HUAWEI

ЛИДЕРСТВО, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, ОТКРЫТОСТЬ

ТЯНЬ ТАО
ДАВИД ДЕ КРЕМЕР
У ЧУНЬБО

Издательство «Олимп–Бизнес»
Москва, 2021

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

ВВЕДЕНИЕ

САМОБЫТНАЯ ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА В ОСНОВЕ УСПЕХА HUAWEI

Время и судьба: Жэнь Чжэнфэй и его бредовая идея

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

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

В 1987 году сорокачетырехлетний неудачник зарегистрировал на свое имя частную компанию Huawei Technologies, и с тех пор судьбы Жэня Чжэнфэя и Huawei неразрывно связаны. На заре великой реформы китайской экономики компания Huawei подвергалась остракизму как «частнособственнический выродок бизнеса» и как в целом противозаконная затея в эпоху экономических преобразований в народном хозяйстве КНР. А сам Жэнь Чжэнфэй представал в образе этакого рыцаря печального образа во власти бредовой идеи. В образе Дон Кихота, с одним лишь копьем в руке рвущегося в неравный бой с ветряными мельницами и обреченного на поражение, которое развеет в прах его мечты — несбыточные при всем их благородстве, если только не случится нечто совсем уж невероятное.

В конце 1970-х годов Дэн Сяопин инициировал в Китае революционный экономический прорыв [a]. Всего за одно десятилетие, с 1978 по 1988 год, социально-экономическая структура КНР изменилась до неузнаваемости. Тысячелетиями страной правили политики и высокообразованные чиновники, а ключевым, если не единственным источником экономической власти оставалось сельское хозяйство. Представители торгового сословия, сколь бы влиятельно ни было их положение в китайском обществе, и даже столь успешные купцы, как Люй Бувэй [b] и Ху Сюэянь [c], выживали лишь благодаря унизительной политической зависимости от властителей. И лишь Дэн Сяопин своей реформой помог Китаю вырваться из монументального склепа этой незыблемой традиции.

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

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

---

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

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

[c] Ху Сюэянь (*кит.* 胡雪岩, 1823–1885) — известный китайский купец во времена последней империи Цин. Занимался продажей соли, чая, одежды, оружия. Единственный купец в Китае, возведенный в ранг офицера второго разряда.

как Бу Синьшэн [a], Ма Шэнли [b], Моу Цичжун, Нянь Гуанцзю [c], Чжан Жуйминь [d] и Лю Чуаньчжи [e]. Именно эту группу мятежных искателей приключений швырнула в калейдоскопический вихрь неведомых событий китайская экономическая реформа.

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

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

---

[a] Бу Синьшэн (*пиньинь* Bu Xinsheng, p. 1934) — бывший портной, который стал менеджером небольшой фирмы по продаже рубашек, превратив ее в крупное производство с ежегодным ростом 50 процентов.

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

Все дороги ведут в Рим: четыре пути — одна судьба

Засилье транснациональных телекоммуникационных гигантов с мировыми амбициями

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

Этому предшествовали десятилетия экономической стагнации и развала социальной системы. Призыв Дэна Сяопина к реформам и открытости мобилизовал всю страну, пробудил дремавшие в народе созидательные силы, но самое главное — освободил китайцев от гнета жесткой административно-командной системы управления [a]. Вскоре после начала реформ облик страны преобразился. Китай забурлил от стремительно нарастающей экономической активности населения: скорость и эффективность стали лейтмотивом жизни целого миллиарда людей.

К сожалению, очень скоро дало о себе знать сильное отставание в развитии инфраструктуры в таких отраслях, как энергетика, транспорт и связь. Особенно плачевным было состояние телекоммуникационных сетей. К 1978 году коммутационная емкость национальной телефонной сети КНР составляла всего лишь 4,05 млн выделенных линий, число абонентов не превышало 2 млн, а уровень телефонизации населения составлял 0,38% — ниже 120-го места в общемировом рейтинге, то есть хуже, чем в среднем на Африканском континенте. Для подавляющего большинства китайцев домашний телефон являлся непозволительной роскошью и был доступен

---

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

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

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

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

Конечно, распахивая двери настежь, всегда рискуешь. Едва явившись на китайский рынок, западные компании предложили клиентам сильно завышенные цены при уровне сервиса, близком к нулевому. Например, сегодня цена мини-АТС составляет около 10 долларов США за номер,

---

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

а в конце 1970-х они предлагались по 500 долларов за номер. При этом китайским клиентам еще и приходилось месяцами дожидаться поставки и установки предоплаченного продукта: продавцы диктовали условия рынку. Казалось бы, налицо абсурдная логика поведения западных компаний, бахвалящихся долгими коммерческими традициями, обходительностью и услужливостью в отношении покупателей, но факт остается фактом: именно так обстояли дела на китайском телекоммуникационном рынке в 1980-е годы.

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

Судьба поколения

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

Лидерами среди ГП стали Great Dragon, Datang и ZTE. «Великий дракон» был основан отставным чиновником минобороны по имени У Цзянсин [a].

---

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

Прежде чем остепениться и осесть в чине генерал-майора военной академии, он прославился как «национальный герой телекоммуникационной отрасли» и «отец Китайской национальной программы развития коммутируемых телекоммуникационных сетей».

Корпорация Datang была основана Чжо Хуанем [a], бывшим чиновником Минсвязи КНР, ныне возглавляющим НИИ телекоммуникаций при Министерстве промышленности и связи Китая.

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

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

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

Такова была общая судьба этого поколения. Предприниматели, родившиеся в 1940-х и 1950-х годах, сочетали в себе множество похвальных благоприобретенных качеств и природных достоинств: беззаветную любовь к родине и явный идеализм, чувство долга и чести, стремление к лидерству и чуть ли не пуританскую самоотверженность. Это была когорта выдающихся личностей с горячим сердцем и яростным, бунтарским неприятием установленных правил. При малейшем проблеске надежды на победу они не раздумывая вступали даже в очевидно неравную схватку с миром. По сути, основатели всех четырех крупнейших китайских производителей телекоммуникационного оборудования — Great Dragon, Datang, ZTE и Huawei — были слеплены из одного теста.

---

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

[b] Хоу Вэйгуй (*кит.* 侯为贵, *пиньинь* Hóu Wéiguì, p. 1942) — инженер-авиастроитель по образованию, основатель группы компаний Zhongxing (впоследствии ZTE); после выхода на пенсию с поста председателя правления ZTE в 2004 году до лета 2016 года оставался номинальным президентом компании.

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

Закон джунглей: выживают самые приспособленные

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

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

---

[a] По состоянию на 1987 год названная сумма была эквивалентна примерно 5600 долларов США по усредненному официальному курсу и 12 000 долларов по паритету покупательной способности.

Но время приносит перемены. За каких-то три десятилетия китайская телекоммуникационная промышленность семимильными шагами наверстала отставание, и сегодня КНР, США и ЕС составляют «большую тройку» мировых лидеров в этой отрасли. В процессе стремительного развития доморощенные китайские телекоммуникационные компании обрели силу и окрепли. Неуклонно двигаясь вперед путем проб и ошибок, взлетов и падений, они успешно водрузили знамя победы над внутренним китайским рынком и выдвинулись на мировую арену, вызвав переполох в стане вальяжных западных отраслевых гигантов.

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

Так сбылось предсказание Жэня Чжэнфэя о том, что Huawei в один прекрасный день войдет в тройку ведущих мировых производителей телекоммуникационного оборудования. И теперь Жэнь сконцентрировался на создании сбалансированной экосистемы международного бизнеса и на обеспечении беспрепятственного восхождения Huawei к новым вершинам на пути завоевания мировых рынков.

---

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

История восхождения Huawei к вершинам успеха

Мы очень уважаем таких конкурентов, как Huawei.

Ханс Вестберг, глава Ericsson

История невероятного успеха Жэня Чжэнфэя в США стала бы бестселлером.

Брюс Клафлин, глава 3Com Corporation

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

The Economist

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

Time

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

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

---

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

Как и за счет чего удалось Huawei добиться подобного успеха? Прежде всего, конечно, для этого потребовалось уникальное стечение обстоятельств, ведь для того, чтобы раз за разом оказываться в нужное время в нужном месте, требуется немалый запас везения. Huawei была создана в 1987 году в статусе компании с ограниченной ответственностью, зарегистрированной в обычном жилом доме в городе Шэньчжэнь, с нищенским первоначальным оборотным капиталом в 21 000 юаней; при этом уставный капитал, требуемый муниципальными властями Шэнчьжэня для регистрации частной технологической компании, должен был составлять не менее 20 000 юаней. Кроме того, законом предусматривалось как минимум пять пайщиков-соучредителей.

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

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

В середине 1980-х, в условиях стремительно менявшейся социально-экономической среды, политическое руководство КНР, похоже, и само не до конца отдавало себе отчет в дальнейшей форме и направлениях преобразований страны. Сам Дэн Сяопин, главный архитектор перемен, и тот не мог составить четкого рабочего плана, а посему выдвинул идею «форсировать реку вброд, нащупывая камни», то есть, переводя с эзопова языка, двигаться вперед, попутно разбираясь в ситуации. Ему же принадлежит постулат: «Не важно, какого окраса кот — черного или белого; главное, чтобы кот ловил мышей». Этим утверждался примат экономики над идеологией и приветствовалась любая народная инициатива во благо развития Китая. В особом политическом климате тех лет подобные руководства