

Глава 2

В критический период откажитесь от пессимизма*

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

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

Китай запустил крупнейшую реформу в истории человечества, ВВП на душу населения подскочил с 381 юаня в 1978 г. до более чем 10 000 долл. США в 2019 г. Не забывайте, что ни одна из стран с ВВП на душу населения более 10 000 долл.

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

в мире не имеет населения более 350 млн (например, население США в 2019 г. составляло 328 млн человек), а у большинства и вовсе меньше 10 млн. Реформы начались, когда количество жителей КНР приближалось к отметке в 1 млрд (960 млн в 1978 г. и 1,41 млрд в 2019 г.). Китай встал на путь модернизации. Хотя мы и видим так называемые демографические дивиденды (что сомнительно), по сути, это дивиденды реформ, открытости и экономического строительства.

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

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

Однако за последние 40 лет кривая экономического развития Китая в основном представляет собой непрерывную восходящую линию, а спад встречается редко. Конечно, это связано с различными факторами, в том числе высоким спросом, активной интеграцией в глобализацию и подъемом предпринимательского духа. Однако нужно понимать, что чрезмерная чувствительность и страх перед каждым сигналом экономического спада, а также вмешательство в нормальные циклические колебания, вызванные различными силами, привели к тому, что мы часто видим лето, осень и весну, и обычно темпы экономического роста удерживаются на уровне 7–10%. Политические силы стимулируют одну отрасль за другой: недвижимость, интернет-финансы, тяжелую химическую промышленность, строительство инфраструктуры и т. д. Каждый виток промышленного роста сглаживает зиму и замедляет

темпы рецессии, но в то же время возможны новые кризисы, более суровые и продолжительные зимы в будущем.

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

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

* Экономическая и политическая кампания в Китае с 1958 по 1960 г., нацеленная на резкий подъем экономики страны и имевшая трагические последствия для китайского народа. *Прим. перев.*

** Под «видимой рукой» подразумевается государственное правовое регулирование. *Прим. перев.*

Это реальность 2019 года. По моему мнению, данная тенденция еще больше углубится во второй половине 2020 г., а пандемия новой коронавирусной инфекции усилила кризис. Фактически торговый конфликт между США и Китаем усугубил наступление рецессии. Подоплека в том, что не только Китай, но и другие страны сталкиваются с масштабной корректировкой рынка, и вскоре может разразиться очередной глобальный экономический кризис.

Неважно, черная кошка или белая, лишь бы выжила*

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

Жэнь Чжэнфэй давно верит в «философию выживания». За 32 года своей истории компания Huawei пережила многие превратности судьбы. История ее развития — история кризиса и зимы. Жэнь Чжэнфэй написал знаменитую статью «Зима в Huawei» в 2001 г., а через год еще одну статью «Как долго Huawei еще будет держать красный флаг». Он не просто описал отчаяние предпринимателей, а раскрыл реальную ситуацию. Компания могла рухнуть в любой момент

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

из-за различных внутренних и внешних факторов. Но именно благодаря кризисам она не питала иллюзий и готова была рухнуть в любой момент, поэтому продолжала укреплять менеджмент, проводить институциональное строительство и организационные изменения, наращивать технологические инновации, ориентированные на клиента, инвестировать в НИОКР. В итоге компания не просто выжила, а стала сильнее.

Санкции США против Huawei представляют собой всестороннюю проверку организационной мощи компании, а также технической продвинутой, продуктовой линейки, корпоративной культуры и управленческой устойчивости. Компания выдержала эту проверку. Вспышка коронавируса и так поставила перед всеми китайскими организациями огромное количество проблем, требовавших поэтапного решения, однако Huawei столкнулась в 2019 г. с беспрецедентным давлением. Она выжила и добилась роста производительности на 18%. Для Huawei это не более чем очередной кризис в череде прочих: глобальный пузырь в сфере ИТ в 2001 г., судебный процесс Cisco в 2003 г., финансовый кризис в 2008 г. и санкции США в 2019 г. Все это дало компании серьезную возможность трансформироваться и ускорить развитие. Люди инстинктивно сопротивляются кризисам; думаю, Жэнь Чжэнфэй и высшее руководство не в восторге от кризисов, но, если бы все эти 32 года компания не сталкивалась с внутренними и внешними кризисами, добилась бы она всего? Ждут ли нас чудеса в будущем? Ответ очевиден.

Отчасти некоторые кризисы в истории Huawei вызвали и Жэнь Чжэнфэй, и сама компания. Можно сказать, что последние 40 лет в Китае возможности ждали на каждом шагу. Многие компании решили использовать все возможности и все преимущества политики. Многие предприниматели восхищаются стратегией диверсификации Джека Уэлча. Ученые, исследующие управление компаниями как науку, предупреждают предпринимателей: «Не кладите все

яйца в одну корзинку». Однако Huawei решила, что одной корзинки достаточно, отвергая диверсификацию и новые интересные идеи. Тысячи, десятки тысяч человек сосредоточились на выбранном направлении, уделяя особое внимание коммуникационным технологиям. Ежегодные инвестиции в НИОКР на протяжении 30 с лишним лет всегда составляли более 10% объема продаж. За последние 10 лет ежегодные инвестиции в НИОКР увеличились и составили от 10 до 15 млрд долл. США, что позволило компании наконец занять лидирующие позиции в мировой индустрии коммуникаций.

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

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

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

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

Период застоя для одних компаний становится катастрофой, а для других возможностью, главное — самосознание и дух предпринимателя. Если долго всматриваться в бездну, бездна начнет всматриваться в тебя, как говорил Ницше. В кризис мы наблюдаем новые рыночные возможности, снижение конкуренции, поскольку некоторые конкуренты потерпели крах, а другие стали консервативными, и вы можете воспользоваться этой возможностью для развития. Множество крупных компаний в истории США и Европы возникли в периоды депрессии и потрясений.

Более того, нашим компаниям пора готовиться к зиме. Во-первых, не забывайте, что в экономике будут не только весна, лето и осень. Во-вторых, это подтолкнет компании к активному или пассивному изменению своего представления о том, кто для бизнеса истинный бог. Объективно говоря, из-за

резкого подъема экономики Китая много лет возможности ждали нас повсюду. В то же время значительное количество компаний равнодушно к своим клиентам и игнорируют качество продуктов. Как говорится, редьку, которая хорошо продается, не моют: если товар пользуется спросом, то можно не слишком заботиться о его презентабельности. Подделки и некачественные продукты пользуются популярностью. Каков же результат? С одной стороны, возникают большие объемы на складах производителей. С другой, десятки миллионов китайцев каждый год выезжают за границу, чтобы посмотреть и «купить мир», сметая все виды повседневных потребительских товаров, от глазных капель до предметов роскоши в крупнейших магазинах, а покупки они везут обратно в страну-производительницу, и это повод для грусти многих китайских компаний.

С другой стороны, по крайней мере до конца 2019 г. наплыв китайских потребителей, «скупающих мир», не спадет. Это показывает, что потребительский спрос все еще силен и потребности постоянно обновляются. В последние несколько лет многие ученые и предприниматели высказывали мнение, что экономика вступила в период рецессии. Мы с друзьями обсуждали, что это «псевдорецессия», поскольку из-за увлечения шопингом за границей мы чувствуем, что спрос очень высок. Но на момент написания этого текста сложно было предсказать, сохранится ли в 2020 г. мода на закупки в иностранных интернет-магазинах.

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

Нет никаких гуру, гуру — это предприниматель

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

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

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

* Речь идет о признании компании Huawei угрозой для безопасности США. *Прим. перев.*

незамедлительную корректировку действий. Huawei тогда выпустила стрелы сразу в трех направлениях: юридические вопросы, исследования и разработки, «затыкающие дыры», и связи с общественностью.

Есть три момента, которые произвели на меня особенное впечатление.

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

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

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

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

Во время китайского Нового, 2020 года Huawei получила праздничный подарок. Европейский союз принял решение не исключать полностью каких-либо поставщиков из будущего

* Китайский Новый год — самый важный традиционный праздник, и отдых на новогодних каникулах — это святое. *Прим. перев.*

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

При этом Huawei воспользовалась кризисом и нарастила скорость и интенсивность организационных изменений, которые определяют здоровое развитие компании в ближайшие 10 лет. Среди сотрудников бытует мнение, что Трамп не только сделал суперрекламу компании, но и вынудил провести реформу.

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

Я останавливался в отеле Шэньчжэня на восемь дней во время отпуска и тогда перечитывал «Протестантскую этику и дух капитализма» (в пятый раз), чтобы еще сильнее проникнуться. Пуританское учение наставляет истинно пуританских предпринимателей «приобретать столько, сколько они могут, экономить столько, сколько могут, и отдавать столько, сколько могут», быть честными и заслуживающими доверия, обладать самоконтролем, быть дисциплинированными и сдержанными, обладать необычайной настойчивостью, жизнестойкостью и силой преодолеть бесчисленные препятствия, отказаться от

коррупции и удовольствий, движимых инстинктом, труд становится призванием, а во главу угла ставится рациональный и организованный подход к труду. Разве не к такому должны стремиться китайские предприниматели?

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

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



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

