



# Оглавление

|                   |    |
|-------------------|----|
| Предисловие ..... | 9  |
| Предисловие ..... | 18 |

## ЧАСТЬ I

### ОТКРОВЕНИЕ ЭПОХИ:

#### ПРЕОДОЛЕНИЕ КРИЗИСА ПРИ СВЕТЕ ИДЕЙ

|   |     |
|---|-----|
| Глава 1. Предпринимательство — фундаментальная сила в борьбе с рецессией .....  | 27  |
| Глава 2. В критический период откажитесь от пессимизма .....  | 36  |
| Глава 3. Предприниматели всегда хотят бороться с неопределенностью .....  | 48  |
| Глава 4. Сидеть на мосту или на другом берегу: переосмысление предпринимательства .....   | 56  |
| Глава 5. Плыть по волнам: шесть парадоксов предпринимательства .....  | 74  |
| Глава 6. Взгляните на всеобщее процветание шире .....   | 95  |
| Глава 7. Посреди зимы выживут только «компании, подобные сливе» .....   | 120 |
| Глава 8. Реагирование на неопределенность внешних экономических и политических циклов с помощью внутренней управленческой определенности (I) .....  | 134 |
| Глава 9. Реагирование на неопределенность внешних экономических и политических циклов с помощью внутренней управленческой определенности (II) ..... | 157 |

ЧАСТЬ II  
ОТКРОВЕНИЕ ОТ HUAWEI:  
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ С ПОМОЩЬЮ СИЛЫ ИДЕЙ

|   |     |
|---|-----|
| Глава 10. Пессимисты не становятся лидерами .....   | 189 |
| Глава 11. Почему Huawei всегда привлекает внимание<br>всего мира? .....                                 | 197 |
| Глава 12. Страх — главный мотиватор для перемен .....   | 204 |
| Глава 13. «Сила из одного источника» и «ведро клея» .....   | 207 |
| Глава 14. Вера — краеугольный камень любой успешной<br>организации .....                                | 221 |
| Глава 15. Вера — душа бренда .....  | 234 |
| Глава 16. Мировоззрение выдающихся<br>предпринимателей .....  | 243 |
| Глава 17. Природа предпринимательской деятельности .....  | 252 |
| Глава 18. Тревожный звоночек: будьте осторожны<br>в части крупных зарубежных слияний и поглощений ..... | 269 |

ЧАСТЬ III  
ОТКРОВЕНИЕ ИСТОРИИ:  
ВОСПЛАМЕНИТЬ БУДУЩЕЕ С ПОМОЩЬЮ ИДЕЙ

|   |     |
|---|-----|
| Глава 19. Четыре яблока в эволюции человеческой<br>истории .....        | 281 |
| Глава 20. Культурные медитации: победа мятежника .....                  | 319 |
| Глава 21. Зачем предпринимателям изучать историю? .....                 | 335 |
| Глава 22. Истории о ремесленниках в «Чжуан-цзы» .....                   | 344 |
| Глава 23. Почему выходец из низов Лю Бан захватил<br>Поднебесную? ..... | 352 |
| Глава 24. Бу Ши — альтернативная модель<br>для китайского бизнеса ..... | 360 |
| Глава 25. Образ действий и жизни Цзэн Гофаня .....                      | 367 |
| Глава 26. Секреты лидерства в «1921» .....                              | 373 |
| Глава 27. Апокалипсис Великой депрессии 1929 г. ....                    | 384 |

# Предисловие

*Тысячи рек несут свои воды  
и тысячи лун\*: размышления  
о предпринимательских идеях  
и универсальных ценностях.*

*Тянь Тао*

## (1)

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

Англичанин Руперт Хугеверф с 1999 г. ежегодно отбирает десятку самых богатых людей\*\*\* Китая и публикует их список.

---

\* Строка из «Всеобщих радостей и спокойствия», сборника в просветительском жанре «записей-светильников». *Прим. перев.*

\*\* Центр под руководством Руперта Хугеверфа регулярно составляет отчет о богатейших людях КНР подобно российскому списку Forbes. *Прим. перев.*

\*\*\* Американский предприниматель, в 1981–2001 гг. CEO General Electric, затем советник группы CEO, входящих в Fortune 500. *Прим. перев.*

С 1999 по 2021 г. ежегодно проводится «Золотой званный ужин», но на самом деле от богатства до банкротства буквально рукой подать, а список богачей очень часто называют «списком убийства богачей»\*. Но вина ли это Хугеверфа или самих богачей?

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

(2)

## Смерть предпринимателя

Во-первых, диверсификация и растущая роль финансового сектора.

На рубеже тысячелетий Джек Уэлч был одним из многих «крестных отцов», которым поклонялись известные китайские предприниматели. Поскольку General Electric была исключена из индекса Доу — Джонса в 2018 г. (компания находилась там 110 лет, с 1907 по 2018 г.), многие китайские компании, которые подражали и следовали управленческому мышлению Уэлча, также одна за другой последовали его примеру. Первым шагом в реформах GE по уменьшению масштабов компании было сокращение финансового сектора. Китайские компании, когда-то ввязавшиеся в финансовую индустрию, тоже «отрезали себе пальцы».

Во-вторых, Позолоченный век\*\* и красные танцевальные туфли.

В 2009 г. на гребне иррациональной волны, диктовавшей скупать все подряд, я написал статью «Осторожнее с зарубежными слияниями и поглощениями» и единственный дал

---

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

\*\* Так называли последние десятилетия XIX в. в США, когда экономика страны росла очень быстрыми темпами. *Прим. перев.*

«упреждающий сигнал». Оппортунизм подтолкнул к эффекту домино, и компания Hainan Airlines не единственная, у которой амбиции перевесили идеалы.

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

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

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

### (3)

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

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

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

Бизнес есть бизнес. Предприниматели вечно борются за выживание и гонятся за мечтой, но не должны распылать свои амбиции и силы. Вы действительно разбираетесь в политике? Или в международных отношениях? Что-то смыслите в экономике? Или в искусстве? Нельзя одновременно наслаждаться и славой, и богатством, и те, кто гонятся за прибылью, не могут гнаться за славой. Стать звездой может любой, кроме бизнесменов.

Богатый человек не должен быть деспотом: нельзя быть слишком самонадеянным, слепо вести экспансию, принимать решения, основываясь на сиюминутных эмоциях, относиться к сотрудникам как к рабам. Рулевой должен сохранять

равновесие, плывя по волнам. Но если речь о реальных рыночных и социальных волнах, скольким людям удалось найти баланс между разумом и инстинктом?

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

Помните, что основа основ — соблюдение закона. Юридическое самосознание предпринимателей здесь главное: каждая сделка должна быть соблюдением договора в рамках действующего законодательства; все, включая предпринимателя, должны соблюдать договорные отношения; каждый пункт политики управления должен чтить закон; все доходы должны быть белыми.

Конкуренцию выдержат те, кто создаст надежную систему ценностей.

#### (4)

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

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

Морган: «Нет».

---

\* Hibbert C. The Rise and Fall of the House of Medici. Penguin, 1974.

\*\* Wüllenweber W. Die Asozialen: Wie Ober- und Unterschicht unser Land ruinieren — und wer davon profitiert. Deutsche Verlags-Anstalt, 2012.

\*\*\* Экономическая и социальная программа, проводившаяся администрацией президента США Франклина Рузвельта с 1933 по 1939 г. *Прим. перев.*



Судья: «А в 1932-м?»

Морган: «Нет».

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

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

## (5)

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

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

Еще одно важное отступление. Сколько книг вы прочитали в прошлом году? Как давно вы перестали учиться? Сколько времени вы ежедневно тратите на обучение, которое не связано напрямую с управлением? Каковы основные каналы, из

---

\* Источник: Parker S. The Great Crash: How the Stock Market Crash of 1929 Plunged the World into Depression. Piatkus Books, 2008.

которых вы черпаете экономическую, политическую и иную информацию? Сколько времени вы сидите в социальных сетях? Сколько вечеров в неделю проводите за распитием вина?

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

## (6)

Бизнес — сложная смесь желания и амбиций, силы и мудрости, терпения и самоконтроля, одиночества и неприятия оного.

Выдающиеся предприниматели должны обладать следующими навыками.

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

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

**Умение противостоять кризису.** Кризис — лучший дар от Бога. Превращение кризиса в возможность демонстрирует как силу воли, так и стратегическую мощь.

**Умение пережить унижение.** Хань Синь\*, пережив унижение, стал величайшим генералом.

## (7)

Более года назад я пригласил Чэнь Вэя\*\* стать соавтором книги на тему вертикального наследования, горизонтального

---

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

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

заимствования и предпринимательства. Мы назвали ее «Движущая сила организации».

Чэнь Вэй — мой идейный друг. Мы работали вместе по двум причинам. Во-первых, я прочитал некоторые из его статей за последние годы, и идеи нашли в моей душе горячий отклик, я ценю то, что он пишет по существу и без воды. Во-вторых, статьи, которые, на мой взгляд, приобрели за последние два года какой-то вес, тесно связаны с его именем. Он и его коллега госпожа Цао Юйсин — частые гости в моем доме. Часто, прежде чем выпить чашечку кофе, они закидывают меня вопросами, бросают мне вызов, вдохновляют меня. Мысли набегают разом, как стремительные волны. Проходит несколько часов, а волны не успокаиваются. Дней десять назад они прислали мне черновик рукописи. Я правил слово за словом, переписывая некоторые места по десять раз. По сравнению с первоначальным черновиком текст неузнаваем. Но костяк остался неизменным, это основа книги и наш общий труд. Две трети слов и мыслей — это во многом вклад господина Чэнь Вэя и госпожи Цао Юйсин, за что я искренне благодарен обоим.

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

И Чэнь Вэй, и я считаем, что в нынешнюю эпоху глобальной дифференциации и потрясений китайские компании

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

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