

# HUAWEI

ЛИДЕРСТВО,  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА,  
ОТКРЫТОСТЬ

**ТЯНЬ ТАО**

ДАВИД ДЕ КРЕМЕР

У ЧУНЬБО



Издательство «Олимп—Бизнес»

Москва, 2017

[>>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 658(510)  
ББК 65.291(5Кит)  
Т99

**Тянь, Тао.**

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

ISBN 978-5-9909050-3-0

Huawei — один из флагманов новой китайской экономики. Почти за тридцать лет своего существования компания превратилась из мелкого продавца АТС в ведущего разработчика инновационных решений в сфере информационно-коммуникационных технологий. Офисы компании открыты в 170 странах мира, а ее продукцией пользуется треть населения земного шара. Сегодня Huawei — единственная из частных китайских компаний, которая входит в топ-150 международного рейтинга Fortune.

Поразительный успех Huawei основан на трех ценностях: центральной роли клиента, самоотдаче сотрудников и их преданности делу. Со временем в компании сложился уникальный стиль управления, сочетающий в себе особенности восточной и западной моделей. А главное, с первого дня существования Huawei ее основатель Жэнь Чжэнфэй строил компанию, ориентированную на перспективу, в которой каждый нацелен на результат.

Эта книга — итог более чем десятилетнего тщательного исследования. Автор изучил тысячи страниц документов, провел 136 интервью с руководителями и рядовыми сотрудниками Huawei, чтобы дать объективную картину восхождения китайской компании к вершинам мирового бизнеса.

**УДК 658(510)**  
**ББК 65.291(5Кит)**

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

A member of:



Business Publishers Roundtable.com

ISBN 978-5-9909050-3-0

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

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЕРМАН ГРЕФ. К РОССИЙСКОМУ ЧИТАТЕЛЮ. . . . .	vii
ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА . . . . .	xii
БЛАГОДАРНОСТИ. . . . .	xvii
ВВЕДЕНИЕ	
Самобытная философия бизнеса в основе успеха Huawei . . . . .	1
ГЛАВЫ	
1. Здравый смысл и истинное назначение бизнеса — удовлетворение потребностей клиентов . . . . .	31
2. Душа бизнеса: преданность делу — ключ к успеху. . . . .	82
3. Открытость: вопрос жизни и смерти. . . . .	142
4. Готовность к компромиссу — требование «закона джунглей» . . .	201
5. Философия полутонов: поддерживать и контролировать пламя страстей. . . . .	245
6. Самокритика — источник жизненной силы организации . . . . .	310
7. О переменах. Часть I. Семь запретов и восемь симптомов . . . . .	377
8. О переменах. Часть II. Цель превыше всего . . . . .	412
9. Власть и авторитет: как их использует руководство Huawei . . . . .	452
ПРИЛОЖЕНИЕ	
Шок будущего и возможности Китая . . . . .	478
ОБ АВТОРАХ. . . . .	489

# К РОССИЙСКОМУ ЧИТАТЕЛЮ

你好 !

Нихао!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Еще одно наблюдение, которым я хочу с вами поделиться: это выступление CEO Huawei господина Го Пина на традиционном деловом завтраке Сбербанка в Давосе в январе 2017 года.

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

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

Господин Го Пин сказал буквально следующее:

---

---

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

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

---

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

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

В центре корпоративной культуры и успеха Huawei находится настоящая преданность клиентам. Эта компания живет проблемами и потребностями клиентов; Huawei готова взяться и выполнить самые невероятные и сложные запросы: монтаж телекоммуникационных вышек на высоте 6500 метров, переговоры с племенами в Африке, восстановление связи во время войны в Сирии и землетрясения в Японии. Когда в экстремальных ситуациях все зарубежные конкуренты Huawei уходили от клиента, сотрудники Huawei, рискуя собственными жизнями, делали свою работу. Героические усилия сотрудников и менеджеров Huawei, а не красивые заявления о корпоративной миссии, сделали Huawei по-настоящему клиентоориентированной компанией. Чтобы добиться фантастической отдачи от сотрудников ради клиентов, Huawei не копировала слепо опыт западных компаний, а использовала собственные методики. Вместо популярных на Западе опционных схем премирования Huawei дает своим сотрудникам акции, ценность которых плавно растет и не подвержена волатильным скачкам, характерным для публичных компаний. Основателю Huawei принадлежит всего 1,4% акций компании, остальные 98,6% акций распределены между сотрудниками, за счет чего Huawei добивается высочайшей мотивации в долгосрочной перспективе. Горизонты компании не пять или десять лет. Ее руководство планирует на десятилетия. Практически с момента основания руководителями компании была сделана ставка на разработку собственных технологий. Инвестиции в НИОКР в размере не менее 10% от годовой выручки официально закреплены в Уставе Huawei, и этот принцип соблюдается неукоснительно.

В основе бизнес-модели Huawei лежит постоянный поиск и освоение свободных ниш. В то время как иностранные телекоммуникационные компании, приходя на рынок Китая, ориентировались на крупные города, Huawei начала с освоения обширных провинций страны, практически не сталкиваясь

с конкуренцией. Точно такая же стратегия применялась и при выходе на внешние рынки. Обыгрывая международные компании за счет более низких цен, лучших условий контрактов и комплексности обслуживания, Huawei сумела завоевать быстро растущие рынки развивающихся стран Азии, Африки и Латинской Америки. И лишь приобретя международную репутацию, Huawei стала конкурировать с мировыми брендами на более консервативных рынках Европы и США. Помимо этого, выходя на новые рынки, Huawei не только продает свою продукцию, но и формирует стратегические альянсы, открывает научные центры и создает высокотехнологичные рабочие места. Партнерские отношения являются основой международной политики компании. В процессе эволюции бизнес-модель Huawei трансформировалась от лидерства по издержкам к сильному бренду и высокотехнологичным товарам. Сегодня Huawei вкладывает больше средств в маркетинг своего бренда по всему миру и создание новых технологичных продуктов в среднеценовом сегменте, в том числе на рынках B2C — например, смартфонов и «умных» часов.

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

Ощущение постоянства перемен призвано создавать в компании дискомфорт, который является неотъемлемой частью корпоративной культуры. Дискомфорт, неуспокоенность — залог стабильного роста, считают в компании. Дискомфорт создается через практику самокритики на всех уровнях и полугодовую ротацию ее высшего руководства — позицию генерального директора в течение шести месяцев занимает один из трех ее топ-менеджеров. Ротация генеральных директоров существует в компании с 2011 года и доказала свою эффективность.

Своей фирме Жэнь Чжэнфэй дал название Huawei, которое можно перевести как «великолепное достижение» или же как «деяние Китая». Таковой

[x]

она и является, в прошлом — китайская компания, сегодня — международный гигант телекоммуникационной индустрии с китайскими корнями. И основополагающие факторы ее успеха — корпоративная культура, система мотивации, нацеленность на перемены. Их нельзя скопировать, но на них можно ориентироваться как на вдохновляющий пример.

Желаю вам увлекательного чтения!

*Искренне ваш,  
Герман Греф*



# ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

## Новые страницы истории Huawei

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

Примечательно, что за пределами самой компании книга была оценена в основном положительно и получила преимущественно хвалебные отзывы, в то время как внутри Huawei — особенно на форуме компании Xincheng Community — преобладали отзывы критические. Многие комментаторы 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» <sup>b</sup>;

---

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

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

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

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

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

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

Впрочем, Huawei смогла меня удивить, что для нее вполне типично. После того как первый черновик рукописи был отправлен Эрику Сюю, одному из сменяющих друг друга на ротационной основе генеральных директоров компании, а затем переправлен десяткам менеджеров среднего и высшего звена, мне ответили следующее: публиковать это или нет — решать вам. Тогда я понял, что Huawei, подхваченная волной глобализации, наконец готова открыться внешнему миру. И действительно, за последующие два года Huawei полностью отказалась от политики закрытости и начала общаться с прессой. Гендиректор стал давать интервью местным и зарубежным журналистам и открыто рассказывать о компании. Позже даже сам «загадочный и замкнутый» Жэнь Чжэнфэй провел несколько встреч с прессой в Китае и других странах. Их кульминацией стало международное интервью в прямом эфире, которое взял у него известный репортер 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 МВА 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. Прodelав 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 Xinheng 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 эффективности 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 «частнобизнесменский выродок бизнеса» и как в целом противозаконная затея в эпоху экономических преобразований в народном хозяйстве КНР. А сам Жэнь Чжэнфэй предстал 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.

[1]



В конце 1970-х годов Дэн Сяопин инициировал в Китае революционный экономический прорыв <sup>a</sup>. Всего за одно десятилетие, с 1978 по 1988 год, социально-экономическая структура КНР изменилась до неузнаваемости. Тысячелетиями страной правили политики и высокообразованные чиновники, а ключевым, если не единственным источником экономической власти оставалось сельское хозяйство. Представители торгового сословия, сколь бы влиятельно ни было их положение в китайском обществе, и даже столь успешные купцы, как Люй Бувэй <sup>b</sup> и Ху Сюэянь <sup>c</sup>, 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 Дэн Сяопину за его политическую отвагу и дальновидность, поскольку именно он дал мощный толчок к революционному переходу всей китайской экономики к рыночной модели, что оказало широко-масштабное и долгосрочное влияние не только на Китай, но и на весь мир. Реформы Дэна Сяопина стали лучом надежды для китайских коммерсантов, и они как социальный класс в полной мере использовали представившийся шанс, постепенно закрепив за собой видное место в жизни общества.

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

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

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

<sup>c</sup> Ху Сюэянь (*кит.* 胡雪岩, 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.

как Бу Синьшэн<sup>а</sup>, Ма Шэнли<sup>б</sup>, Моу Цичжун, Нянь Гуанцзю<sup>с</sup>, Чжан Жуйминь<sup>д</sup> и Лю Чуаньчжи<sup>е</sup>. Именно эту группу мятежных искателей приключений швырнула в калейдоскопический вихрь неведомых событий китайская экономическая реформа.

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

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

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

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

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

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

<sup>е</sup> Лю Чуаньчжи (*кит.* 柳传志, *пиньинь* Liǔ Chuánzhì, р. 1944) — китайский предприниматель, выпускник Института техники дальней связи НОАК, по окончании которого в 1966 году попал под «чистку» в рамках Культурной революции как сын «правого укло-ниста» 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.* 联想, *пиньинь* Liánxiǎng, *досл.* «Игра смыслов», *англ.* Legend (до 1988 года), затем Lenovo Group Ltd.).

Если правда, что смутные времена порождают героев, то кто же в итоге выбивается в лидеры на гребне реформ? Профессор психиатрии бостонского Университета Тафтса Насир Гаеми <sup>a</sup> утверждает, что лидерами часто становятся люди психически неустойчивые. В частности, он постулирует, что выдающиеся вожди, встающие во главе народных движений в переломные моменты истории, чаще всего страдают душевными заболеваниями. Если так, то Жэнь Чжэнфэй воистину из их числа, ибо пережил тяжелейшую депрессию и панические атаки в сумрачные дни начала деятельности Huawei. Когда двадцать с лишним лет тому назад Жэнь провозгласил своей мечтой превращение мелкой фирмы в компанию мирового уровня, немногочисленная аудитория, внимавшая его заявлению, разделилась во мнениях: часть «уверовала», хотя и не до конца; а другая часть попросту решила, что «шеф рехнулся».

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

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

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

<sup>c</sup> Масштабы сделки 1992 года были таковы: четыре новых Ту-154М с полным комплектом авионики были выменены 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 авиакомпаниям» (код IATA: 3U); чистая прибыль, полученная бизнесменом от сделки, составила около 17 млн долларов США.

Правда, кончил он тюрьмой, но, по последним сведениям, ни прочные тюремные стены, ни решетка, ни колючая проволока под током не останавливают страстный полет его безудержной фантазии в бескрайнем небе предпринимательской деятельности.

Телекоммуникационная отрасль вообще-то никогда не жаловалась на нехватку сумасшедших. Достаточно взглянуть на названия некоторых компаний, полученные ими от своих владельцев. Как известно, дракон — древний мифологический символ Китая. Получите «дракона», да еще и «великого», в лице гонконгской Great Dragon Telecom. Название пекинской Datang Telecom — не что иное, как акроним, полученный в результате стяжения слов «данные» и «тан» с прямой аллюзией на, вероятно, самую могущественную в истории Китая династию Тан и построенную ею великую империю — как олицетворение, с некоторой натяжкой, всего лучшего, что было в истории страны. А ведь есть еще и корпорация ZTE, название которой расшифровывается как Zhongxing Telecommunication Equipment, а титульное Zhongxing («Чжунсин») дословно означает «Китай возрождается». Ну и, конечно же, далеко не последнее место в этом ряду примеров занимает и сама Huawei, название которой можно перевести как «путь к процветанию родины».

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

А теперь посмотрим, чего добились в мире спустя четверть века эта отчаянная 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.