местным и зарубежным журналистам и открыто рассказывать о компании. Позже даже сам «загадочный и замкнутый» Жэнь Чжэнфэй провел несколько встреч с прессой в Китае и других странах. Их кульминацией стало международное интервью в прямом эфире, которое взял у него известный репортер ВВС в начале 2015 года во время Всемирного экономического форума в Давосе. Последние год-два Huawei находилась под пристальным вниманием прессы и стала для мировых СМИ одной из самых интересных компаний аналогичного масштаба.

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

К моей большой радости, после выхода первого издания книги я получил ценнейшую привилегию: мне дали возможность без ограничений беседовать один на один с руководителями Huawei. Это «погружение» длилось более девятнадцати месяцев. Я беседовал с представителями торговых и научно-исследовательских подразделений, финансистами, юристами, аудиторами, администраторами и логистами из самых разных департаментов, отвечающих за различные продуктовые линейки. Меня удостоили интервью более сотни руководителей, в том числе почти все члены совета директоров и наблюдательного совета Huawei. Каждое интервью длилось от трех до шести часов – письменная расшифровка записей всех этих бесед насчитывает почти три миллиона китайских иероглифов. Проведя 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 Xincheng 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 насыщены и богаты – их невозможно полностью охватить в одной книге. Более того, Huawei постоянно меняется. Когда вам кажется, что вы наконец-то постигли «окончательную истину», стоит посмотреть на нее под другим углом, и эта истина окажется заблуждением. Или же эта так называемая истина очень скоро перестанет быть таковой в результате появления новых фактов, данных и знаний. В итоге у меня сформировалось твердое убеждение, что никто не может называть себя экспертом по истории Huawei. Собрав мнения ста с лишним человек, я сделался еще менее уверен – не столько в самих фактах, сколько в сделанных на их основании выводах. Не могу утверждать, что каждый из них истинен.

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

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

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

Наконец, я хочу сказать спасибо своей жене, госпоже Яо Баочэнь. Ее постоянная поддержка вдохновляла и подталкивала меня, даже когда я так уставал, что не мог продолжать работу. В какой-то момент я даже был близок к тому, чтобы оставшуюся часть книги написал кто-то другой, но благодаря помощи жены я смог собраться с силами и преодолеть 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 представлял в образе этакого рыцаря печального образа во власти бредовой идеи. В образе Дон Кихота, с одним лишь копьём 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 прорыв⁴. 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 Бувэй⁵ и Ху Сюэянь⁶, выживали лишь благодаря униженной 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 китай-

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

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

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

ских коммерсантов, и они как социальный класс в полной мере использовали представившийся шанс, постепенно закрепив за собой видное место в жизни общества.

В 1980-е годы китайские граждане, вне зависимости от их происхождения и былых заслуг, кипели неутолимимым энтузиазмом. Волна народного подъема вынесла на поверхность ряд ключевых реформаторов, первых инициативных лидеров, «отважившихся съесть краба», как тогда о них говорили, вкладывая в эту метафору готовность попробовать нечто новое вопреки его внешней неприглядности. Среди них стоит отметить таких предпринимателей, как Бу Синьшэн⁷, Ма Шэнли⁸, Моу Цичжун, Нян Гуанцзю⁹, Чжан Жуйминь¹⁰ и Лю Чуаньчжи¹¹. 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 малоизвестной в те годы роли владельца частного предприятия.

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

Если правда, что смутные времена порождают героев, то кто же в итоге выбивается в лидеры на гребне реформ? Профессор психиатрии бостонского Университета Тафтса Насир Гаеми¹² 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 Жэнь Чжэнфэя, ибо все его поколение было таким – страстным и своеобразным. Тот же Лю Чуаньчжи, основав-

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

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

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

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

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

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

ший и возглавивший Lenovo, был из числа такого рода «помешанных». Занимаясь в те годы торговлей комплектующими для персональных компьютеров, Лю страдал, образно говоря, «невротическим расстройством», выразившимся в маниакальном желании потеснить IBM. И двадцать лет спустя потеснил-таки. Откровенным клиническим психопатом был и Моу Цичжун¹³, 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 самолеты¹⁴. 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.

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

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

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 управления¹⁵. 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 исключительно представителям привилегированных классов. А ведь к тому времени больше века минуло с момента изобретения Александром Беллом¹⁶ 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 свое временно приобрести самые передовые ИТ-разработки тех лет.

¹⁵ «Политика реформ и открытости» (*кит.* #####, пиньинь Gǎigé kāifàng) – программа экономических реформ, нацеленных на создание так называемого социализма с китайской спецификой (социалистической рыночной экономики в условиях открытости внешнему миру), инициированная в 1978 году Коммунистической партией Китая (КПК) и фактическим национальным лидером Дэном Сяопином (*кит.* ###, пиньинь Dèng Xiǎopíng, 1904–1997), председателем Воен совета КПК (1976–1989) и Центрального совета КНР (1981–1989).

¹⁶ 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 итал. янцу Антонио Меуччи (*итал.* Antonio Meucci, 1808–1889), опубликовавшему описание «телеграфона – устройства для передачи звука по проводам» – еще в 1860 году, но не сумевшему юридически грамотно подойти к оформлению патентной заявки.

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 наставшим упущенное по сей день.

Конечно, распахивая двери настезь, всегда рискуешь. Едва явившись на китайский рынок, западные компании предложили клиентам сильно завышенные цены при уровне сервиса, близком к нулевому. Например, сегодня цена мини-АТС составляет около 10 долларов США за номер, а в конце 1970-х они предлагались по 500 долларов за номер. При этом китайским клиентам еще и приходилось месяцами дожидаться поставки и установки предоплаченного продукта: продавцы диктовали условия рынка. 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 Цзянсин¹⁷. 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 Хуанем¹⁸, бывшим чиновником Минсвязи КНР, ныне возглавляющим НИИ телекоммуникаций при Министерстве промышленности и связи Китая.

ZTE учреждена в 1985 году в городе Шэньчжэнь Хоу Вэйгуй¹⁹, до этого служившим военным инженером-технологом на авиазаводе № 691 Министерства авиационной промышленности КНР.

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

¹⁸ Чжо Хуань (*кит. ##, пиньинь* Zhou Huan, р. 1944) – президент и секретарь парткома НИИ телекоммуникаций Министерства промышленности и информатизации КНР.

¹⁹ Хоу Вэйгуй (*кит. ###, пиньинь* Hóu Wéigui, р. 1942) – инженер-авиа строитель по образованию, основатель группы

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.

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

Закон джунглей: выживают самые приспособленные

Оглядываясь назад, трудно не испытать чувства глубочайшего уважения к этой принадлежащей старой школе когорте рыцарей-донкихотов. Ведь поначалу четверка будущих великанов китайской телекоммуникационной индустрии влачила полуголодное существование, испытывая острую нужду в финансировании, технологиях, талантах. Даже предприятия с государственным участием – и те чуть ли не трещали по швам, что уж говорить о частной компании Huawei со стартовым оборотным капиталом около 21 000 юаней²⁰. И в таких условиях они бросили вызов конкурентам – акулам мирового телекоммуникационного бизнеса!

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

Но время приносит перемены. За каких-то три десятилетия китайская телекоммуникационная промышленность семимильными шагами наверстала отставание, и сегодня КНР, США и ЕС составляют «большую тройку» мировых лидеров в этой отрасли. В про-

компаний Zhongxing (впоследствии ZTE); после выхода на пенсию с поста председателя правления ZTE в 2004 году до лета 2016 года оставался номинальным президентом компании.

²⁰ 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.

цессе стремительного развития доморожденные 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 500²¹. 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 отвоёвав 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.

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 Чемберс²² 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».

²¹ 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.

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

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

Как и за счет чего удалось Huawei добиться подобного успеха? Прежде всего, конечно, для этого потребовалось уникальное стечение обстоятельств, ведь для того, чтобы раз за разом оказываться в нужное время в нужном месте, требуется немалый запас везения. Huawei была создана в 1987 году в статусе компании с ограниченной ответственностью, зарегистрированной в обычном жилом доме в городе Шэньчжэнь, с нищенским первоначальным оборотным капиталом в 21 000 юаней; при этом уставный капитал, требуемый муниципальными властями Шэньчжэня 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 добила 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 гос предприятии за пожизненно гарантированную пайку – так называемый чугунок риса (и это название символизировало надежду, ведь чугунный горшок – символ прочности), поэтому именно за такую работу прежде всего и хватались в те дни безработные соискатели... Да что там говорить, эта тенденция прослеживается у многих и сегодня. И – важнейший момент – лишь предприятия, тесно связанные с армией и военной промышленностью, считались по-настоящему надежным и привлекательным местом работы.

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

И вдруг родовые муки разом закончились, и китайская экономика разрешилась долгожданной фундаментальной переменой. После двадцати лет безраздельного доминирования и всевластия «Великий дракон» испустил дух. Госпредприятие Great Dragon попросту исчезло, растворилось, ушло в никуда. Да и ГП Datang, имея на вооружении все преимущества и привилегии, полагающиеся государственным предприятиям военно-промышленного комплекса, вдруг оказалось где-то далеко позади из-за жесткой структурированности и неповоротливости в принятии решений, кадровой политике, системе оплаты труда и материального стимулирования. Иными словами, из-за всего присущего структурам ВПК комплекса проблем, не дающих в полный рост проявить себя и развернуться даже самым смелым и решительным руководителям. В довершение всего телекоммуникационная промышленность к тому времени уже в достаточной мере либерализовалась и подверглась влиянию 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 немислимых при ортодоксальном социализме бизнес-проектов. Одной из таких свободных зон как раз и стал город Шэньчжэнь. Там полностью отказались от модели плановой экономики, и, как следствие, наличие или отсутствие у предпринимателей личных связей и знакомств среди чиновников потеряло принципиальное значение. За такую возможность ухватился целый ряд ГП в подчинении пекинских министерств, которые принялись открывать в Шэньчжэне филиалы в надежде вырваться из-под государственной опеки. Одним из примеров как раз и стала ZTE, принадлежавшая в ту пору бывшему Министерству авиационной промышленности КНР. И, естественно, частным компаниям наподобие Huawei город представлял завидную по тем временам свободу.

К примеру, амбициозная программа Huawei по паевому акционированию с привлечением личных средств более 80 000 сотрудников не могла быть реализована нигде, кроме Шэньчжэня. Даже в начале 2000-х годов подобные схемы привлечения акционерного капитала в ряде материковых провинций КНР продолжали квалифицироваться как «мошеннический» или «незаконный» сбор средств.

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

Но именно в истории Huawei отражается, как в миниатюре, прогресс страны. Основанная отставным военным инженером, не имеющим какого-либо политического веса или значимых социальных связей, Huawei за двадцать семь лет своего существования превратилась в компанию мирового класса благодаря самоотверженным усилиям сотен тысяч ее специалистов. Рецепт сказочного роста Huawei составлен из множества тайных ингредиентов, но лишь два из них поистине фундаментальны и незаменимы: адаптация к динамично меняющемуся окружению и творческий потенциал 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 счастливицам удалось удержаться на гребне волны, пережить шторм и со временем поднять паруса и пуститься в спокойное плавание к новым землям. И тогда явственно проступили сложные, неявные связи между судьбой и предназначением, провидением и необходимостью, приспособленчеством и бескомпромиссностью, характерные для этих столь разных компаний.

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

Но как сумела жалкая шляпка 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 удастся объединить такую массу людей и обеспечивать единую направленность их интересов и устремлений? Как Huawei умудряется организовать их в монолитную колонну, марширующую в ногу к общей цели? Почему персонал компании готов отдавать работе все свои способности и полностью использовать свой потенциал? Как случилось, что Жэнь Чжэнфэй, уподобляемый духовному наставнику и предводителю всей компании, – при том что его доля в акционерном капитале Huawei составляет лишь 1,42 %, – пользуется в компании безграничным авторитетом? Как он завоевал это положение и за счет чего удерживает его вот уже четверть века? Именно в ответах на эти вопросы и скрывается разгадка тайны успеха Huawei.

В западных СМИ Жэнь Чжэнфэй 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 Жэнь был единственный верный спутник – уединение. Ни разу об этом не обмолвившись явно, Жэнь Чжэнфэй так и не принял до конца ни одной традиционной теории управления из числа навязываемых учебниками. Скорее его можно назвать создателем собственной управленческой философии. А сам он отчасти медитирующий учитель, способный месяцами и даже годами созерцательно осмысливать отдельные идеи, а отчасти – их проводник в жизнь, связной между миром идей и миром людей, занятый постоянным обсуждением своих замыслов с руководящим составом компании, сторонними экспертами и клиентами, ибо подобный обмен мнениями в условиях информационной открытости питает его мысль, способствует окончательному вызреванию 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 шаг вперед зависит только от нас – и ни от кого больше», – а затем отметил, что организационные системы и корпоративная культура компании – мощное оружие и, возможно, они-то и есть та самая невидимая, но мощная таинственная сила, что лежит в основе продвижения Huawei к успеху:

Я могу совершенно точно сказать, что именно понадобилось для высвобождения потенциала сотен тысяч работников Huawei: понадобились двадцать лет погружения в нашу философию управления. Как из атомов урана высвобождается колоссальная ядерная энергия при их бомбардировке нейтронами, так и работники Huawei суть атомные ядра каждый сам по себе, – но, будучи вовлечены в единое поступательное движение вперед под воздействием наших стержневых ценностей, они способны производить эффект сногшибательной силы.

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

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

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

Оглядываясь назад и пристально разбирая ранние высказывания и идеи Жэнь 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 сдержат себя, а сумасшедшие не способны и с головой в них погружаются.

Жэнь Чжэнфэй научился себя сдерживать. Размышлял он непрестанно, но психозу не поддавался ни разу. По мере реализации его философских идей и замыслов Жэнь стал ярким

сторонником самокритики как лучшего средства их оптимизации. Он полагает, что все в мире изменчиво, кроме неизменной переменчивости самого мира, соответственно должны меняться и его идеи. Успех Huawei можно во многом отнести и на счет свойственной основателю компании самокритичности, и сегодня эта черта характера стала неотъемлемым элементом организационной культуры, обязательным для усвоения сотрудниками – всеми до единого, сверху донизу, без какого бы то ни было исключения, в том числе для самого Жэня.

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

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

В Huawei философская доктрина и практическая работа взаимно дополняют друг друга. Например, поскольку компания исповедует упорство и преданность делу, то в ней принимаются меры для максимального их стимулирования. В частности, сотрудники получают компенсационные пакеты, которые существенно выше средних по отрасли; кроме того, им предлагаются и иные денежные меры поощрения, в том числе по схеме премирования работников акциями Huawei, так что сотрудники начинают получать еще и прямую выгоду в виде дивидендов в результате роста компании. Предусмотрены и стимулы, более ориентированные на перспективу, например гарантированное продвижение по карьерной лестнице для самых преданных сотрудников²³ и для «внесших выдающийся вклад».

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 при-

²³ В буквальной формулировке: «для тех, кто продолжал сражаться, кто не отступился перед лицом трудной борьбы».

носит 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 Яфан²⁴, 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.

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 бесчис-

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

ленных бюрократических запретов, препятствующих выходу на ровную дорогу развития, ведущую вперед и вверх. А счастливым это обстоятельство можно назвать по той причине, что суровые условия внешней среды быстро вынудили Жэня и Huawei отбросить всяческие иллюзии и заняться выстраиванием собственного пути, и как раз в ходе этих исканий они выработали и кодифицировали уникальную философию управления бизнесом, придавшую Huawei колоссальный импульс к росту.

Проблема идентификации

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

Будучи частным бизнесом, Huawei, однако же, внесла огромный вклад в развитие китайской национальной экономики – ничуть не меньший, чем многие госкорпорации. За последние два десятилетия одних только налогов в казну было уплачено на сумму свыше 300 млрд юаней²⁵. 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 высоко качественными 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.

Да, Huawei ставит своей целью присутствие во всех уголках мира. И, естественно, Жэню Чжэнфэйю 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

²⁵ Около 50 млрд долларов США.

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!), – интеллектual, 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, пронизательный созерцатель и истовый проповедник собственных идей, и все это в неразрывной связи с его компанией и ее судьбой.

Как-то раз Жэнь сказал, что относительно просто удерживать равновесие в турбулентной внешней среде, но гораздо труднее организовать внутреннюю среду. Управлять разнонаправленными идеями и интересами свыше ста тысяч людей, число которых к тому же год от года прирастает, куда проще в теории, чем на практике. Именно это беспокоит Жэня и его соратников на протяжении четверти века, и, пытаясь разрешить эту проблему, они и замыслили особую 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 Alcatel²⁶ Серж Чурук²⁷ 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 гроздья. Воздух дышал уникальным бордоским шармом – горделивой тишиной и романтическим благородством...

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

За свою жизнь я инвестировал лишь в две компании – Alstom²⁸ 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

²⁶ 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.

²⁷ 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).

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

Vodafone. Несмотря на европейское происхождение, все они перешли на транснациональные рельсы и стали предлагать услуги мобильной связи и доступа к сети по всему миру. А вот американские, японские и китайские компании явно засиделись на старте и, казалось, безнадежно отстали от европейских конкурентов.

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

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

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

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

В самолете, выполняющем рейс Шэньчжэнь – Пекин, место в кресле у окна в последнем ряду салона первого класса занимал неприметный пассажир лет шестидесяти, за все три часа полета не проронивший ни слова и не оторвавший взгляда от явно увлекшего его чтения. Звали этого тихого пассажира Жэнь Чжэнфэй. После приземления в Пекине он встал, забрал багаж и растворился в толпе. Ничем этот пассажир среди сограждан не выделялся, и никто его в аэропорту не встречал. О своих деловых поездках, каковы бы ни были их цели: переговоры, совещания, – Жэнь, как правило, местные офисы не предупреждает. Просто прилетает и берет такси до гостиницы или бизнес-центра, где запланирована встреча. Да, чаще всего он передвигается именно на такси, из-за чего нет-нет да и попадает в объектив какого-нибудь журналиста, а затем и на газетные полосы.

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

Заместитель председателя правления компании отметил по этому поводу:

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

Жэнь Чжэнфэй многократно предупреждал:

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

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

И Жэнь скомандовал «кругом!»:

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

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

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

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

Попраие здравого смысла

Клиентоориентированность – отнюдь не изобретение Huawei; это универсальная ценность в мире бизнеса. Идея «клиент всегда прав» вообще-то сформулирована на Западе, ею пронизана вся новейшая история бизнеса. Логика этой идеи предельно проста. Смысл бизнеса – приносить компании деньги; следовательно, всякое бесприбыльное предприятие бессмысленно. А откуда берутся деньги? Ясно, что деньги платят клиенты. Следовательно, лучшие перспективы у тех компаний, которые находят способ сделать так, чтобы их клиенты регулярно и добровольно раскошеливались на максимально возможные суммы. И эта элементарная философия бизнеса за последние столетия получила на Западе последовательное развитие и вылилась в непреложное правило: миссия компании, ее руководства, сотрудников и продуктов заключается в удовлетворении потребностей 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 Друкера²⁹, 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 этическим считается любой бизнес, ориентированный на обеспечение максимальных дивидендов. Соответственно, 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

²⁹ 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.

года превратиться в гиганта отрасли, а можно стать свидетелем рыночного коллапса целой отрасли вместе со всеми ее гигантами за считанные дни и даже часы биржевых торгов.

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

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

Как мы будем существовать, если позабудем о клиентах?

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

В июле 2001 года 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 Чжуншу³⁰ однажды сказал, что «правда только голой и бывает». Руководство Huawei формулирует нечто похожее: «Мы не должны усложнять культуру Huawei или перегружать ее избыточными деталями». Действительно, клиентоориентированность – квинтэссенция любой коммерческой деятельности. Компания выживает только за счет удовлетворения нужд покупателей. Это элементарная истина, но на практике ее реализация сталкивается с невероятными трудностями. Зато те, кто от нее не отстает, 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 Хоукунь³¹ 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 –

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

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

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.

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 – 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 Сюй³², заместитель председателя правления компании и один из ее гендиректоров, в этом и кроется один из секретов способности Huawei быстро нагонять и превосходить конкурентов. Если бы те же Cisco и Ericsson, вместо того чтобы становиться публичным акционерным обществом, всецело сфокусировались на потребностях своих клиентов, 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 Джобс³³, 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 потреби-

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

³³ 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).

телей. 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 Кука³⁴ Apple будут подстерегать великие трудности.

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

Крушение «вековых империй»

Эпоха перемен, опережающих нашу способность к адаптации

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

Возьмем, для примера, Lucent Technologies³⁵, которую два года подряд признавали лучшей в мире компанией – производителем телекоммуникационного оборудования по версии *MIT Technology Review*. В январе 1999 года рыночная стоимость компании оценивалась в 134 млрд долларов США, а ее акции торговались по рекордной цене 84 доллара за штуку. К сентябрю 2002 года, однако, биржевые котировки компании скатились до «мусорного» уровня, а за одну акцию давали не больше доллара. На пике успеха в компании было занято 153 000 сотрудников, а к описываемому времени их осталось не более 35 000. В конце концов Lucent Technologies объединилась с Alcatel, и с 2007 года ведет свой отсчет история концерна Alcatel-Lucent, которая, впрочем, тоже не задалась. Совместный бизнес Alcatel-Lucent пять лет подряд неуклонно терял доходы, и его годовой оборот упал до 12,4 млрд долларов. Результатом стала новая волна массовых сокращений сотрудников. Хуже того, компания погрязла в финансовых скандалах и межкультурных конфликтах, которые в конце концов и добились ее, отправив ко дну с незавидной молниеносностью³⁶.

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.

³⁵ 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.

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

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 Mobility³⁷ за 12,5 млрд долларов США, а уже в начале 2012 года Huawei анонсировала расширение штата сотрудников на 28 000 человек. В 2012 и 2014 годах Google перебрал направления бизнеса, основанные на использовании ключевых запатентованных Motorola технологий: производство ТВ-декодеров и прочего оборудования для кабельных сетей отошло ARRIS³⁸, 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 Nokia³⁹ и немецкий концерн Siemens⁴⁰ 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 Networks⁴¹. 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.

Однако уже в апреле 2015 года Nokia объявила о планах приобретения Alcatel-Lucent за 15,6 млрд евро⁴². Аналитики предсказали, что в результате этой сделки глобальный рынок

³⁷ 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.

³⁸ 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.

³⁹ 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.

⁴⁰ 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.

⁴¹ 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.

⁴² 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.

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 Галвин⁴³ никогда не считал получение прибыли самоцелью. Напротив, он верил, что его семейной компании уготована куда более благородная миссия. Очевидно, что его сын Боб⁴⁴ 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 осозанным: 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 Iridium⁴⁵. Увы, проект не дожил до нового тысячелетия, в августе 1999 года компания Iridium Satellite LLC обанкротилась, принеся Motorola убытки

⁴³ 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 радию для полиции.

⁴⁴ 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.

⁴⁵ Iridium – всемирная система спутниковой телефонной связи. Покрытие составляет 100 % поверхности Земли, включая оба полюса. Проект Iridium получил свое название по атомному номеру иридия (77Ir), поскольку первоначально планировалось вывести на орбиту 77 спутников связи, однако фактически орбитальная группировка спутников Iridium насчитывает 66 спутников, расположенных на низких орбитах с наклоном 86,5° 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.

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 с самого начала – и стал началом конца величия Motorola. Ввязавшись в него, компания не просто не прочувствовала истинные нужды массового потребителя, но продемонстрировала всему миру, что замкнулась в башне из слоновой кости и живет там собственными фантазиями. Отвергнув диктуемое здравым смыслом кредо «клиент всегда прав», Motorola уверовала во всемогущество технологического прогресса – и жестоко поплатилась.

Многие другие разорившиеся и ушедшие с рынка компании поступали схожим образом. Учрежденная в 1996 году Lucent Technologies – ярчайший представитель этого ряда, ибо крах ее был еще более впечатляющим. Она ведет свою историю от AT&T, самой прародительницы телекоммуникационной отрасли, и с первых дней была обласкана вниманием инвесторов. Массовый приток инвестиционного капитала, однако, не подтолкнул Lucent к чему-либо более перспективному, нежели банальная и чисто утилитарная экспансия. За шесть лет компания скупилась 36 бизнесов в расчете на бурный экстенсивный рост. По сути, Lucent поддалась порыву максимизации прибыли с целью увеличения капитализации. Результатом такой инвестиционной политики стало 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 Labs⁴⁶, 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 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 светлему будущему, – ибо

⁴⁶ 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.

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.

Оппортунизм⁴⁷: 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, 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 Ин⁴⁸. 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 PHS⁴⁹ 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 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.

⁴⁷ 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».

⁴⁸ У Ин (*кит. ##, 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.

⁴⁹ PHS (*сокр. от англ. Personal HandyPhone System, кит. ###, 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.

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 NASDAQ⁵⁰ 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*⁵¹ 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. Опportunитический расчет на удачу – палка о двух концах; точнее сказать, игра в орлянку с судьбой: не может одной и той же компании или ее владельцу выпасть удача раз 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 борту⁵².

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 считанные годы, и больше всех пострадали коммерческие структуры.

⁵⁰ 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).

⁵¹ *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.

⁵² 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 Laboratories⁵³ или Yahoo!⁵⁴, – 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 Шеннон⁵⁵, 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, напоминающим о великом прошлом⁵⁶.

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-стрит⁵⁷, например, давно закрепились 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,

⁵³ Wang Laboratories – частная международная компания – производитель компьютерной техники, основанная в 1951 году в Массачусетсе инженером-физиком китайского происхождения Ваном Анем (*кит. ##, 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.

⁵⁴ Yahoo! Inc. – основанная в 1995 году в Пало-Альто, Калифорния, аспирантами Стэнфордского университета Джерри Янгом (*англ. Jerry Yang, наст. имя Ян Чжиюань, кит. ###, 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.

⁵⁵ 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».

⁵⁶ 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.

⁵⁷ Уолл-стрит (*англ. Wall Street*) – улочка на Манхэттене, где расположена Нью-Йоркская фондовая биржа, подарившая собирательное эпонимическое название американскому фондовому рынку.

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 же быстро и пожирает их, развеивая чары иллюзорного успеха. Ведь Будда недаром изрек: «Вождедеющий подобен несущему факел против ветра: рано или поздно он обожжет руку»⁵⁸.

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 убаживание инвесторов.

⁵⁸ «Сутра 42 статей», статья 25.

Клиентоориентированность: плоды 27-летних раздумий

1987–1994: Борьба за выживание

Путешествуя по отрогам и ущельям горного массива Уишань⁵⁹, 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 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: «Праздную победу, вместе поднимаем бокалы; перед лицом поражения вместе сражаемся бок о бок». Впрочем, и под успехом в контексте

⁵⁹ Уишань (кит. ###, пиньинь Wúyí Shān) – горный массив на границе провинций Фуцзянь и Цзянси в Юго-Восточном Китае средней высотой около 650 м, раскинувшийся на площади более 1000 км². Главный пик – Хуанганшань (кит. # ##, пиньинь Huánggāng shān, высота 2158 м) – в 1999 году признан природным и культурным памятником Всемирного наследия ЮНЕСКО.

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 Бэя⁶⁰», «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, суевившихся 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 уходило 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:

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

⁶⁰ Бэй – существо из китайской мифологии, похожее на волка, но с очень длинными задними лапами и очень короткими передними. – Прим. автора.

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 юаней⁶¹ 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 юаней⁶² 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-CDMA⁶³. 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 потратить 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

⁶¹ Около 3,1 млн долларов США по усредненному курсу.

⁶² Около 1,56 млрд долларов США.

⁶³ 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).

момент обязанности гендиректора Го Пин⁶⁴ с порога отверг предложение как противоречащее самому смыслу клиентоориентированности:

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, американ-

⁶⁴ Го Пин (*кит. ##, 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.

ский 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»⁶⁵ 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 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 массивной 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 станция⁶⁶. Huawei успела вложить 6 млрд юаней⁶⁷ 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

⁶⁵ David Wolf. Making the Connection: The Peaceful Rise of China's Telecommunications Giants. – WGA Publications, 2012.

⁶⁶ 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.

⁶⁷ Около 0,9 млрд долларов США.

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, 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 SingleRAN⁶⁸, 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 Юнь⁶⁹, 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 Vodafone⁷⁰. 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.

Первый директор шведского исследовательского центра Huawei Ли Интао⁷¹, ныне входящий в совет директоров и возглавляющий «Лаборатории-2012», на протяжении четырех-часовой беседы с автором несколько раз подчеркивал главную мысль:

⁶⁸ SingleRAN (сокр. от англ. Single Radio Access Network) – «единая сеть радиодоступа» с использованием базовых станций, каждая из которых поддерживает стандарты GSM, 3G и LTE.

⁶⁹ Дин Юнь (кит. 丁耘, пиньинь Dīng Yún, р. 1969) – воспитанник Юго-Восточного университета в Нанкине, сотрудник Huawei с 1996 года, в настоящее время – исполнительный директор по продуктам и решениям.

⁷⁰ Vodafone Group – основанная в 1984 году транснациональная британская компания – оператор сотовой связи со штаб-квартирой в Ньюбери, графство Беркшир.

⁷¹ Ли Интао (кит. 李英涛, пиньинь Lǐ Yīngtāo, р. 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.

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'ань⁷² 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 в странах с недостаточно развитой сетевой инфраструктурой⁷³. 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 межсетевых протоколов 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 большую 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.

⁷² Чжан Пин'ань (кит. ###, пиньинь Zhang Ping'an, р. 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).

⁷³ 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 Шэнцзян⁷⁴, 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».

Без лишних сантиментов, шумихи и гламура

В 2002 году китайский бизнес-журнал *CEOCIO China*⁷⁵ 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

⁷⁴ Мао Шэнцзян (*кит. ###, 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.

⁷⁵ <http://www.ceocio.com.cn/>

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 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 научных 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 Дуцзяньянь в провинции Сычуань, построенную еще в 256 году до н. э.⁷⁶ От экскурсовода Жэнь услышал предание о человеке по имени Ли Бин⁷⁷, спроектировавшем и построившем эту систему пло-

⁷⁶ Ирригационная система Дуцзяньянь (кит. ###, 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 км² сельхозугодий.

⁷⁷ Ли Бин (кит. #, пиньинь Lǐ Bīng, III в. до н. э.) – мифологизированный китайский инженер и чиновник, живший в конце Периода сражающихся царств, правитель области Шу (кит. #) царства Цинь (кит. #), вскоре положившего конец феодальной раздробленности Китая, ставший культовым национальным историческим героем благодаря рассказу о его роли в строительстве Дуцзяньянь, описанной в «Исторических записках» (кит. #, пиньинь Shǐ-jì, палл. Ши цзи), которые составил историограф Сыма Цянь (кит. ###, 145/135[?] – 86 до н. э.).

тин 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 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 Weibo⁷⁸ 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.
- 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

⁷⁸ Sina Weibo (кит. #####) – 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 полу-миллиарда подписчиков); в 2014 году акционирован (NASDAQ: WB).

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 своей 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 ими⁷⁹.

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 преобразуются 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.

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 Вэнь-фэн, что неподалеку от города Лицзян в южнокитайской провинции Юньань, и побеседовать там с интересным человеком по имени Тянь Лян, мирянином – учеником живого Будды Дунбао Чжунбао Ринпоче⁸⁰. 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.

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

⁷⁹ James Marshall Crotty. Steve Jobs Reinvented What It Means to be Human. – Forbes.com. Forbes, Inc., October 6, 2011.

⁸⁰ Дунбао Чжунбао Ринпоче (кит. #####, пиньинь Dongbao Zhongba Rinpoche, p. 1967) – титул Ринпоче (тиб.

དཀོན་པོ་ཆེ

), т. е. «драгоценный», означает высшую степень просветления, реинкарнацию Будды.

И так уж случилось, что на обратном рейсе Лицзян – Пекин моим соседом в первом ряду оказался не кто иной, как сам «тулку»⁸¹ 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 считанные 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.

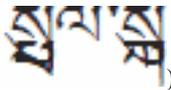
Метод – лишь способ достижения цели

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 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 здравого смысла 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-одинокке 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 служителю «культы

⁸¹ Тулку (тиб. ) – «явленное» (на низшем физическом уровне) тело Будды; два других – «божественное» и «алмазное» – постигаются лишь на уровне глубокой медитации и достижения абсолютного духовного просветления соответственно.

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 обожают 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»⁸². 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

⁸² «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.

*скоординированы и направлены на достижение единой цели: удовлетворять
нужды клиентов и превращать в реальность их мечты.*

Глава 2. Душа бизнеса⁸³: 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 основе⁸⁴, 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 Цзянсин⁸⁵, «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». 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 чай» 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 юаней⁸⁶. 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 при-

⁸³ 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.

⁸⁴ 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.*

⁸⁵ 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.

⁸⁶ Около 14,4 млн долларов США.

бывшую 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 Мэн Ваньчжоу⁸⁷, 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»⁸⁸, по образному выражению Лю Чуанчжи, основателя Lenovo.

Считается, что управлять производством сложнее, чем большинством других видов деятельности, а среди отраслей производства труднее всего 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 песок⁸⁹, программные коды и математическую логику.

⁸⁷ Мэн Ваньчжоу (*кит. ###, пиньинь Meng Wanzhou, англ. Sabrina Meng, p. 1972*) – финансовый директор Huawei, дочь Жэня Чжэнфэй.

⁸⁸ 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.

⁸⁹ Кварцевый речной песок содержит до 99 % кремнезема (SiO₂), из которого в дуговых печах путем нехитрой реакции SiO₂ + 2C = Si + 2CO получают технический кремний (98,999 %), а из него методом хлорирования и последующего восстановления – очищенный «электронный» кремний (99,999999 %), из расплава которого выращиваются кремниевые

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 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»⁹⁰ – 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 в рамках пакетной сделки: проектирование сети, топографическую съемку местности, приобретение и освоение земельных участков, прокладку ком-

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.

⁹⁰ «... Никак не меньше восьмидесяти одного» – отсылка к знаменитому шедевру китайской классической литературы «Путешествие на Запад» (*кит. ###*, 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.

муникаций, 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 невыносимые 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-феодалных 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 невыносимо 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 бесчисленное число раз становились катализатором выработки чудодейственных технических решений, позволяющих сделать исполнимыми, казалось бы, самые

немислимые 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 ли 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 Ufone⁹¹ 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 Vivo⁹², 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 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.

⁹¹ Ufone (урду #####) – 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. #####).

⁹² Vivo – принадлежащая Telefônica Brasil S. A. торговая марка запущенной в 1993 году старейшей в Бразилии сети мобильной связи (до 2003 года – TELESP Celular).

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 Цзиньгэ⁹³, 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:

- Сколько уездов⁹⁴ 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 КНР⁹⁵ тех лет У Цзюйчуань⁹⁶ собрал начальников департаментов министерства и пристыдил их за нерасторопность, призвав учиться у Huawei.

В августе 2007 года Huawei подрядилась построить для China Mobile⁹⁷ 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 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

⁹³ Ли Цзиньгэ (*кит. ###, пиньинь Li Jin'ge*, р. 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.

⁹⁴ Уезд – один из уровней административного управления в Китае. По состоянию на 31 декабря 2005 года в континентальном Китае существовало 2862 единицы уездного значения.

⁹⁵ Ныне Министерство промышленности и информатизации КНР.

⁹⁶ У Цзюйчуань (*кит. ###, пиньинь Wu Jichuan*, р. 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).

⁹⁷ China Mobile Communications (*кит. #####, пиньинь Zhōngguó Yìdòng*) – 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.

на высоту 6500 м, они и вовсе просыпались среди ночи из-за того, что волосы покрывались инеем.

Монтаж базовых станций Huawei BTS3002E был завершён 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 Фугет⁹⁸ свои ощущения от пережитого им на родине катастрофического землетрясения 2010 года⁹⁹. 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 Лида¹⁰⁰, возглавлявший тогда бизнес Huawei в

⁹⁸ 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».

⁹⁹ 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.

¹⁰⁰ Янь Лида (*кит.* 颜利达, *пиньинь* Yan Lida, p. 1970) – выпускник Шэньчжэньского филиала Университета Цинхуа (1993), пришедший в Huawei в 2003 году на должность вице-президента европейского подразделения компании, в 2005–2015 годах

Японии, твердо верит, 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 Шенли¹⁰¹ 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 Сычуань¹⁰² 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] 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 созданию 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:

– управляющий директор, с 2015 года председатель правления японского подразделения, с 2014 года – президент дочерней структуры Huawei Enterprise Business Group, специализирующейся на решениях для предприятий.

¹⁰¹ Ван Шенли (кит. ###, 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.

¹⁰² Вэнчуаньское землетрясение магнитудой 7,9–8,0 с эпицентром в уезде Вэнчуань провинции Сычуань произошло 12 мая 2008 года, причинило колоссальный материальный ущерб и унесло многие десятки тысяч жизней.

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. Возбудить 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 Юньфэй¹⁰³, которого Жэнь Чжэнфэй окрестил «гуру программирования», работает в Huawei уже семь лет, отвечая за разработку программного 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 пережи-

¹⁰³ Чжан Юньфэй (кит. ###, пиньинь Zhang Yunfei) – инспектор-контролер информационной безопасности программного обеспечения Huawei, воспитанник Харбинского политехнического университета (2011).

вали 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 валялись 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 концепцией «Создано в Китае», Жэнь Чжэнфэй заметил:

Людам свойственно забывать или игнорировать тот факт, что творческий потенциал формируется долгими годами и обходится страшной ценой. Множество компаний погибнет, прежде чем добьются успеха считанные 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 отработывал 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 РТ/Ехро Сomм China и украсила там свой павильон баннером с лаконичным кредо: «Не полагаясь на спасителей, бессмертных или императоров, мы создаем 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 юаней¹⁰⁴ 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

¹⁰⁴ 193,5 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).

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 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»¹⁰⁵ – должностных лиц, способных правильно выстроить 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

¹⁰⁵ Бэй – уже упомянутое в первой главе существо из китайской мифологии, похожее на волка с длинными задними и короткими передними лапами. – Прим. автора.

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 видение 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 предугадывает 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 приспособляются 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 Бава¹⁰⁶. В разговоре за обедом в элитном «Клубе Чанъань»¹⁰⁷ дорогой португальский гость завел разговор о Huawei и лично Жэнь 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 несметных золотых сокровищ индейцев. И правители, и простые жители империи предали 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 Аура¹⁰⁸ «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,

¹⁰⁶ Зейнал Абедин Мохамед Бава (*порт.* Zeinal Abedin Mohamed Bava, р. 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.

¹⁰⁷ «Клуб Чанъань» (*кит.* #####, *англ.* Chang An Club) занимает четыре этажа в «небоскребе-штанах» штаб-квартиры CCTV на проспекте Чанъань, названном в честь легендарной древней столицы Китая.

¹⁰⁸ 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».

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.

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 непрерывным 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 медвежьую 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 – остается 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»¹⁰⁹. 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 проспаться 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 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

¹⁰⁹ «Неспящие в Кремниевой долине» (англ. Sleepless in Silicon Valley) – каких-либо сведений о первоисточнике этой статьи к 2017 году не сохранилось.

дома, но и эти единицы, как правило, подключают свои персональные компьютеры к офисной сети.

Высокие технологии, подобно большому спорту, стали не просто делом 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 Netscape¹¹⁰ 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.

В 2001 году Хо Давэй¹¹¹ 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-проводжатый 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 получают. 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 –

¹¹⁰ 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.

¹¹¹ Хо Давэй (пиньинь Huo Dawei) – в настоящее время президент Центрального научно-исследовательского института Huawei в Шэньчжэне.

больше получил, вот и все. 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 Цзунь¹¹². 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 действий¹¹³. 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 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 сорок миллионный 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.*

¹¹² Пиньинь Xia Zun.

¹¹³ Имеется в виду гражданская война в Ливии, продолжавшаяся с февраля по конец октября 2011 года.

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 MWC¹¹⁴. Узнав о разгоревшемся конфликте, двадцатого числа я немедленно вылетел в Триполи. При пересадке 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 помогли, 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 ISOS¹¹⁵, но внутрь аэропорта попасть было по-прежнему категорически невозможно. В конце концов нам туда помог проникнуть со служебного входа юристконсульт посольства Китая на Мальте. Его жена родом из

¹¹⁴ 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.

¹¹⁵ 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.

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, 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 нужна 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 динаров¹¹⁶ 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 продовольствия стали плесневеть. Местная электростанция остановилась из-за отсутствия мазута, водоснабжение*

¹¹⁶ Около 400 долларов США.

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 отважился 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 случилось 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»¹¹⁷, 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

¹¹⁷ The Spring River Flows East.

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, 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 университета¹¹⁸ 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 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.

¹¹⁸ Северо-Западный педагогический университет (кит. #####, пиньинь Xībēi Shīfàn Dàxué) – один из старейших государственных университетов Китая, находится в городе Ланьчжоу провинции Ганьсу

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»¹¹⁹ 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 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 механизма 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

¹¹⁹ 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 военнопольную игру: «синие» изображают условного противника, то есть конкурентов, строящих постоянные козни «красным» и подавляющих их на ошибках, помогая тем самым «красным» самосовершенствоваться в процессе работы над ошибками. – Прим. автора.

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 Гринберг¹²⁰, и глава AEA Investors Винсент Мэй¹²¹.

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 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 личном 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.

¹²⁰ Морис Реймонд «Хэнк» Гринберг (англ. Maurice Raymond «Hank» Greenberg, p. 1925) – американский финансист и топ-менеджер, в 1968–2005 годах возглавлявший крупнейшую на тот период страховую корпорацию США American International Group, Inc. (AIG).

¹²¹ Винсент Мэй (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.

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 Мура¹²²? 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 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.

¹²² 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».

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 юаней¹²³ в продукты поколения 3G, после чего годами терпеливо дождалась, 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 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

¹²³ Около 0,86 млрд долларов США.

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 клиента ми 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 Гамп¹²⁴, 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

¹²⁴ Форрест Гамп (англ. Forrest Gump) – главный герой одноименного культового американского фильма 1994 года.

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».

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.