

# 卓越组织的原动力

ТЯНЬ ТАО  
ЧЭНЬ ВЭЙ

Перевод  
Натальи Власовой

КАК ВОСТОЧНАЯ ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА  
ПОМОГАЕТ КОМПАНИЯМ ПРЕОДОЛЕВАТЬ  
КРИЗИСЫ И ПРОЦВЕТАТЬ

## ДВИЖУЩАЯ СИЛА ОРГАНИЗАЦИИ

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

МИ∞

## Эту книгу хорошо дополняют

### **Взлом стратегии**

Ричард Румельт

### **Экспонента**

Азим Ажар

### **Стратегия процветания**

Рон Аднер

### **Больше чем руководитель**

Скотт Джеффри Миллер

### **Взаимная лояльность**

Фред Райхельд, Дарси Дарнелл и Морин Бернс

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

# 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 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 организации .....	221
Глава 15. Вера — душа бренда .....	234
Глава 16. Мировоззрение выдающихся предпринимателей .....	243
Глава 17. Природа предпринимательской деятельности .....	252
Глава 18. Тревожный звоночек: будьте осторожны в части крупных зарубежных слияний и поглощений .....	269

ЧАСТЬ III  
ОТКРОВЕНИЕ ИСТОРИИ:  
ВОСПЛАМЕНИТЬ БУДУЩЕЕ С ПОМОЩЬЮ ИДЕЙ

Глава 19. Четыре яблока в эволюции человеческой 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 Поднебесную? .....	352
Глава 24. Бу Ши — альтернативная модель 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 Вэй\*\* 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.*



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

