

Жэнь Чжэнфэй 任正非

Как создавалась Huawei

Путь от маленькой фирмы в Шэньчжэне
до мирового телеком-гиганта

Адриан Нортвейл

Адриан Нортвейл

**Жэнь Чжэнфэй. Как
создавалась Huawei**

«Автор»

2026

Нортвейл А.

Жэнь Чжэнфэй. Как создавалась Huawei / А. Нортвейл —
«Автор», 2026

Как человек, начавший бизнес в зрелом возрасте с крошечной командой, построил Huawei и превратил постоянный страх краха в управленческое оружие? Эта книга проводит через решения Жэнь Чжэнфэя, которые формировали компанию: борьбу за выживание, жесткие реформы, массовые увольнения, внедрение управленческих практик IBM, глобальную экспансию, конфликты с сильнейшими конкурентами, кадровую систему, самокритику и подготовку к будущему. Это не лакированная биография «великого основателя», а разбор характера и логики лидера, который снова и снова выбирал сложный путь. Если вам интересны управление, стратегия и способность сохранять боеспособность компании в кризисе, эту историю трудно отложить. При редактировании и структурировании материала использовался ChatGPT

© Нортвейл А., 2026

© Автор, 2026

Адриан Нортвейл

Жэнь Чжэнфэй. Как создавалась Huawei

Предисловие

«Хуавей» и его основатель Рен Чжэнфэй

74-летний старик снова и снова привлекает внимание общественности не только благодаря своей должности и положению, но и благодаря своему уникальному мышлению и личному обаянию.

«Рен Чжэнфэй» — эти три иероглифа, кажется, обрели собственную жизненную силу и магию, из которых просачивается легкий привкус железа.

От шести человек до 180 тысяч, от 20 тысяч юаней до 603,6 миллиарда юаней, от одного города — Шэньчжэня — до всего мира, от дистрибьютора коммутаторов до ведущего мирового производителя телекоммуникационного оборудования, от импровизированной команды до уникальной системы управления — за 30 лет Рен Чжэнфэй сотворил столько чудес, что мы привыкли считать: если Рен Чжэнфэй берется за дело, успех гарантирован; и что пока Рен Чжэнфэй у руля, развитие «Хуавей» не знает пределов.

Он — вожак «волчьей стаи» Huawei, духовный отец компании. Во главе 180 тысяч сотрудников он ведет борьбу по всему миру, наводя ужас на соперников, которые, однако, вынуждены признать его превосходство.

Один бывший сотрудник «Хуавей» так оценил своего босса: «В моих глазах Рен Чжэнфэй — это просто божественное существо. «Хуавей» может вкладывать средства в разработку одного чипа в течение 10 лет; даже если все эти 10 лет будут убыточными, он всё равно осмелится продолжать. Кто-нибудь ещё осмелился бы так поступить? Нет. У него так мало акций в «Хуавей» — кто-нибудь ещё осмелился бы так поступить? Нет. Никто в мире не осмелился бы так поступить, но Рен Чжэнфэй может это сделать».

Как лидер компании мирового масштаба, он объединяет мировые ресурсы, создает выдающиеся продукты и служит людям всего мира — таковы сегодняшние горизонты Рен Чжэнфея.

В 2018 году «Хуавей» заняла 72-е место в рейтинге 500 крупнейших компаний мира. Пять лет назад «Хуавей» занимала 315-е место; на какое место поднимется компания через пять лет — это вызывает ожидание и даже трепет.

Рен Чжэнфэй обладает выдающейся логикой и даром предвидения, он, кажется, с первого взгляда видит направление движения вперед, поэтому он решил объединить группу людей для ведения бизнеса и распределить акции между всеми сотрудниками. Уже одной этой широтой взглядов он превосходит подавляющее большинство отечественных предпринимателей и является исключением среди них. Создание «Хуавей» собственными силами и выработка модели управления и корпоративной философии, обеспечивающих устойчивое развитие компании, — это, пожалуй, две вещи, которыми Рен Чжэнфэй гордится больше всего.

Существует множество материалов, описывающих и документирующих жизнь и деятельность Рен Чжэнфея; в сети можно найти бесчисленное количество текстов его выступлений, но по-прежнему трудно понять его до конца.

Рен Чжэнфэй уже обнародовал свои управленческие идеи — мы их понимаем, но так и не можем их освоить.

Внешний мир всегда испытывает безграничное любопытство к «Хуавей»: есть и зависть к высоким доходам сотрудников компании, и страх перед их безумными сверхурочными, и восхищение системой управления «Хуавей», и догадки о преемнике Рен Чжэнфея — мнения разнятся.

И это снова тот же полный противоречий Рен Чжэнфэй:

несмотря на свою известность, он остается загадочным и сдержанным, крайне редко дает интервью СМИ, а на ранних этапах развития «Хуавей» даже сознательно или бессознательно избегала контактов с прессой. Однажды он отдал руководству «Хуавей» категорический приказ: «За исключением важных клиентов или партнеров, никаких других мероприятий — ни в коем случае».

Он — пессимист с оптимистичным настроем, всегда опасаящийся, что на следующий день «Хуавей» обанкротится, и предсказывающий неизбежное наступление «зимы для «Хуавей»», но при этом он справляется с этим более оптимистично и активно, чем обычный человек.

Он собственными руками создал «Хуавей» и вел компанию на протяжении 30 лет, но говорит, что его главные недостатки — это глупость и упрямство, что у него нет никаких увлечений и он ни в чём не разбирается, кроме как в «ведре клея», которым он обливает сотрудников «Хуавей», скрепляя более ста тысяч человек и заставляя их изо всех сил стремиться к общей цели.

Как бы то ни было, Жэнь Чжэнфэй — человек откровенный и искренний, не стесняющийся говорить о своих недостатках и не прикрывающийся лицемерием, чтобы скрыть свои достоинства — вот что значит быть настоящим человеком.

При восхождении на Эверест Рен Чжэнфэй специально выбрал сложный северный склон. Несчётное количество раз он оказывался в смертельной опасности, но плоды, которые он пожнёл, превосходили достижения других в сто раз. Он и основатели «Хуавей» — настоящие «герои, выбравшиеся из грязи».

В 2018 году «Хуавей» накапливала силы, ожидая наступления эры 5G. Смартфоны «Хуавей» стремительно набирали обороты, готовясь через два года потеснить «Самсунг» и «Apple», но попытки «Хуавей» выйти на рынок США вновь были пресечены, а конкурент «ZTE» также подвергся жестоким санкциям со стороны США и пережил унижение.

Только тогда многие вдруг осознали, насколько дальновидным было решение Рен Чжэнфея, который в те годы, стиснув зубы, настаивал на развитии ключевых технологий.

В 2018 году Рен Чжэнфею исполнилось 74 года — он уже достиг преклонного возраста, но по-прежнему ведёт Huawei вперёд. Его мысли никогда не старели вместе с телом, а, напротив, становились всё более острыми. Глядя на Рен Чжэнфея, люди полностью забывают о его возрасте и обращают внимание только на остроту его ума.

О чём же нам говорить, когда речь заходит о Рэне Чжэнфее?

Мы можем остановиться на некоторых ключевых моментах в жизни Рен Чжэнфея. В жизни каждого человека всегда бывают ключевые моменты: если удастся уловить их, можно сесть на скоростной поезд и плавно и уверенно проехать ещё один отрезок пути; если же не удаётся, то человек отстаёт и ему будет очень трудно догнать остальных.

Этапы создания бизнеса, управления, конкуренции и будущего — все это ключевые моменты в жизни Рен Чжэнфея.

То, что помогло Рен Чжэнфею принять правильные и сложные решения на этих ключевых этапах, — это его логические способности, а ещё больше — его менталитет сильного человека, та мощная жизненная сила, которая выражается в словах: «Кроме победы у нас нет другого пути» — это сила, позволяющая возродиться, оказавшись в безвыходной ситуации.

Навыки, мышление, логика — этому может научиться каждый, и каждый может этим пользоваться, но только в сочетании с мощной жизненной силой и убеждённости они способны засиять самым ярким светом.

В этом и заключается истинная суть духа Рен Чжэнфея.

Глава 1

Изначальная цель «Хуавей»: 40-летний предприниматель

Только выйдя в жизнь и спустя много лет я понял, что сталкивался с этой нелепой жизненной философией, которая приводила меня до крови. В университете я не вступил в Коммунистический союз молодежи, прослужив много лет в армии, не вступил в Коммунистическую партию; повсюду я сталкивался с жизненными невзгодами и был совершенно изолирован. Когда я наконец понял политический смысл фразы «В единстве — сила», мне уже исполнилось сорок лет. Вспоминая упущенные годы, я только теперь осознаю: как я мог быть таким наивным и смешным, совершенно не понимая, что такое открытость, компромисс и оттенки серого?

Я основал «Хуawei» под давлением жизненных обстоятельств, когда мой жизненный путь оказался в тупике. К тому времени я уже осознал истину жизни: именно личность является самым крошечным звеном в длинной цепи истории.

Жэнь Чжэнфэй, 2011 год, «Сколько событий, приведших к взлетам и падениям на протяжении веков, а весенние воды реки текут на восток»

Раздел первый Рен Чжэнфэй в «эпоху диких трав»

Сегодняшним представителям поколений «90-х» и «00-х» уже трудно понять людей той особой эпохи.

Сравнение их с «дикой травой» ни в коем случае не является уничижительным — это просто отражение реальности.

Китай 1980-х годов — это была настоящая эпоха «диких трав», а также поистине великая эпоха. Мощный ураган вновь обрушился на Китай, и никто не смог уйти от него.

Общество, ранее подвергавшееся строгому контролю, постепенно ослабляло ограничения. Китайцы той эпохи по своей природе были подобны диким травам: когда одни, воодушевленные мечтой о том, что «за процветание и упадок Китая отвечает каждый простолудин», начинали свой бизнес, когда ещё больше людей, движимые жадой «наживы и богатства», бурно росли, а сжавшийся гигант начал расправлять свои чресла, весь Китай проявил неомоверную боевую мощь.

Освободившиеся от гнета сорняки начали буйно расти; впоследствии некоторые из них превратились в высокие деревья, другие погибли на полпути, а третьи приняли причудливые формы. Так родилось первое поколение китайских предпринимателей, и начался «первый год предпринимательства».

В мировой истории существует загадочная «эпоха оси». Примерно в 500 году до нашей эры в Китае, Индии, на Западе и в других странах и регионах произошёл концентрированный прорыв человеческой культуры, заложивший основы и парадигмы каждой из них. Это была эпоха расцвета философии и мысли, эпоха, когда сияли звезды: в Китае появились Лао-цзы, Конфуций, Мэн-цзы, Мо-цзы и другие представители «Сто школ», в Индии — Шакьямуни, а в Древней Греции — Сократ, Платон, Аристотель и другие. В Китае после 1980-х годов начался бурный экономический рост, и за 40 с лишним лет страна стала второй по величине экономикой мира.

Возможность стать «ловцом ветра», воспользовавшись этим мощным ураганом, была уникальной удачей и шансом для того поколения. Таких возможностей больше не будет.

Давайте перенесемся в Шэньчжэнь начала 1980-х годов. Спустя несколько лет здесь появятся компании «Ванке», «ZTE» и «Huawei», а еще через несколько лет на сцену выйдет и «Tencent».

Это была земля золотоискателей, только что превратившаяся из отдалённого бедного уездного городка в специальную экономическую зону, плацдарм реформ и открытости Китая, центр внимания всей страны.

Интеллектуалы, решившие попробовать свои силы в бизнесе, амбициозные герои с трагической судьбой, спекулянты, готовые на всё ради мгновенного обогащения, и мошенники, обманывающие и ограбляющие людей, — все они составляли облик этого города. Это был

город, наполненный воодушевлением и страстью, но в то же время город, где бушевали бурные волны и смешивались люди всех сортов. Вторая половина жизни бывшего военного Рен Чжэнфэя была прочно связана с этим местом.

В 1983 году Рен Чжэнфэй уволился со службы в звании заместителя командира полка по техническим вопросам.

В отличие от обычного увольнения со службы, увольнение Рен Чжэнфэя было связано с реорганизацией государственных структур и упразднением войск инженерно-строительных войск. Однако это не означало, что Рен Чжэнфэй был «выброшен из строя»: на самом деле он был одним из лучших военнослужащих, и в войсках очень хотели, чтобы он остался, и предложили ему работу в военно-научно-исследовательском центре. Это был неплохой вариант, но Рен Чжэнфэй, уже ставший отцом двоих детей, всё же решил уйти в запас. Если бы Рен Чжэнфэй тогда решил остаться в армии, то, естественно, не было бы и последующей компании «Хуавей».

Группа «Нанью» (Nan You Group) была одним из лучших предприятий Шэньчжэня того времени и отвечала за комплексное развитие, строительство и управление территорией площадью около 23 квадратных километров в западной части Шэньчжэньской специальной экономической зоны. Рен Чжэнфэй вместе с женой демобилизовался и перешел на работу в базу материально-технического обеспечения компании «Наньхай Нефть». В том году Рен Чжэнфэю было 39 лет, и он вот-вот должен был достичь возраста «несомненности».

Такая жизнь, основанная на накоплении стажа, была бы стабильной, но, к сожалению, это не та жизнь, которой хотел Рен Чжэнфэй.

Рен Чжэнфэй всегда был человеком неутомимым и обладающим сильной внутренней мотивацией. Еще во время службы в армии он сделал ряд изобретений, разработал пневматические весы и дважды восполнил пробелы в научно-технической сфере страны. В октябре 1977 года в Пекине состоялось рабочее совещание инженерно-строительных войск, к которым принадлежал Рен Чжэнфэй; на нем присутствовали более тысячи руководящих кадров и производственных работников. 24 октября лидеры партии и государства приняли всех делегатов съезда и наградили группу инженеров и технических специалистов, среди которых был и Рен Чжэнфэй.

В следующем году Рен Чжэнфэй принял участие в Всекитайском научном съезде. В этом съезде участвовало более 6000 представителей научной элиты, из которых менее 150 были моложе 35 лет, и Рен Чжэнфэй был одним из них.

В 1982 году Рен Чжэнфэй принял участие в XII съезде Коммунистической партии Китая.

Имея столь впечатляющий послужной список, Рен Чжэнфэй, видя, как некоторые руководители концерна бездумно прожигают жизнь, довольствуясь тем, что есть, в своей прямой манере предложил взять на себя «подряд» по управлению одной из компаний и был готов дать письменное обязательство, но в ответ получил лишь презрительные взгляды.

Чтобы утешить Рен Чжэнфэя, руководство концерна назначило его заместителем генерального директора одной из электронных компаний.

Неожиданно для всех, именно здесь Рен Чжэнфэй потерпел первое в своей жизни «поражение»: его обманули в одной из сделок, и компания не смогла вернуть более 2 миллионов юаней за поставку товара!

Рен Чжэнфэй, прослуживший много лет в армии, в конечном итоге оказался слишком наивным: он не понимал, что такое рыночная экономика, не знал о коварстве человеческой натуры, даже стеснялся говорить о деньгах и не умел защищаться от других. Так он с головой окунулся в опасную бизнес-среду, и результат был предсказуем.

Рен Чжэнфэй, привыкший заниматься техникой, в то время ещё не был бизнес-гением, а был лишь необработанным самоцветом.

Рен Чжэнфэй не скрывает своих первоначальных неудач и затруднений: «Перейдя на работу в гражданский сектор, я не смог адаптироваться к рыночной экономике и не обладал

способностью управлять ею. Сначала я работал менеджером в одной электронной компании, где потерпел неудачу и был обманут. Позже, не найдя другого места работы, я был вынужден основать «Хуавей»».

В 2018 году в Пекине известный финансовый журналист У Сяобо взял интервью у основателя «New Oriental» и бизнес-ангела Сюй Сяопина, который рассказал об одном из своих инвестиционных проектов:

Он инвестировал в учёного, который был одним из ведущих специалистов в своей области. Через год этот учёный пришёл в офис Сюй Сяопина и сказал, что хочет создать бизнес-модель на основе своей технологии.

Выслушав его, Сюй Сяопин сказал ученому: «После того как я вас выслушал, мне так и хочется дать себе пощечину ».

На самом деле Сюй Сяопин хотел не ударить себя, а ударить того ученого, потому что предложенная им бизнес-модель была просто донельзя глупа.

Этот учёный был гигантом в науке, но карликом в бизнесе.

Как ангельский инвестор, Сюй Сяопин вкладывает средства в первую очередь в «людей»: если человек ему нравится, он дает деньги. Это интуиция, выработанная им в ходе общения с бесчисленным множеством предпринимателей. У него три критерия оценки людей: образование, опыт и харизма. У этого ученого было и образование, и харизма, но у него не было опыта в бизнесе, поэтому он был абсолютным дилетантом в этой сфере. Если бы он занялся этим, то наверняка потерпел бы сокрушительное поражение.

Даже ученый, входящий в число лучших в мире, когда он вступает в новую область, не намного лучше идиота, а порой даже хуже обычного человека.

Рен Чжэнфэй явно не из тех гениев, которые, случайно оказавшись в какой-то области, сразу же чувствуют себя там как рыба в воде.

Реальность преподавала Жэнь Чжэнфэю чрезвычайно важный урок социальной практики.

Хотя с детства ему пришлось испытать немало трудностей, после поступления на военную службу у Рен Чжэнфея дела шли довольно гладко, и он постепенно начал выделяться среди других. Но для Рен Чжэнфея это был первый в жизни случай, когда его жизнь резко скатилась на самое дно.

В то время средняя месячная зарплата в городах материкового Китая составляла менее 100 юаней; с учётом покупательной способности те 2 с лишним миллиона юаней эквивалентны сегодняшнему 100 миллионам! В таких условиях Рен Чжэнфэй не смог удержать свою «железную тарелку» в «Наньюй Групп». Рен Чжэнфэй был исключён из «Наньюй Групп»; он отчаянно просил о том, чтобы его оставили на должности, но получил отказ.

Родители, жившие в далеком Гуйчжоу, узнав о беде сына, преодолели тысячи ли, чтобы приехать в Шэньчжэнь и поддержать его.

Рен Чжэнфэй, которому уже исполнилось сорок лет, был обременен долгами на сумму более 2 миллионов юаней: ему приходилось содержать пожилых родителей-пенсионеров, воспитывать сына и дочь, а также заботиться о шестерых младших братьях и сестрах. Вся семья теснилась в трущобах Шэньчжэня в жилище площадью всего чуть более десяти квадратных метров, где даже готовить и есть приходилось на балконе. Чтобы сэкономить, отец, Рен Мосун, никогда не покупал сигареты на улице, а курил только некачественные сигареты, привезенные из родного Гуйчжоу; мать, Чэн Юаньчжао, покупала на рынке только мертвую рыбу и креветок, поскольку после смерти они становились очень дешевыми, а за продуктами и арбузами выходила только вечером, когда нереализованные товары продавались по более низкой цене.

Много лет спустя отец и мать, уже вернувшиеся в Гуйчжоу, один за другим умерли от несчастных случаев. Сын хотел позаботиться о родителях, но их уже не было. Рен Чжэнфэй, охваченный безмерной скорбью, написал свою знаменитую статью «Мой отец и мать», в кото-

рой печаль, горе, чувство вины и раскаяние буквально переполняли страницы; он ненавидел себя за то, что «на самом деле был нерадивым сыном».

В том же году в браке Рен Чжэнфэя тоже возникли проблемы: жена ушла от него.

Работа и брак — две основные опоры жизни — сломались одновременно, и путь вперед погрузился в безграничную растерянность и мрак; можно себе представить, каким было внутреннее отчаяние Рэн Чжэнфэя.

Но счастье и несчастье неразрывно связаны: неудачи на работе и перемены в браке заставили Рен Чжэнфэя начать анализировать свою жизнь. Он постепенно избавился от прежней надменности, научился идти на компромиссы и принять философию «серых зон».

Именно такое простое понимание себя и общества стало камнем преткновения для бесчисленного множества предпринимателей, среди которых нередко встречались и те, чьи дела шли как по маслу.

В 1988 году 32-летний Ван Суйчжоу, также бывший военный, решил заняться бизнесом и ушел работать генеральным директором в торговый центр «Азия» в Чжэнчжоу. Вскоре Ван Суйчжоу, обладавший выдающимся коммерческим талантом, превратил «Азию» в знаковый бренд Чжэнчжоу, а реклама «Азии» разлетелась по всей стране. Однако в течение нескольких лет этот коммерческий гений, действуя по-своему и стремясь к бесконечной экспансии, «мчался на лошади в густом тумане» и собственноручно разрушил сотворенное им чудо «Азии».

На последнем заседании совета директоров группы Ван Суйчжоу с тяжелым сердцем признал: «» «Вернувшись на этот раз и увидев здание торгового центра, я испытал особые чувства — неспособный полководец доводит войско до изнеможения. Из-за моей слепоты, опрометчивости и самонадеянности множество руководителей и сотрудников работали до изнеможения, при этом результаты были неудовлетворительными. Только в возрасте сорока лет я по-настоящему понял сложность общества и жестокость человеческого мира; управлять предприятием действительно очень нелегко, и я испытываю глубокий стыд».

Вот что значит «урок, извлечённый из чужих ошибок».

Рен Чжэнфэй, наконец, в мучениях совершил перелом в своём мышлении. Позже, под влиянием пережитого, он сказал: «Только осознав свою ничтожность, человек начинает совершать великие поступки».

В то время Рен Чжэнфэй по-прежнему переживал двойные мучения, но у него не было времени на печаль и упреки в свой адрес: он должен был как можно скорее найти способ заработать деньги, обеспечить семью средствами к существованию и, проявив присущую ему стойкость, поддержать семью.

Случайным образом один из друзей, занимавшийся производством программно-управляемых телефонных коммутаторов, предложил Рен Чжэнфэю помочь ему с продажей оборудования. После нескольких совместных проектов у этого 44-летнего мужчины, уже упустившего лучший период для начала собственного дела, зародилась идея создать свой бизнес.

В октябре 1987 года в двух заросших сорняками «временных домиках» на берегу Шэньчжэньской бухты так родилась компания «Хуавей», которая впоследствии изменила сферу связи в Китае и во всём мире.

Раздел 2 Создание «Хуавей»: только выжив, можно иметь будущее

Что касается происхождения названия «Huawei», то, по преданию, когда Рен Чжэнфэй зарегистрировал компанию, он не мог придумать название, но, увидев на стене громкий лозунг «Китай способен на великие дела» («Zhonghua Youwei»), взял его за название.

Позже Жэнь Чжэнфэй объяснил: «С самого начала наша компания занималась дистрибуцией зарубежных продуктов, но мы всегда хотели разрабатывать собственные продукты, потому что, просто продавая чужие товары, невозможно было сделать компанию крупной. Я назвал компанию «Хуавей», что означает «Китай способен на великие дела», чтобы сказать

иностранцам: то, что можете сделать вы, мы не только можем сделать, но и сделаем лучше, чем вы!»

Уставный капитал «Хуавей» составлял всего 21 000 юаней. Эти скромные 21 000 юаней были собраны самим Жэнь Чжэнфэем и несколькими его партнёрами. Можно сказать, что это была компания, у которой «не было ничего» (ни капитала, ни технологий, ни кадров, ни управления).

Используя преимущества специальной экономической зоны Шэньчжэня в сфере информационных технологий, компания импортировала товары из Гонконга на материк и зарабатывала на разнице цен — это была самая распространённая бизнес-модель в Шэньчжэне того времени, и довольно много предприятий в городе начинали именно с этого.

В те времена в Шэньчжэне повсюду были возможности разбогатеть. В Китае, только что начавшем реформы и открытость, на всех рынках наблюдался острый дефицит товаров, повсюду были «голубые океаны» — не хватало всего, кроме людей. Можно было разбогатеть на торговле одеждой, можно было разбогатеть на торговле аудиокассетами — главное, чтобы у тебя было чутьё, ты был готов терпеть лишения и не боялся рисковать.

Чтобы выжить, компания «Хуавей» в начале своего существования даже продавала лекарства для похудения и оздоровления. Позже, по рекомендации одного из начальников отдела сельскохозяйственной связи провинции Ляонин, «Хуавей» стала дистрибьютором аналоговых коммутаторов НАХ гонконгской компании «Хуннянь» и перепродавала их внутренним почтово-телефонным управлениям на уровне уездов, а также в поселках, на шахтах и т. д.

Небольшие коммутаторы были ключевым оборудованием для построения сетей связи. В те годы Китай еще находился на раннем этапе реформ и открытости: чтобы установить стационарный телефон, нужно было стоять в очереди за разрешением. Только установка домашнего телефона обходилась более чем в 4000 юаней, а для организаций — в 5000 юаней, при этом приходилось ждать в очереди несколько месяцев, а то и целый год. В то время установка стационарного телефона дома считалась делом, придающим престиж.

Рынок был настолько перегрет, что спрос на коммутаторы стремительно рос, а покупателям приходилось стоять в длинных очередях и вносить аванс, при этом товар обычно можно было получить только через полгода. В то время даже при вводе в эксплуатацию коммутатора на 500 линий на церемонию приезжали руководители провинции, чтобы перерезать ленточку.

В то время Китай в основном полагался на импорт различного телекоммуникационного оборудования. Хотя в стране существовали сотни небольших государственных производителей коммутаторов, их технологии отставали, и они могли продавать свою продукцию только таким клиентам, как отели и горнодобывающие предприятия. Почта и телекоммуникационное ведомство импортировали различное телекоммуникационное оборудование: одни только небольшие телефонные станции закупались в семи странах и соответствовали восьми стандартам, а именно: японские NEC и Fujitsu, американская Lucent, канадская Nortel, шведская Ericsson, немецкая Siemens, бельгийская Bell и французская Alcatel. Именно это и известно в истории китайской связи как «семь стран, восемь стандартов».

Отечественные коммутаторы не соответствовали требованиям, а импортные, естественно, были чрезвычайно дорогими, принося огромную прибыль — до 300–400 долларов за линию. Эти международные гиганты в сфере телекоммуникационного оборудования наживались в Китае донельзя. К 1993 году в карманы вышеупомянутых иностранных компаний поступило более 10 миллиардов юаней реальных денег!

Хотя он был крайне возмущён «кровососанием» иностранных гигантов и мечтал о том, чтобы отечественные коммутаторы поделили с ними рынок поровну, Рен Чжэнфэй уже давно перерос возраст импульсивных поступков. Он затаил эти эмоции глубоко в душе и, подобно выносливому волку, постепенно накапливал силы. В конце концов, для предприятия главное

— выжить, а не в порыве горячей крови выбежать из окопов и погибнуть от дешевой пули — в те годы компаний, погибших именно по этой причине, было немало.

Те два года, когда компания «Хуннянь» была дистрибьютором коммутаторов, были очень тяжелыми, но именно они принесли «Хуавей» её первые настоящие деньги.

Благодаря модели перепродажи и сделкам в кредит — сначала забирали товар, а после его продажи производили оплату — компания «Хуннянь» за два года фактически предоставила «Хуавей» беспроцентный кредит на сумму более 100 миллионов юаней.

В те времена, если удавалось раздобыть импортный товар, его брали столько, сколько только можно, и совершенно не беспокоились о том, что его не удастся продать. Поэтому каждый раз, когда кто-то кричал у входа в офисное здание: «Товар привезли!», все — от Рен Чжэнфэя до остальных сотрудников — ликовали, бросались вниз, разгружали грузовики, как будто наступал Новый год...

Если бы не дистрибуция аналоговых коммутаторов НАХ в те два года, «Хуавей» не смогла бы выжить.

Ещё более важно то, что «Хуавей» создала собственную маркетинговую сеть и команду, изучила телекоммуникационную отрасль и рынок, сформировала свой собственный стиль, который проник в самую суть компании, став частью её ДНК и передаваясь из поколения в поколение до сих пор:

Сотрудники «Хуавей» чрезвычайно выносливы и подходят к делу с исключительной серьёзностью, что намного превосходит других производителей телекоммуникационного оборудования и производит на клиентов очень глубокое впечатление.

Отрасль телекоммуникационного оборудования — это отрасль, в которой очень часто возникают непредвиденные ситуации и требуется длительное послепродажное обслуживание; коммутаторы часто выходят из строя и даже загораются. Коммутаторы, представленные Huawei, стоят намного дешевле, чем импортные, и по качеству превосходят отечественные, но все же их можно отнести лишь к продуктам второго сорта, поэтому Huawei доводит качество обслуживания до совершенства. Технические специалисты находятся в круглосуточной готовности: как только возникает проблема, они немедленно выезжают на место для ремонта, демонстрируя отличное отношение к делу. Такое понимание важности обслуживания у Huawei является уникальным и опережающим своё время. Для сравнения: продукция зарубежных брендов, хотя и превосходит Huawei по качеству, отличается высокой стоимостью, сложным послепродажным обслуживанием, а при возникновении проблем зачастую никто не берется за их устранение. Богатые кадровые ресурсы Китая и низкая стоимость рабочей силы стали важными факторами, позволившими Huawei постепенно завоевывать позиции международных брендов.

Такой подход, уделяющий равное внимание как продуктам, так и обслуживанию, позволил «Хуавей» быстро заявить о себе, расширить бизнес и отвоевать рыночные позиции у многих брендов.

«Нечаянно» Рен Чжэнфэй настолько преуспел в дистрибьюторской деятельности, что производители, завидуя его успеху, стали при малейшем поводе прекращать поставки. Только что открытый рынок и созданная сеть клиентов были на грани исчезновения, и Huawei пришлось покупать товары по завышенным ценам, а продавать их клиентам по низким, фактически доплачивая из собственных средств, чтобы удержать рынок.

В то время, движимые огромной прибылью, компании-дистрибьюторы коммутаторов появлялись как грибы после дождя: менее чем за полгода в Шэньчжэне их число превысило сотню. Качество продукции было крайне неравномерным, а жестокая ценовая конкуренция привела рынок в полный хаос. Через год подавляющее большинство этих «компаний-перекупщиков», стремившихся к быстрой наживе, обанкротилось.

На дистрибуторстве нельзя построить крупную компанию: не контролируя источники поставок, ты как будто постоянно находишься в зависимости от других.

Это сильно потрясло Жэнь Чжэнфэя и повлияло на всю его жизнь. Жэнь Чжэнфэй решил разработать собственные коммутаторы.

В сентябре 1991 года «Хуавей» приняла решение сконцентрировать все финансовые и человеческие ресурсы на разработке абонентского коммутатора под брендом «Хуавей» —.

Более 50 сотрудников отдела исследований и разработок работали, питались и жили на третьем этаже промышленного здания в деревне Хаоье уезда Баоань города Шэньчжэнь. Этот же этаж был разделен на четыре производственные зоны: «печатные платы», «источники питания», «общие испытания» и «подготовка». Сотрудники, покрываясь потом под высокими температурами, исходящими от оборудования, работали днём и ночью. На том же этаже находились склад и кухня; более десятка кроватей были выстроены в ряд вдоль стены, а когда кроватей не хватало, вместо них использовались матрасы, положенные на пенопластовые плиты. Все сотрудники, включая руководство компании, работали без перерыва, а когда уставали, просто засыпали на матрасах, а проснувшись, сразу же возвращались к работе.

Такой подход к работе впоследствии стал традицией «культуры матрасов» в «Хуавее». Даже когда «Хуавей» перебрался за океан в Европу, чтобы «показать класс» зарубежным компаниям, сотрудники «Хуавей» по-прежнему спали на матрасах, укладывая их прямо на полу, что вызывало у европейцев неподдельное удивление.

Несколько месяцев подряд они трудились днём и ночью, питаясь и ночуя в компании; инженеры даже не знали, дует ли на улице ветер или идёт дождь. Один из инженеров, когда разработка ВН-03 увенчалась успехом, из-за переутомления потерял роговицу и был вынужден лечь в больницу на операцию.

В конце декабря испытания оборудования прошли успешно, и у Huawei наконец-то появился собственный продукт: первая партия из трёх коммутаторов ВН-03 была упакована и отправлена. К этому моменту на счетах Huawei не осталось средств, и если бы отгрузка не состоялась, компания оказалась бы на грани банкротства.

Деньги за эти три коммутатора поступили очень быстро, и «Хуавей» смогла продолжить свою деятельность. Это была рискованная победа в битве, где отступать было некуда.

Впоследствии «Хуавей» в кратчайшие сроки разработала целую серию коммутаторов, в том числе модель HJD48.

Такая высокая скорость стала возможной благодаря тому, что в предыдущие годы Жэнь Чжэнфэй проявил дальновидность и сумел распознать талантливых специалистов.

В 1989 году по случайному стечению обстоятельств один из профессоров Центрально-Китайского технологического университета (ныне — Центрально-Китайский технологический университет) привёл своего студента Го Пина на экскурсию в «Хуавей». В то время Го Пин только что закончил аспирантуру и остался в университете преподавать. После беседы Го Пин был поражён присущими Рен Чжэнфэю амбициями, энтузиазмом и искренностью и сразу же остался в Шэньчжэне. Рен Чжэнфэй, не побоявшись взять на работу «человека из », продемонстрировал свой смелый характер и назначил Го Пина руководителем проекта по разработке второго собственного продукта компании — малогабаритного аналогового абонентского коммутатора HJD48 с воздушным разделением каналов.

После этого Го Пин прочно укоренился в «Хуавее», занимая поочередно должности менеджера проектов в отделе разработки продукции, генерального директора по цепочке поставок, директора аппарата президента, главного юрисконсульта, президента по управлению процессами и ИТ, президента по развитию предприятия, председателя совета директоров и президента «Хуавей Терминал», а также вице-председателя совета директоров, ротационного генерального директора и председателя финансового комитета. В 2018 году в руководстве

«Хуавей» произошла смена поколений, и Го Пин занял должность вице-председателя совета директоров и ротационного председателя совета директоров.

Когда человек или компания находятся на подъёме, возможно, благодаря удаче или так называемому «закону притяжения», хорошие события следуют одно за другим, не ждя приглашения.

Не говоря уже о том, что Го Пин сам пришел в «Хуавей», он ещё и порекомендовал своего однокурсника Чжэн Баюна.

Это гениальный человек.

Чжэн Баюнь, служебный номер в «Хуавее» 0002, уступает только Жэнь Чжэнфэю. С детства он рос в бедной семье. В течение двух лет, проведённых в интернате средней школы № 1 города Чанло, он каждые две недели возвращался домой за бататом и рисом, преодолевая путь длиной в два часа. Не имея обуви, он шёл босиком.

Поступив в Центрально-Китайский технологический университет, Чжэн Баюнь прошел программу «бакалавриат-магистратура» и остался в университете, чтобы руководить аспирантами. Когда Го Пин рекомендовал Чжэн Баюня, тот уже поступил в аспирантуру Цинхуаского университета.

После прихода в «Хуавей» Чжэн Баюнь значительно повысил технический уровень компании, и вскоре был успешно разработан проект HJD48. HJD48 мог обслуживать 500 телефонных абонентов и пользовался большим успехом на рынке.

По завершении проекта HJD48 Чжэн Баюнь стал заместителем генерального директора «Хуавей» и первым главным инженером компании, отвечая за стратегическое планирование продукции и разработку новых продуктов. Впоследствии Чжэн Баюнь занимал должности директора Управления стратегического планирования и старшего вице-президента «Хуавей». Чжэн Баюнь был общительным человеком с прямым характером, и все называли его «Абао». Жэнь Чжэнфэй часто «подлизывался» к Чжэн Баюню, говоря как на собраниях, так и в неформальной обстановке: «Абао — гений, который появляется раз в тысячу лет». В «Хуавее» в течение довольно длительного времени Чжэн Баюнь был единственным, кто осмеливался регулярно стучать по столу в присутствии Жэнь Чжэнфэя.

Впоследствии Чжэн Баюнь возглавил команду разработчиков, которая последовательно создала серию абонентских коммутаторов на 100, 200, 400 и 500 линий. К 1992 году объем производства Huawei достиг 120 миллионов юаней, а прибыль превысила 10 миллионов юаней, при том что в то время в компании работало всего 100 человек.

В начале 1993 года в «Хуавее» состоялось общее собрание по подведению итогов 1992 года. Первым выступил Жэнь Чжэнфэй. Сдавленным голосом он произнес: «Мы выжили», — после чего его глаза наполнились слезами, и он не смог продолжить речь. Все присутствующие в зале были глубоко тронуты.

«Хуавей» наконец-то пережила критический этап становления.

Восемь лет спустя, в 2000 году, «Хуавей» уже не был тем, чем раньше. Вспоминая прошлое, Жэнь Чжэнфэй с умилением заметил: «Сможет ли компания выжить, зависит от неё самой, а не от других. Если она не выживает, то не потому, что другие не дают ей выжить, а потому, что она сама не способна выжить. Выжить — это не значит просто прозябать, не значит просто остаться в живых. Выжить — дело нелегкое, а выжить и оставаться здоровой — ещё труднее».

В соответствии с его размышлениями, два года спустя Рен Чжэнфэй столкнулся с «зимой Huawei»: лопнул IT-пузырь, его верный соратник Ли Инань предал компанию, умерла мать, начался судебный процесс с Cisco, ушли ключевые сотрудники, в компании царил хаос в управлении, он сам заболел депрессией и дважды перенёс операции по поводу рака... В течение полугода Рен Чжэнфэй, просыпаясь, часто рыдал.

Создание бизнеса — дело чрезвычайно трудное. За внешней славой предпринимателей скрываются акробаты, балансирующие на стальном тросе на большой высоте: они живут в постоянном страхе, тревоге и беспокойстве, и этому нет конца.

Но об этом позже.

Получив столь внушительную прибыль, можно ли передохнуть, разделить деньги между всеми и насладиться плодами победы?

Именно в этот момент предприниматель подвергается испытанию. Как предприниматель, он может не быть экспертом в технических вопросах, может нанять профессионального менеджера для тщательного управления компанией, но он должен постоянно контролировать направление развития предприятия и принимать четкие решения, взвешивая долгосрочные и краткосрочные интересы. Даже если он отлично управляет компанией, но допускает ошибки в стратегических решениях, он, в лучшем случае, будет лишь отличным профессиональным менеджером.

Именно в этом заключается существенное различие между профессиональным менеджером и предпринимателем: предприниматель должен быть лидером, а профессиональный менеджер — всего лишь высокопоставленный наемный работник, который не может стать предпринимателем.

Это также является главным табу при выборе преемника предпринимателем.

В то время как все усердно трудились, Жэнь Чжэнфэй уже давно обратил свой взор на программируемые телефонные коммутаторы.

По сравнению с моделями ВН-03 и НJD48 программируемые телефонные коммутаторы отличались более высоким техническим уровнем и более мощными функциями; они только-только появились в развитых странах, таких как США и Япония, поэтому их цена и прибыль были выше.

В 1992 году Жэнь Чжэнфэй пошел ва-банк и вложил все силы в разработку программно-управляемых телефонных коммутаторов.

Но у него просто не было другого выхода. Реальность заставляла Рен Чжэнфея и «Хуawei» постоянно двигаться вперед, причём бежать быстрее конкурентов, иначе их ждал тупик.

В 1965 году один из основателей Intel Гордон Мур сформулировал закон Мура, суть которого заключалась в том, что при неизменной цене количество компонентов, которые можно разместить на интегральной схеме, удваивается каждые 18–24 месяца, а производительность также увеличивается вдвое. Иными словами, производительность компьютера, которую можно было приобрести за один доллар, увеличивалась более чем вдвое каждые 18–24 месяца.

Развитие телекоммуникационных технологий не давало ни одной телекоммуникационной компании права на самоуспокоенность.

В 1991 году 38-летний У Цзянсин, директор Института информационных технологий Инженерно-технического института Народно-освободительной армии Китая, возглавил разработку цифровой телефонной станции с программируемым управлением НJD04 на 10 000 каналов (обычно называемой «станцией 04»), что одним махом опровергло предсказание о том, что китайцы не способны создать программируемую телефонную станцию большой ёмкости. (Жаль только, что этот научный результат был запущен в серийное производство только в 1995 году при содействии компании «Юлун Коммуникации».)

В 1992 году компания ZTE под руководством Хоу Вэйгуя разработала цифровую телефонную станцию ZX500A для сельских районов. На самом деле, ещё двумя годами ранее под руководством Хоу Вэйгуя на рынок успешно вышла первая цифровая абонентская станция ZTE — ZX500. Эти две конкурирующие компании — «ZTE» и «Huawei» — впоследствии вступили в ожесточённую борьбу в рамках «Четырёх королевств» и «Великой китайской войны», и их вражда продолжается до сих пор.

Впоследствии компания Shenzhen Changhong Telecommunication Equipment также разработала цифровую АТС на 2000 линий.

Конкуренты стремительно растут, рыночная конкуренция будет становиться всё более ожесточённой, и высокая прибыльность на рынке обычных коммутаторов не сохранится надолго. Вся телекоммуникационная отрасль переживает переход от «эпохи Весны и Осени» к «эпохе Воюющих царств»: лишь немногие смогут остаться в игре до конца, а подавляющее большинство производителей коммутаторов превратятся в пушечное мясо.

Другими словами, если «Хуавей» остановится и станет жить за счёт накопленного (хотя накопленного и так не так много), то в любой момент может быть вытеснен рынком и конкурентами. Как говорится: «Плыть против течения — не двигаться вперёд значит отступать». Либо двигаться вперёд, либо погибнуть — всё так просто.

Выжить — вот главный принцип для любого предприятия.

Кроме победы, пути нет.

Интересно, что позже, когда «Хуавей» стала ведущим мировым производителем телекоммуникационного оборудования, Жэнь Чжэнфэй не раз с сожалением отмечал, что из-за слишком быстрого обновления технологий и чрезмерно жесткой конкуренции в этой отрасли он в молодости, не понимая, во что ввязывается, по ошибке сел на этот «корабль-убийцу» — телекоммуникационное оборудование — и теперь уже не может с него сойти:

Если бы я занялся продажей фруктов, вы бы тоже спросили меня, почему я решил продавать фрукты. Но если бы я был умнее и не пошёл в телекоммуникационную отрасль, возможно, это имело бы большее значение для моей жизни. Если бы я занялся разведением свиней, то сейчас, возможно, был бы крупнейшим свиноводом Китая.

Свиньи очень послушны, они развиваются очень медленно, а в сфере связи прогресс идет слишком быстро — я уже настолько устал, что не могу бежать дальше. Но если не стараться бежать вперёд, это означает банкротство. У нас нет пути назад, остаётся только держаться до сих пор. В то время я ошибочно полагал, что отрасль связи — это большой и перспективный бизнес, и бездумно в него ввязался. Позже я понял, что в сфере связи работать сложнее всего: её продукция слишком стандартизирована, что для небольших компаний очень жестоко.

В то время в отрасль связи, как и мы, пошли тысячи, даже десятки тысяч таких же «глупых» компаний. Возможно, они уже давно осознали свою ошибку и перешли в другие отрасли, где добились успеха.

Но мы не могли выйти из этой отрасли, потому что с самого начала у нас не осталось ни копейки. Если бы мы ушли, у нас не осталось бы ни гроша — как бы мы жили, как бы кормили детей? Если бы мы ушли и снова занялись «свиноводством», у нас не было бы денег ни на поросят, ни на корм для свиней, поэтому нам ничего не оставалось, как скрепя сердце продолжать идти вперёд в телекоммуникационной отрасли.

Раздел 3 «Связь — как морепродукты»: успехи и неудачи Жэнь Чжэнфэя

Перспективы в сфере телефонных коммутаторов для операторов были заманчивыми: заключение одного контракта приносило доход, равный нескольким сотням контрактов на абонентские коммутаторы, но с технической точки зрения это было очень сложно. Кроме того, у «Хуавей» не было наработок в сфере маркетинга в этой области, и сеть деловых контактов приходилось создавать с нуля.

Самым серьёзным риском было изменение круга конкурентов. Раньше, когда компания занималась производством абонентских коммутаторов, конкурентами «Хуавей» были лишь небольшие отечественные компании-производители коммутаторов и некоторые «посредники», но в сфере коммутаторов для телефонных станций конкурентами стали американская AT&T, японская NEC, французская Alcatel, шведская Ericsson и другие, то есть те самые «семь стран и восемь систем», о которых говорилось выше. Попытка Huawei отнять «хлеб» у этих

международных гигантов была подобна попытке муравья бросить вызов слону — даже если бы компания погибла, об этом никто бы и не узнал.

Но Жэнь Чжэнфэй всё же, стиснув зубы, довольно трагично бросился в бой. Жэнь Чжэнфэй, Хоу Вэйгуй, а также многие предприниматели той эпохи были не только коммерсантами, стремящимися к прибыли, но и смелыми первопроходцами и героями.

Неожиданно для всех, на этот раз Рен Чжэнфэй просчитался.

Первым сетевым коммутатором Huawei стал JK1000, в котором использовалась технология аналоговой частотной разделения каналов. Его разработка была успешно завершена в начале 1993 года, а в мае он получил сертификат на подключение к сети от Министерства почты и телекоммуникаций. Рен Чжэнфэй возлагал на JK1000 большие надежды, надеясь, что он вновь принесет компании славу.

Однако Рен Чжэнфэй неверно оценил темпы развития китайского рынка связи. В 1990 году уровень проникновения стационарной телефонной связи в Китае составлял всего 1,1 %, тогда как в развитых странах — 92 %. Судя по поставленным целям, к 2000 году уровень проникновения стационарной телефонной связи в Китае должен был составить не более 5–6 %, и Рен Чжэнфэй считал, что JK1000 вполне справится с этой задачей. На самом деле к 2000 году уровень проникновения стационарной телефонной связи в Китае уже достиг 50 %!

В начале 1992 года технология цифровых коммутаторов в Европе и США уже достигла зрелости и начала распространяться по всему миру. А модель JK1000, на которую Рен Чжэнфэй возлагал большие надежды, едва появившись на рынке, оказалась на грани вытеснения.

Особенно фатальным стало то, что, войдя на поле битвы за рынок узловых коммутаторов, «Хуавей» сразу же ощутила на себе всю мощь международных гигантов. Они предложили Министерству почты и телекоммуникаций Китая «построить сеть связи за один раз», чтобы избежать дублирования инвестиций. Этот ход, «подрезавший корни», попал в «слабое место» технологии «Хуавей», и JK1000 грозила судьба стать браком сразу же после выхода на рынок.

Не желая сдаваться, Жэнь Чжэнфэй повсеместно заявлял, что JK1000 подходит для текущих условий в Китае, что «невозможно достичь цели за один шаг» и что «при выборе модели следует руководствоваться реальными потребностями», выражая надежду, что сначала будут внедрены коммутаторы с воздушным разделением каналов, а затем постепенно произойдет переход на цифровые коммутаторы.

Не имея никаких шансов на успех в городах, Жэнь Чжэнфэй уклонился от острых атак конкурентов и сосредоточил внимание на их слабых местах — сельских районах и отдалённых уездных городах. Он организовал команду монтажников, отличавшуюся высоким техническим уровнем и чувством ответственности, которая объехала всю страну и в итоге продала более 200 единиц JK1000.

Провал JK1000 позволил Рен Чжэнфею на собственном опыте убедиться в жестокости стремительного обновления и смены поколений в сфере телекоммуникационных технологий. Некоторые сравнивают телекоммуникационные продукты с морепродуктами, говоря, что они, как морепродукты, утром ещё пользуются большим спросом, а к вечеру, возможно, уже никому не нужны. Компания, которая на первый взгляд процветает, может случайно отстать и больше никогда не сможет наверстать упущенное.

Если сравнить с сегодняшним днём, то на самом деле современная интернет-экономика ничем не отличается.

В переломные моменты даже малоизвестные люди иногда могут выделиться из общей массы. Рабочий с конвейера Цао Иань, не имевший высшего образования, тем не менее хорошо разбирался в тенденциях развития коммутаторов и неоднократно предлагал Жэнь Чжэнфею разработать цифровой коммутатор. В этом и заключается суть «Хуавей»: герой не спрашивает о происхождении. Жэнь Чжэнфэй был впечатлён его идеями и принял решение действовать по двум направлениям, одновременно ведя разработку аналоговых и цифровых коммутаторов.

Цао Иань также быстро стал заместителем главного инженера отдела разработки и руководителем проекта по цифровым коммутаторам.

Таким образом, хотя модель JK1000 и заставила «Хавеа» пойти некоторым обходным путем, это не привело к значительной потере времени.

Руководителями разработки цифровой телефонной станции C&C08 на 2000 линий были главный инженер Чжэн Баоюн и руководитель проекта Мао Шэнцзян. Первоначально планировалось начать эксплуатацию (в отраслевой терминологии это означает установку и наладку оборудования в какой-либо телефонной станции с последующим успешным предоставлением телекоммуникационных услуг) в мае-июне 1993 года, но в итоге выпуск продукта откладывался снова и снова, и он так и не появился на рынке. Каждый день, видя менеджера по программному обеспечению Лю Пина, Мао Шэнцзян ворчал: «Если мы не запустим систему в эксплуатацию, босс меня убьет».

В октябре проектная группа больше не могла терпеть и отвезла C&C08, тестирование которой ещё не было завершено, прямо в Июй (провинция Чжэцзян), где силой запустила систему в эксплуатацию. Как и следовало ожидать, C&C08 вела себя как капризный ребёнок: высокий уровень отказов, зависания, обрывы связи, невозможность дозвониться — проблемы сыпались как из рога изобилия.

Чжэн Баоюн лично руководил работой на месте, а Жэнь Чжэнфэй неоднократно приезжал на передовую, чтобы поддержать и воодушевить команду. В тот период, под огромным давлением, Жэнь Чжэнфэй словно постарел на 10 лет.

Спустя более двух месяцев этот проект наконец был завершён. Хотя впоследствии мелкие неполадки не прекращались, а через несколько лет система была заменена на новую версию, и после целых 8 лет непрерывной оптимизации C&C08 всё-таки была запущена в Иу.

Клиенты дали C&C08 высокую оценку:

«Раньше у нас была установлена АТС 1240 производства компании «Шанхай Белл». Сотрудники «Белл» уже давно говорили о разработке абонентских плат на 16 абонентов каждая, но до сих пор их так и не выпустили. Не ожидали, что ваша компания так быстро выпустит такую систему, причём с таким высоким уровнем качества изготовления — вы действительно опередили всех».

Терминал оснащен полностью китайскоязычным меню, поддерживает управление с помощью мыши и имеет систему справки с горячими клавишами. Интерфейс понятен и эстетичен, управление удобно, просто и легко осваивается, что избавило операторов от необходимости проходить сложные курсы обучения и снизило вероятность ошибок в работе, чем они очень довольны.

В то время как все уделяли внимание модели C&C08 на 2000 линий, Рен Чжэнфэй смотрел дальше: он намеревался разработать модель C&C08 на 10 000 линий.

Однако для «Хуавей» того времени разработка 10-тысячного коммутатора была делом несколько бесполезным.

Клиенты «Хуавей» в основном находились в сельской местности, где 2000-линейной модели C&C08 было вполне достаточно, а 10 000-линейная модель в сельской местности не имела рынка сбыта. Чтобы подбодрить исследователей, Чжэн Бао дал твердое обещание: «Разрабатывайте смело. Как только разработаете, я гарантирую, что помогу вам продать 10 штук».

Неожиданно, впоследствии было продано не просто 10, а целых несколько сотен тысяч коммутаторов C&C08 на 10 000 линий, и они стали основными коммутаторами в национальной сети общественной телефонной связи!

Вслед за Чжэн Баоюном на сцену вышел ещё один гений в области связи — Ли Инань.

Ли Инань, 1970 года рождения, уроженец провинции Хунань, в 15 лет поступил в программу для одаренных подростков тогдашнего Центрально-Китайского технологического университета; он был чрезвычайно умен и обладал потрясающей способностью к усвоению знаний.

В 1992 году, будучи студентом второго курса магистратуры, Ли Инань прошел стажировку в «Хуавее», а в следующем году, после окончания университета, присоединился к компании. Когда он присоединился к группе по разработке 10-тысячной телефонной станции под руководством Чжэн Баоюна, Ли Инаню ещё не было 22 лет.

В соответствии с планом Ли Инаня отдел исследований и разработок «Хуавей» заказал разработочные платы и инструменты на сумму почти 200 тысяч долларов. Неожиданно, после нескольких месяцев исследований, выяснилось, что эта технология не подходит для телефона на 10 000 линий, и у «Хуавей» просто не было возможности реализовать столь быструю шину. 200 тысяч долларов были потрачены впустую.

1993 год был для Huawei годом крайне напряжённого финансового положения: многие срочно необходимые компоненты не удавалось закупить из-за нехватки средств. Ли Инань, нанёсший компании столь значительный ущерб, испытывал сильные угрызения совести и нервничал при каждом звонке телефона на работе. К счастью, Чжэн Баоюй, имевший обширные связи, сумел уладить дело, выплатив поставщику всего 200 000 юаней.

Рен Чжэнфэй не придавал большого значения ошибке отдела исследований и разработок — он никогда не судил о героизме по сиюминутным успехам или неудачам. «Я не считаю, что падение — это страшно, страшно то, что больше не сможешь подняться!» Суть корпоративной культуры «Хуавей» заключается не в том, чтобы выигрывать все сражения, а в том, чтобы в неблагоприятных условиях выработать неукротимый дух борьбы.

Он прекрасно понимал, насколько дорогостоящими и затратными являются исследования и разработки в телекоммуникационной отрасли, и что «большие вложения — высокая отдача» — это единственный путь. На начальном этапе развития компании чрезмерные требования к сотрудникам отдела исследований и разработок неизбежно сковывают их, заставляют действовать осторожно, стремиться лишь к стабильности, а не к достижению результатов.

Сильный дух авантюризма и терпимое отношение к ошибкам — вот что отличает «Хуавей» Рен Чжэнфея от «Чжунси» Хоу Вэйгуя, и именно в этом заключается причина растущего разрыва между этими двумя компаниями.

Спустя несколько лет «Хуавей» наконец-то стала достаточно состоятельной. В 1996 году компания планировала выделить на НИОКР более 100 миллионов юаней, но при подведении итогов года выяснилось, что несколько десятков миллионов так и остались неиспользованными. Рен Чжэнфэй был очень недоволен и сказал: «Не оставляйте ничего, потратьте всё до конца». Этих средств действительно некуда было потратить, и, не имея другого выхода, отдел разработок был вынужден заменить всё оборудование на новое.

Рен Чжэнфэй очень нуждался в талантливых технических специалистах. К Ли Инаню он испытывал неопишемую симпатию и предоставил ему необычайные возможности для карьерного роста и проявления таланта:

Через два дня он был назначен инженером Huawei.

Через полмесяца — до главного инженера.

Через полгода — до заместителя генерального директора Центрального исследовательского отдела.

Через два года его назначили главным инженером компании «Хуавей» и президентом Центрального исследовательского отдела, сменив на этом посту Чжэн Баоюна.

В 27 лет Ли Инань занял пост вице-президента компании «Хуавей».

Среди всего высшего руководства «Хуавей» в то время Ли Инань был самым молодым; остальные, как правило, были старше его как минимум на 10 лет. То, что Ли Инань смог возглавить самый важный отдел «Хуавей» и завоевать искреннее уважение других руководителей, свидетельствует о его таланте и способностях. Рен Чжэнфэй ласково называл Ли Инаня «Красным мальчиком», и даже некоторое время ходили слухи, что он является «наследным принцем Huawei». Именно поэтому, когда в 2000 году Ли Инань «ушел», основав компанию

«Ганьвань» и вступив в борьбу с Рен Чжэнфэем за лидерство, Рен Чжэнфэй испытал необычайное сожаление, горе и гнев, и в конце концов полностью поглотил «Ганьвань», чтобы избавиться от накопившейся обиды.

Именно тогда, когда все были в полном замешательстве, Чжэн Баоюн и Ли Инань совместно пришли к идее использовать оптоволокно в качестве соединительного материала для коммутаторов. Позже факты доказали, что принятая «Хуавеем» технология, близкая к SDH, была новаторским достижением, самым передовым не только в Китае, но и на международном уровне!

Первая экспериментальная станция для 100-тысячной коммутационной системы C&C08 была выбрана в Пичжоу, провинция Цзянсу. Почтово-телеграфное управление Пичжоу ранее закупило партию коммутаторов S1240 у компании «Шанхай Белл», но когда потребовалось расширить мощности, «Белл» не смогла своевременно обеспечить поставку. Слабость крупных международных компаний — медленное восприятие ситуации и небыстрота действий — проявилась во всей полноте, и именно это дало Huawei возможность бросить вызов с помощью 100-тысячной коммутационной системы C&C08.

Однако 10-тысячная АТС «Хуавей» значительно проигрывала по внешнему виду, а в функциональном плане также часто давала сбои.

Сначала не удавалось установить связь с вышестоящими узлами, из-за чего было невозможно совершать междугородные звонки. Более недели Ли Инань и его команда меняли новые релейные платы и релейные линии, но неисправность оставалась; Рен Чжэнфэй из штаб-квартиры направлял одну группу за другой разработчиков аппаратного обеспечения, но причину неисправности так и не удалось найти.

Все были в растерянности и впали в отчаяние; Ли Инань даже с поникшей духом сказал Лю Пину: «Я, пожалуй, не смогу больше этим заниматься, впредь продолжай ты».

Но у Бога всегда есть выход. Совершенно случайно руководитель отдела аппаратного обеспечения Ю Хоулинь обнаружил, что заземляющий провод коммутатора был неправильно подключён, и проблема решилась сама собой.

Неожиданно следующая проблема оказалась ещё более сложной.

Из-за ошибки в программе телефонная система C&C08 иногда забывала освобождать интервалы; по мере накопления все ресурсы интервалов исчерпывались, и коммутатор выходил из строя.

Более недели отслеживания не принесло решения этой проблемы, и им пришлось прибегнуть к «методу полуночного петуха»: каждый день в два часа ночи программное обеспечение автоматически перезапускалось, освобождая все интервалы. Если в это время кто-то звонил, связь внезапно обрывалась. «Метод полуночного петуха» продолжался более полугода и был устранен только после многократных обновлений версий.

Как бы то ни было, «Хуавей» в конце концов обогнал конкурентов и официально заменил «Белл», став одним из первых партнеров по поставке оборудования для почтово-телекоммуникационного управления города Пичжоу.

C&C08 имеет важное значение как в истории развития Huawei, так и в истории развития телекоммуникаций Китая, поскольку ознаменовала то, что Huawei наконец-то закрепилась на рынке телекоммуникаций. В 1997 году цифровая АТС C&C08 компании Huawei получила вторую премию Государственной премии за научно-технический прогресс.

Это был рискованный шаг, от которого зависела судьба компании: если бы C&C08 потерпела неудачу, Huawei перестала бы существовать. Для Huawei C&C08 была не просто продуктом, а краеугольным камнем развития компании; все последующие продукты в области передачи данных, мобильной связи, интеллектуальных систем и передачи данных развивались именно на этой основе. Многие сотрудники Huawei даже предпочитают цифру «08» в своих номерах, испытывая сильную привязанность к «аппарату 08».

C&C08 также стала для «Хуавей» своего рода «Военной академией Хуанпу», подготовившей для компании большое количество руководящих кадров. Большинство вице-президентов «Хуавей» вышли из этого проекта, все руководители Центра исследований и разработок на протяжении всей истории занимали свои посты именно благодаря опыту работы над C&C08, а количество директоров, возглавляющих различные подразделения компании, просто не поддается подсчёту.

В те годы инженеры Huawei прибыли в Пичжоу в августе, надеясь успеть вернуться в Шэньчжэнь к празднику Национального дня, но не ожидали, что работа завершится только в середине октября.

Во время окончательной приемки Рен Чжэнфэй приехал из Шэньчжэня в Пичжоу. В разгаре беседы он воодушевленно предсказал: «Через 10 лет Huawei будет составлять триединство с AT&T и Alcatel, и Huawei займет треть мирового рынка!»

Тогда все громко рассмеялись, подумав: «Босс опять хвастается».

Это не было просто прихотью Рен Цзэнфэя. В начале августа того же года более 100 представителей клиентов со всей страны собрались на конференцию в «Хуавее», и Рен Цзэнфэй выступил с громким заявлением: «История поставила нас перед выбором: либо идти вперёд, либо отстать. Столкнувшись с этой серьёзной ситуацией, мы будем ещё усерднее трудиться, принимать вызовы, стремиться стать лидером в Китае, войти в восьмерку мировых лидеров в сфере связи, вытеснить иностранное оборудование с китайского рынка и пробиться на международный рынок, чтобы вместе с США делить рынок Юго-Восточной Азии и России. Мы уверены, что сможем внести вклад в развитие телекоммуникационной отрасли нашей страны, и мы не пощадим никаких средств».

Стоит отметить, что в то время «Хуавей» была всего лишь небольшой частной компанией: в 1993 году её оборот составлял всего 410 миллионов юаней. Хотя это в три раза больше, чем годом ранее, по сравнению с AT&T и «Алькател» это были совершенно разные масштабы. Не говоря уже о том, что только на научные исследования в «Белл Лабораториях» AT&T в 1993 году было выделено 3 миллиарда долларов!

Неожиданно, спустя 10 лет, в 2003 году, оборот Huawei достиг 31,7 млрд юаней, что в 76 раз превышало показатель 1993 года, а AT&T и Alcatel под давлением конкуренции со стороны Huawei были вынуждены объединиться, чтобы противостоять компании!

А к 2018 году оборот Huawei достиг поразительных 603,6 млрд юаней, что почти в 1500 раз превышает показатель 1993 года!

История вновь подтвердила дальновидность и силу Рен Чжэнфэя!

Раздел 4 Величие начинается с малого: как становятся предприниматели

С момента основания «Хуавей» в 1987 году до успешного запуска 80-тысячного коммутатора C&C в 1993 году Рен Чжэнфэй и «Хуавей» прошли этот путь, преодолевая множество препятствий. «Хуавей» уже пережил самый опасный период своего существования, вырос из младенца в юношу и теперь может выйти на ринг, чтобы померяться силами с крупными международными корпорациями и отечественными конкурентами.

У каждого успешного предпринимателя, естественно, есть свой секрет успеха. Внимательно проанализировав его, мы действительно можем увидеть чёткую основную линию, которая вела Рен Чжэнфэя к успеху и позволила ему с самого начала идти по правильному пути.

1. Если не бороться изо всех сил, то погибнешь

Компания «Хуавей» была основана в условиях, когда Китай страдал от бедности и слабости, а телекоммуникационная отрасль в целом отставала на протяжении многих лет. Хотя компания и попала в период бурного роста отечественной телекоммуникационной отрасли, но чем сильнее был этот рост, тем жестче была конкуренция. Едва появившись на свет, «Хуавей» столкнулась с давлением со стороны крупных международных корпораций, конкуренцией со стороны государственных предприятий и коллег по отрасли, дискриминацией в кредитной

политике, а также недоверием со стороны чиновников, привыкших пользоваться импортным оборудованием. Частная компания без государственной поддержки, предприниматель, начинавший с нуля — у них не было другого выхода, кроме как бороться изо всех сил.

Путь, выбранный Жэнь Чжэнфеем, можно назвать полным трудностей и опасностей.

Рен Чжэнфэй лично рассказал о двух примерах:

Однажды, чтобы спасти региональный рынок, один из руководителей высшего звена «Хуавей» лично отправился в Шэньян. Узнав, что этот клиент собирается вести переговоры с «Эрикссон» в одном из отелей, он, едва прибыв в Шэньян, не успел даже глотка воды выпить, как сразу же поспешил в холл отеля, чтобы дожидаться его. Не зная, когда закончатся переговоры, он оставался там, не смея уйти, и даже не осмеливаясь пообедать.

Только в полвторого ночи этот клиент наконец вышел. Руководитель Huawei сразу подошел к нему, чтобы завязать разговор, но тот бросил фразу «Нет времени» и ушел.

Еще одна история произошла зимой одного года: один из докторов наук компании «Хуавей» встречал важного клиента в пекинском аэропорту «Шоуду». Из-за задержки рейса этот доктор простоял на морозе более четырёх часов. Наконец важный клиент прибыл и, увидев, что его встречают, естественно, обрадовался, но, узнав, что его встречает не представитель AT&T (Lucent Technologies), развернулся и ушёл.

Но даже несмотря на такое пренебрежение и унижение, сотрудники «Хуавей» под руководством Жэнь Чжэнфея были вынуждены терпеть.

Транснациональные компании захватили крупные города, и Рен Чжэнфею оставалось только применять тактику «окружения городов с сельской местности», выходя на отдалённые рынки с плохими условиями и мизерной прибылью.

Сотрудник «Хуавей» Чжан Цзяньго в 1992 году был направлен в провинцию Фуцзянь, где каждый день разъезжал на старом джипе по различным уездным городам и поселкам. За три года он досконально изучил расположение всех уездных городов и мог с легкостью нарисовать карту уездного уровня провинции Фуцзянь.

В 1994 году Ли Цзе, проработавший в «Хуавее» менее двух лет, был переведён в отдел маркетинга. На общем собрании Рен Чжэнфэй спросил его: «Сколько уездов вы сможете посетить за год?» Ли Цзе, погладив себя по лбу, ответил: «Наверное, 500». Рен Чжэнфэй сказал: «Тогда я устанавливаю план на 500 уездов, идите и выполняйте его».

Так более десяти человек, на пяти-шести джипах Mitsubishi и двух автомобилях Audi, предоставленных компанией, отправились из Шэньчжэня в уездные почтово-телефонные управления по всей стране, чтобы продвигать только что разработанный «Хуавеем» коммутатор для телефонных станций. На каждый уезд уходило примерно три дня; каждый из них объехал по 40–50 уездов. За два года они посетили 500 уездов и накопили папки с документацией о клиентах толщиной в несколько футов...

Летом 1994 года, когда «Хуавей» только что завершила запуск системы платформы дополнительных услуг в Шанхайском телефонном узле, в Шанхае как раз проходила общенациональная конференция высшего руководства телекоммуникационных компаний. Это был отличный шанс продемонстрировать «Хуавей» операторам со всей страны, и компания немедленно приняла решение доставить 10-тысячный коммутатор на место проведения конференции и организовать демонстрационную площадку.

Однако у «Хуавей» оставалось мало времени на подготовку. Вся компания мобилизовалась и менее чем за 5 дней завершила все работы по транспортировке оборудования, монтажу стенда и наладке оборудования.

В день проведения выставки все эксперты и государственные чиновники, ознакомившиеся с продукцией Huawei, были потрясены технологиями компании.

Однажды коммутаторы Huawei были проданы в провинцию Хунань, но с наступлением зимы во многих устройствах произошло короткое замыкание. На месте причину установить

не удалось, поэтому технические специалисты отвезли неисправное оборудование обратно в Шэньчжэнь, где целая группа людей стала выяснять, в чём же дело. Впоследствии они обнаружили на плате следы влаги и заподозрили, что это моча мышей.

Тогда один из пожилых сотрудников вышел на улицу и через некоторое время вернулся с маленькой бутылочкой оранжево-желтой жидкости, заявив, что это мышьяная моча. Как только жидкость была вылита на плату, раздался громкий треск, сопровождаемый электрическими искрами, и исследователи, не обращая внимания на неприятный запах, с восторгом бросились к месту возгорания, чтобы осмотреть его.

В конце концов они установили, что причиной отключения питания стали вещества, содержащиеся в моче. Зимой в провинции Хунань бывает холодно, и мыши устраивают гнезда в системах охлаждения, где, между прочим, и мочатся. Они провели модификацию продукции с учётом этой конкретной проблемы и вскоре решили её.

В 1994 году «Хуавей» впервые приняла участие в Пекинской международной выставке связи. На стенде компании висел лозунг: «Никогда не было спасителей, и мы не полагаемся ни на богов, ни на императоров. Создание новой жизни зависит исключительно от нас самих». Это не было намеренной попыткой выделиться — напротив, это было точным отражением реальности «Хуавей» за последние несколько лет.

Этот дух упорного труда глубоко запечатлелся в сознании сотрудников «Хуавей», проник в самую суть их существа, и даже после того, как «Хуавей» обогнал «Лункс» и «Эрикссон», став лидером в телекоммуникационной отрасли, Жэнь Чжэнфэй никогда не переставал подчеркивать важность упорного труда.

«Добиться успеха легко, а удержать его — трудно; удержать успех легко, а сохранить его — трудно; сохранить его легко, а довести до конца — трудно». Упорный труд под силу многим предпринимателям, но стать лидером отрасли и при этом с «маниакальной» настойчивостью сохранять дух упорного труда, постоянно бить тревогу и подавать личный пример на протяжении целых 30 лет — таких предпринимателей можно пересчитать по пальцам.

2. Пожизненное обучение и широкий кругозор

Почему этот пункт стоит на втором месте?

«Пожизненное обучение и широкий кругозор» — эти десять простых слов на самом деле в значительной степени определяют будущее предприятия и предпринимателя.

Помимо трудолюбия и выносливости, у китайских предпринимателей 1980-х годов была ещё одна заметная черта: под влиянием среды, в которой они выросли, они часто обладали смелостью, доходящей до безрассудства, и были полны решимости «изменить мир». Смелости было в избытке, а образования — не хватало: в этом заключалась основная причина того, что в то время многие предприниматели то стремительно взлетали к успеху, то с грохотом терпели крах.

Будучи обусловленными своей эпохой, представители одного поколения зачастую могут влиять на ход событий и решать проблемы только в рамках своего времени. С приходом новой эпохи естественным образом появляются новые люди, а «старые волны» неизбежно умирают на берегу. Таков закон обновления — он действует ко всему сущему. Оглянувшись вокруг, мы увидим бесчисленное множество подобных примеров.

Однако Рен Чжэнфэй вырвался из этого круга. Как предприниматель первого поколения Китая, он по-прежнему свободно действует в новой эпохе интернета и даже становится всё более смелым с каждым днём — в этом и заключается сила «обучения».

В 1963 году Рен Чжэнфэй учился в Чунцинском институте строительных инженеров (ныне вошедшем в состав Чунцинского университета). Когда до окончания учёбы оставался всего год, началась «Культурная революция». Его отца поместили в «коровник». Беспокоясь о подвергавшемся публичной критике отце, Рен Чжэнфэй поехал домой на крыше поезда, чтобы навестить его, и по дороге подвергся избиению со стороны «мятежников» и сотрудников вок-

зала. Отец напутствовал его словами: «Запомни: знание — это сила. Если другие не учатся, ты должен учиться, не следуя за толпой».

Вернувшись в Чунцин, Рен Чжэнфэй самостоятельно освоил такие специальные дисциплины, как электронные вычислительные машины, цифровые технологии и автоматическое управление, а также дважды проработал от корки до корки «Сборник задач по высшей математике» Фань Инчуаня, после чего изучил логику и философию и внимательно прочитал четыре тома «Избранных произведений Мао Цзэдуна». Кроме того, он самостоятельно выучил три иностранных языка, достигнув уровня, позволявшего ему читать университетские учебники.

Даже в возрасте за 60 лет Рен Чжэнфэй продолжал изучать иностранные языки. Он говорил: «Если мне предстоит двухчасовой перелёт в Пекин, я как минимум два часа читаю книги. всю свою жизнь я не играл в карты по вечерам, не ходил на танцы и не пел песен — именно поэтому я и добился прогресса».

Председатель совета директоров группы «Вансян» Лу Гуанцю сказал: «Раньше я всегда считал, что Интернет — это всего лишь инструмент, и достаточно, чтобы им пользовались некоторые сотрудники в компании, нет необходимости, чтобы каждый его понимал и использовал; мне всегда казалось, что из мыши не выйдет карданный шарнир. Теперь всё по-другому: внуки и внучки, приезжая ко мне, рассказывают об интернете. Интернет уже превратился из инструмента в образ мышления, в культуру, в образ жизни и работы, а печатные продукты уже на подходе. Что делать? Остаётся только усердно учиться: «Умеющий учиться — способен, а многосторонний человек достигает успеха».

Стоит отметить, что эти слова принадлежат пожилому человеку, родившемуся в 1945 году, который скончался в октябре 2017 года, по-настоящему воплотив принцип «учиться до самой смерти».

Основатель Facebook Марк Цукерберг каждый год ставит перед собой цель: в 2010 году это было изучение китайского языка, в 2012 году — ежедневное написание кода, а в 2015 году — чтение одной книги в неделю. Он выполнил все эти задачи.

Осенью 1991 года Жэнь Чжэнфэй впервые посетил США с ознакомительной поездкой. Наибольшее впечатление на него произвёл благотворный цикл «talents — technologies — economy»: «Чем больше процветание, тем больше развиваются технологии; чем больше развиваются технологии и чем больше внимания уделяется образованию, тем больше появляется талантов; чем больше появляется талантов, тем больше процветает экономика — так замыкается благотворный цикл... США будут процветать вечно».

Спустя более 20 лет, в 2016 году, его оценка США стала ещё более глубокой и тонкой, и он сосредоточился на применении этих выводов к «Хуавей»: «США — самая либеральная страна, американская мысль и деловая цивилизация яркие и великолепные, разноцветные, как фейерверк, но на самом деле синонимом слова «великолепие» является слово «хаос». Чтобы превратить блеск в великолепие, необходим опорный стержень, основной курс и команда, крепкая как железо. Но у США есть и армия, крепкая как железо, которая обеспечивает стране твёрдое направление развития. В престижных американских университетах сосредоточена мировая элита и блестящие идеи, но без концентрации они тоже рассеются. Американская армия — самая дисциплинированная и неустанно самосовершенствующаяся организация; множество выдающихся военных впоследствии становились президентами США и предпринимателями, объединяя эти инновационные силы. Компания «Хуавей» должна оставаться открытой, но при этом обладать железной силой; те, кто находится на своих постах и занимает должности, должны мужественно бороться — в этом заключается суть создания стратегического резерва, о котором я говорю. Нам также нужен коллектив с железной дисциплиной и железной волей».

Если проанализировать развитие США за последние 30 лет, то, несмотря на расовые проблемы и издержки свободы, страна по-прежнему сохраняет мощный и устойчивый твор-

ческий потенциал, и постоянно появляются новые лидирующие компании. На фоне упадка отечественной промышленности США всё больше стран и регионов становятся её производственными площадками, а подъём информационной индустрии в самой стране компенсирует проблемы, вызванные спадом в производстве. Таким образом, США не переживают упадок, а проходят процесс модернизации.

В 2015 году Ма Юнь, выступая в Гонконге, с воодушевлением заметил: «Когда (вначале) появилась IBM, я подумал: „Все кончено“. (Затем) в этом мире появилась Microsoft. После появления Microsoft мы посчитали, что это вообще невозможно, но появился Yahoo. После Yahoo появился Google, после Google — Amazon, после Amazon — Facebook, а после Facebook — Alibaba. После Alibaba наверняка будут появляться новые компании одна за другой».

В 2001 году, вернувшись из поездки по Японии, Жэнь Чжэнфэй написал знаменитое эссе «Весна на Севере» и вновь призвал учиться у японцев трудолюбию, терпению и скрупулёзности, а у немцев — целеустремлённости, чтобы подготовиться к «зиме Huawei».

Только предприниматель, готовый учиться на протяжении всей жизни, может вселить уверенность в сотрудников и клиентов и способен вести компанию в будущее.

3. Умение правильно использовать людей, акционерное участие всего персонала

В процессе разработки моделей BH-03, HJD48 и C&C08 на поле битвы, где царили огонь и сталь, проявила себя целая плеяда талантов. Не говоря уже о Чжэн Баюне, Ли Инане, Лю Пине и Мао Шэнцзяне, в «Хуавее» 30 лет спустя значительная часть руководителей среднего и высшего звена присоединилась к компании именно в тот период и проявила себя.

Какой человек может стать лидером?

Ответ таков: тот, кто способен объединить большую группу элиты, бороться за одну и ту же идею и постоянно одерживать победы, давать сотрудникам вознаграждение, превосходящее их ожидания, и наполнять их чувством достижения и чести.

Такие люди, как Лю Бан и Цао Цао, с легкостью справлялись с тяжелыми задачами, умели привлекать выдающихся талантов из самых разных сфер и уровней и давали им возможность проявить свои способности. В противовес им Чжан Лян, каким бы непревзойденным стратегом он ни был, не смог бы стать лидером; а Чжугэ Лян, чем больше он посвящал себя делу и занимался мельчайшими деталями, тем меньше у него было шансов стать лидером.

Именно об этом говорил сам Жэнь Чжэнфэй: «Я ничего не понимаю, кроме как в одном — в ведре клея. Я выливаю этот клей на сотрудников «Хуавей», скрепляя более ста тысяч человек воедино, чтобы они, рискуя жизнью, стремились к одной общей цели». Многие не понимают важности этих слов Жэнь Чжэнфэя, ошибочно считая их случайной скромностью, но на самом деле они точно указывают на ключевое качество предпринимателя.

Упомянутый выше Цао Иань, рабочий с конвейера без диплома, был в порядке исключения повышен Рен Чжэнфеем до заместителя главного инженера отдела разработки и руководителя отдела цифровых коммутаторов именно за то, что неоднократно напоминал ему о необходимости ускорить исследования в области цифровых коммутаторов. Хотя способности Цао Ианя были ограниченными и он постепенно ушел из круга высшего руководства «Хуавей», это решение оправдало себя, как говорится, «даже если бы пришлось заплатить тысячу золотых за кость лошади».

Рен Чжэнфэй готов платить — высокие зарплаты в «Хуавее» известны, и эта «традиция» уходит корнями в далекое прошлое. Рен Чжэнфэй однажды с некоторой гордостью заметил: «Секрет успеха „Хуавей“ на протяжении более 20 лет заключается в „распределении денег“. Если правильно распределить деньги, многие проблемы легко решаются».

В 2013 году Рен Чжэнфэй сформулировал это как «усилия направляются в одну точку, прибыль поступает из одной точки». Позже он развил эту мысль: «Всем известно, что вода и воздух — самые мягкие вещи в мире, поэтому люди часто восхваляют мягкость воды и легкий

ветер. Но всем также известно, что, несмотря на свою мягкость, ракета движется за счёт воздуха: высокоскоростные газы, образующиеся в результате сгорания топлива, вырываются через небольшое отверстие, называемое соплом Лавалья, и создают огромную тягу, способную вывести человека в космос. Вода, подобная красавице, если вырваться под высоким давлением из небольшого отверстия, может резать стальные листы. Из этого видно, какую мощь таит в себе принцип „сосредоточения усилий в одной точке“. Если «Хуавей» сможет придерживаться принципа «сила из одного отверстия, прибыль из одного отверстия», то следующей компанией, которая потерпит крах, не будет «Хуавей».

Упомянутый выше Лю Пин (впоследствии ставший вице-президентом Huawei) в 1993 году уволился из университета и присоединился к Huawei. В то время стандарты заработной платы для новых сотрудников Huawei составляли 1000 юаней для выпускников бакалавриата, 1500 юаней для магистров и 2000 юаней для докторов наук, за исключением специально приглашённых специалистов. Зарплата Лю Пина в университете составляла чуть более 400 юаней, а в «Хуавее» — 1500 юаней, но в феврале он отработал всего один день и в итоге получил зарплату за полмесяца. В марте зарплата Лю Пина выросла до 2600 юаней. Зарплата повышалась каждый месяц, и к концу года она уже достигла 6000 юаней. Однако он не получал всю эту сумму на руки: каждый месяц ему выплачивали только половину наличными, а вторую половину зачисляли на счёт.

Позже, беседуя с ними, Жэнь Чжэнфэй сказал: «Сейчас мы как Красная армия во время Великого похода: преодолеваем снежные горы и пересекаем степи, берем у простого народа продовольствие, но не можем заплатить за него, и нам остаётся только оставить расписку, чтобы вернуть долг после победы революции». Эти зачислённые на счёт зарплаты впоследствии превратились в акции «Хуавей», и в итоге все их владельцы получили вознаграждение. Жэнь Чжэнфэй без всяких оговорок выполнил своё обещание.

Высокие зарплаты для привлечённых элитных специалистов — это уже впечатляет, но у Рен Чжэнфея была ещё и оригинальная модель «участия всех сотрудников в акционерном капитале»:

была создана система акционерного участия сотрудников, хотя она и находилась лишь в зачаточном состоянии.

При создании компании была разработана система акционерного участия сотрудников, призванная сплотить коллектив через распределение прибыли. В то время я ещё не разбирался в системе опционов и тем более не знал, что на Западе в этой сфере существует множество развитых и разнообразных механизмов мотивации.

Опираясь лишь на собственные жизненные неудачи, я пришел к пониманию необходимости разделять с сотрудниками ответственность и прибыль. В самом начале я обсудил этот подход с отцом и получил от него решительную поддержку — он изучал экономику в 30-е годы. Эта случайно посаженная «цветок» сегодня расцвела так ярко, что стала залогом великого дела «Хуавей».

Компания «Хуавей» стала одной из первых в Китае, реализовавших систему участия всех сотрудников в акционерном капитале: на долю Рен Чжэнфея приходится всего 1,4 % акций компании, а остальные 98,6 % принадлежат сотрудникам.

Внутренние акции «Хуавей» не распределялись единовременно, а квоты на них динамично и непрерывно расширялись. Чем дольше сотрудник работает в «Хуавей», тем больше дивидендов он получает, причем их размер настолько велик, что основная заработная плата кажется не столь значимой. В 1992–1996 годах ежегодная доля дивидендов достигала 100 %. В 2001 году внутренние акции были преобразованы в виртуальные ограниченные акции.

При уходе из «Хуавей» сотрудник теряет право на владение акциями.

Это уникальный случай в Китае.

Подавляющее большинство предпринимателей не обладают такой решимостью, как у Рен Чжэнфэя, и тем более не имеют такого же неприятия к деньгам, как он.

Вспомним, что когда Рен Чжэнфэй учился в старших классах средней школы, как раз наступил «трехлетний период трудностей», и в то время его семья не могла даже насытиться. В выпускном классе Рен Чжэнфэй готовился дома к вступительным экзаменам в университет, и когда голод становился просто невыносимым, он смешивал рисовые отруби с овощами и жарил эту смесь на сковороде. В то время в семье ещё оставалось немного запасов продовольствия, но Рен Чжэнфэй не смел просто взять горсть, потому что знал: его родители, младший брат и сестры тоже голодали, и если он украдёт еду, младшие могут умереть от голода. Позже Рен Чжэнфэй вспоминал: «Мою бескорыстность я тоже перенял от родителей. То, что «Хуавей» сегодня так успешна, отчасти связано с моей бескорыстностью».

«Когда богатство сосредоточено, люди расходятся; когда богатство распределено, люди объединяются» — этот барьер, который другим предпринимателям так трудно преодолеть, Рен Чжэнфэй уже давно незаметно преодолел. После поступления на военную службу Рен Чжэнфэй неоднократно отличался в бою, но из-за проблем с гражданством его заявление о вступлении в партию так и не было одобрено, и он мог получить лишь звание «передового изучающего труды Мао Цзэдуна», наблюдая, как солдаты под его командованием один за другим получают награды за заслуги. Это приучило его к спокойному отношению к отсутствию наград.

У кого нет постоянного имущества, у того нет постоянной целеустремлённости. Широкое участие сотрудников в акционерном капитале дало «Хуавей» уникальную для других компаний устойчивую движущую силу и сплочённость.

По сравнению с публичными компаниями внутренняя система акционерного участия в «Хуавее» избавила компанию от риска утраты контроля со стороны посторонних лиц и капитала, а также позволила избежать характерного для публичных компаний стремления к краткосрочной прибыли. Благодаря этому компания может вкладывать средства в научно-исследовательские работы, которые не приносят видимой выгоды в краткосрочной перспективе, в соответствии с долгосрочным планом, постепенно превращаясь в крупную корпорацию.

Одна из причин падения американского телекоммуникационного гиганта AT&T, о котором мы упомянем в следующей главе, заключалась в том, что акционеры компании слепо гнались за краткосрочной спекулятивной прибылью на фондовом рынке, что постепенно убило жизнеспособность AT&T.

Если распространить этот подход на политическую сферу, мы также обнаружим аналогичные явления. В странах Европы и Америки уже прослеживаются признаки отставания в развитии инфраструктуры: за некоторыми крупными инфраструктурными проектами зачастую никто не следит, и никто не берет на себя инициативу. У каждой выгоды есть своя обратная сторона, и это является следствием недостатка демократической избирательной системы, которая «уделяет чрезмерное внимание мелочам».

4. Китайцам присуща особая смекалка и хитрость, но при этом они придерживаются принципа «побеждать необычным, объединяться обычным»

Начало любого дела сопряжено с трудностями: суровые условия — это одно, их можно перетерпеть и найти способ преодолеть, но телекоммуникационное оборудование всегда требует тестирования. У Huawei не было денег на его покупку, так как же решить эту проблему?

Именно здесь проявилась присущая китайцам изобретательность: они всегда могли придумать какие-нибудь самодельные способы, чтобы заменить необходимое.

Технические специалисты использовали мультиметр и осциллограф для тестирования коммутаторов, а с помощью лупы проверяли одну за другой тысячи и десятки тысяч точек пайки на печатных платах — и результаты оказались вполне приемлемыми.

Позже менеджер отдела аппаратного обеспечения Сюй Вэньвэй даже специально написал статью под названием «Изучение коммутаторов с помощью мультиметра и осциллографа».

Ум китайцев не имеет себе равных. Приведу один пример:

Сасу в своей книге «Десять дел в столице» пишет, что после «Культурной революции» американский эксперт по сельскому хозяйству Хан Дин () приехал в Китай, чтобы продвигать три «супероружия» сельского хозяйства — комбайны, дождевание и технологию нулевой вспашки.

«В то время Санян (мать Сасу) недавно вернулась в Пекин, ей было за тридцать, и она как раз находилась в расцвете сил, как и её коллеги. Хотя десятилетняя катастрофа привела к тому, что большинство людей утратили навыки работы, но как только они приступили к делу, даже Хан Дин, будучи их другом, не мог представить, на что способны эти китайцы. Например, привезённый Хань Дином комбайн: его ключевым элементом был стальной вал, весь покрытый шипами. С одной стороны в него загружалась старая кукуруза, и зерна на верху сразу же зацеплялись за острые шипы на валу, а с другой — выходили кукурузные зерна и «очищенная» кукурузная солома. Работал он просто чудесно, но его цена была непомерно высокой. В нашей стране не было оборудования для производства таких валов со стальными шипами, и, казалось, пришлось бы импортировать их из США. В итоге Саня и её ребята раздобыли вал из чёрного железа и наняли молодого сварщика, который без перерыва приваривал к нему шипы — один за другим. За считанные минуты они изготовили устройство, аналогичное американской запатентованной технологии, причём его стоимость составила всего одну тысячную от стоимости импортного. Господин Хань Дин, обняв этот железный вал, покружился с ним три раза и чуть не разбил себе голову этой штукой, похожей на волчий зуб».

Но ум часто может привести к плохим последствиям: полагаться на мелкую хитрость, не желая усердно трудиться; останавливаться на поверхностном знании; увлекаться фантазиями, не желая заниматься реальной работой; любить громкие слова, но не соответствовать своим амбициям; чрезмерно подчеркивать дух «упорного труда», игнорируя техническое отставание — всё это лишь способ самоутешения, своего рода «духовная победа».

Рен Чжэнфэй глубоко понимал важность испытательного оборудования; имевшиеся на тот момент альтернативные методы были, в конечном счёте, лишь временной «партизанской тактикой», и как только появились условия, он поспешил перейти к систематизированному подходу, следуя принципу «побеждать необычным, действовать по правилам». Именно так в 1996 году произошла «вторая революция» в Huawei. И именно благодаря «второй революции» Huawei обрела потенциал для того, чтобы стать лидером отрасли и международной компанией, благополучно преодолев второй ключевой этап своего развития.

«Побеждать необычными методами, действовать по правилам» — это честный и правильный путь, но следовать ему способны лишь единицы. Большинство людей, ограниченные своими способностями, не умеют проявлять гибкость и изобретательность, а небольшая часть — от природы умные и хитрые — предпочитают быстрые «хитроумные планы», меняют цели по обстоятельствам и приучаются «ходить кружками». Лишь крайне немногие способны иметь большие амбиции, трудиться с упорством и при этом не терять гибкости — именно такие люди являются прирождёнными лидерами.

Рен Чжэнфэй начинал с производства коммутаторов, но сумел остаться верным собственным технологиям, создать свой бренд и не позволил поставщикам взять себя в зависимость — вот что такое честный и достойный путь развития предприятия.

5. Не отступать от технологий

В начале периода реформ и открытости Китай отставал в технологическом плане, и правительство было вынуждено обменивать рынок на технологии. Довольно много предприятий пошли по «пути торговли, промышленности и технологий», быстро выросли и дали начало целому ряду успешных компаний.

Однако эти предприятия не воспользовались этой уникальной возможностью, предоставленной несколькими десятилетиями благоприятных условий, чтобы разработать собственные

ключевые технологии, а выбрали более легкий путь, довольствуясь переработкой и сборкой, увлекаясь жестокой ценовой конкуренцией с целью вытеснения соперников, особенно собственных отечественных компаний, и гордясь этим. Когда демографический, политический и рыночный дивиденды постепенно иссякли, а международная обстановка резко изменилась, мы стали свидетелями того, как многие известные компании, которые в свое время процветали, «катаясь на чужом успехе», были сброшены с быстрого поезда. Ситуация напоминает современную интернет-экономику: как только ветер меняет направление, на земле остаются предприниматели, оставшиеся «без трусов».

«Хуавей» идет по прямо противоположному пути — «пути «технологии-производство-торговля»». Цель Жэнь Чжэнфэя всегда была ясна: завоевать китайский рынок, освоить зарубежные рынки и составить конкуренцию иностранным коллегам. Поэтому с самого начала Жэнь Чжэнфэй сделал ставку на то, чтобы идти в ногу с передовыми мировыми технологиями, разрабатывать собственные ключевые технологии, формировать собственное конкурентное преимущество и развивать национальную промышленность. Этот путь настолько труден и опасен, что отпугивает подавляющее большинство китайских предпринимателей, но «в бурном море проявляется истинный герой». Самое главное, что для создания столетней компании и крупного международного предприятия одной лишь пустой оболочки с надуманной величиной недостаточно, чтобы выдержать долгое плавание. Без крепкого каркаса откуда взять энергию и дух? Без научно-технической поддержки откуда взять промышленную независимость? Без ключевых конкурентных преимуществ как противостоять глобальным изменениям и ударам больших волн?

Торговая война между Китаем и США в 2018 году заставила многих осознать опасность отсутствия ключевых технологий. К сожалению, время ушло, и для многих компаний и предпринимателей уже нет пути назад — раскаяние пришло слишком поздно.

Чтобы обрести собственные технологии, Жэнь Чжэнфэй вложил огромные средства — можно сказать, что он поставил на карту всю компанию «», сосредоточив все усилия на исследованиях и разработках, и выдержал давление, которое обычный человек не смог бы себе представить.

В начале своего предпринимательского пути Ван Цзяньлинь получил от одного банка обещание о предоставлении кредита в размере 20 миллионов юаней, но в итоге ответственное лицо передумало. Ван Цзяньлинь ходил к нему на работу, приходил к нему домой — в общей сложности он совершил более пятидесяти поездок, но тот отказывался с ним встречаться, и в итоге кредит так и не был одобрен. Это, напротив, подстегнуло Ван Цзяньлиня, и он поставил перед собой цель: обязательно сделать эту компанию крупной и вывести её на мировой уровень!

В начале 1990-х годов, стремясь сдержать экономический пузырь, правительство ужесточило условия кредитования, и такие начинающие частные предприятия, как «Хуавей», тем более не могли получить кредит.

Насколько острая была нехватка средств у «Хуавей»?

В то время проект Huawei JK1000 полностью истощил с трудом накопленные семейные сбережения, и Жэнь Чжэнфэй был вынужден одалживать деньги повсюду, но не мог получить кредит нигде. Он был вынужден несколько раз брать в долг крупные суммы у государственных и частных предприятий под проценты от 20% до 30%, что по сути было ростовщичеством. Жэнь Чжэнфэй использовал эти деньги, поставив все на карту и сделав ставку на C&C08.

Зарплаты часто задерживались, причём выплачивалась лишь половина. Текучесть кадров в «Хуавее» была очень высокой: многие сотрудники, получив годовую премию, сразу же увольнялись.

В то время в «Хуавей» действовала такая политика: тот, кто сможет одолжить компании 10 миллионов юаней, сможет не выходить на работу в течение года, при этом зарплата будет выплачиваться в полном объеме!

На одном из мобилизационных собраний Рен Чжэнфэй стоял у окна конференц-зала на 5-м этаже и обратился ко всем руководителям со словами: «Если разработка увенчается успехом, мы все будем развиваться; если же она провалится, мне останется только прыгнуть с этого этажа».

Во время разработки C&C08, несмотря на то что «Хуавей» был настолько беден, что не мог даже выплачивать зарплату, компания по-прежнему щедро вкладывала средства в разработку продукта. Здесь было всё необходимое: новейшие инструменты разработки, такие как логические анализаторы, цифровые осциллографы и аналоговые вызывные устройства, стоимостью в сотни миллионов юаней.

Решимость пойти ва-банк и без оглядки вложить все силы в разработку принесла Рен Чжэнфэю очередной успех.

6. Создание ценности для клиентов и построение сообщества общих интересов

Решительные шаги, когда «сжигают корабли», Рен Чжэнфэй предпринимал не один раз.

Чтобы решить проблему финансирования и одновременно укрепить отношения с клиентами, в 1993 году была создана компания «Мобек» — совместное предприятие, в котором участвовали «Хуавей», 10-й научно-исследовательский институт телекоммуникационных технологий (Сиань) и 17 почтово-телефонных управлений провинциального и городского уровней. Общий капитал компании составлял 89 миллионов юаней, из которых 38 миллионов юаней было вложено 17 почтово-телефонными управлениями; компания специализировалась в основном на производстве источников питания.

Это был гениальный ход, но в то же время рискованный шаг, означавший «сжечь мосты». Благодаря созданию совместного предприятия «Хуавей» получила столь необходимые средства для разработки коммутатора C&C на 80 тысяч линий и сформировала прочное сообщество общих интересов с этими 17 почтово-телекоммуникационными ведомствами. Условием было обязательство «Хуавей» окупить вложения за три года, то есть обеспечить сверхвысокую рентабельность в 33 % годовых!

Сверхвысокая доходность порождает сверхсильное желание. Если бы это не удалось, сотрудничество Рен Чжэнфэя с 17 крупными клиентами сразу же оказалось бы под угрозой краха.

К счастью, Жэнь Чжэнфэй в очередной раз, рискуя всем, добился успеха: три года подряд он выплачивал акционерам по 13 миллионов юаней, а коммутатор C&C08 на 100 000 каналов был успешно выведен на рынок, принеся «Хуавей» огромные доходы.

В марте 1995 года подразделение Huawei по производству источников питания было включено в состав компании «Мобек», которая впоследствии была переименована в «Huawei Electric» с уставным капиталом в 700 млн юаней. Основной сферой деятельности «Huawei Electric» было производство источников питания, доля рынка которых составляла 40 %, а доля рынка оборудования для видеонаблюдения — 50–60 %. В 2000 году «Huawei Electric» и «Huawei Technologies» с долями участия 90 % и 10 % соответственно основали компанию «Ansheng Electric». В 2001 году компания «Emerson Electric Co., Ltd.» приобрела 100 % акций «Ansheng Electric» за 750 млн долларов США (что эквивалентно 6 млрд юаней). Эти средства обеспечили «Huawei» прочную финансовую основу в последующий «зимовый период», что позволило компании благополучно пережить кризис.

Впоследствии Рен Чжэнфэй повторил этот подход, создав совместное предприятие с Почтово-телеграфным управлением и став партнёром этой организации.

Именно в этом проявилась мудрость Рен Чжэнфэя.

Конечно, конкурентов нужно побеждать, но это не означает, что с ними нельзя сотрудничать. Ведя ожесточенную борьбу, Рен Чжэнфэй мог в любой момент переключиться на сотрудничество с противником. Такие компании, как «Эрикссон» и «Сименс», когда-то были сильными соперниками «Хуавей», но это не помешало им впоследствии сотрудничать в Европе. Такие отношения, сочетающие доброжелательную конкуренцию и сотрудничество, вышли за рамки традиционной китайской культуры конкуренции, где все делится на «черное и белое», «друг или враг», и сыграли решающую роль в успешном укоренении «Хуавей» в Европе.

Открытость, сотрудничество, обмен и взаимовыгодная выгода — способность «покорить врага без сражения» и постоянно превращать врагов в друзей — вот уникальная способность Жэнь Чжэнфея. Создание сообщества общих интересов с сильными европейскими конкурентами можно рассматривать как «версию 3.0 программы акционирования всех сотрудников Huawei», а создание такого сообщества с почтово-телекоммуникационным ведомством — как версию 2.0.

Конечно, нужно зарабатывать на клиентах, но при этом необходимо дать им возможность тоже заработать. Рен Чжэнфэй категорически отказывается от разовых сделок и ради этого не жалеет части своей прибыли. Другие ловят рыбу, а он разводит рыбу, никогда не прибегая к недальновидным действиям, подобным «осушению озера ради ловли рыбы». Позже Рен Чжэнфэй сформулировал этот подход как «ориентацию на клиента»: создавать ценность для клиента и тем самым достигать взаимовыгодного результата.

Когда «Хуавей» только начинала свою деятельность, Рен Чжэнфэй лично ходил с портфелем по улицам юго-западных провинций, работая с каждым уездным управлением по отдельности. Емкость телефонной сети уездного управления была важным показателем для продвижения чиновников по службе, и «Хуавей» могла помочь уездным управлениям добиться успехов в работе. По мере продвижения чиновников на местах бизнес «Хуавей» постепенно вышел на уровень провинциальных управлений.

В 1997 году в провинции Сычуань было создано первое совместное предприятие «Хуавей», получившее название «Сычуань Хуавей». Партнеры проявили большой энтузиазм, поскольку это позволяло не только зарабатывать деньги, но и решать проблему занятости в подведомственных предприятиях сферы услуг. В том же году «Сычуань Хуавей» заключила контракты на сумму 500 миллионов юаней, что в 12 раз превышало показатели 1996 года!

Успех «Сычуань Хуавей» очень воодушевил Жэнь Чжэнфея, и он сразу же решил распространить эту модель, создав по одному предприятию в каждой провинции.

Вскоре были созданы «Тяньцзинь Хуавей», «Северный Хуавей», «Шанхай Хуавей», «Шаньдун Хуавей», «Чжэцзян Хуавей», «Ляонин Хуавей», «Хэбэй Хуавей» и «Аньхой Хуавей». «Хэбэй Хуавей» уже в том же году реализовала телекоммуникационного оборудования на 1 млрд юаней, а «Шаньдун Хуавей» — на 2 млрд юаней, что в 10 раз превышало предыдущий показатель. Объем продаж «Северного Хуавей», сотрудничавшего с железнодорожной системой, составил 290 млн юаней, при этом доля дивидендов партнеров по совместному предприятию обычно составляла 20 %!

Благодаря этому «Хуавей» успешно перешла от сельской телефонной связи к городской, рынок резко расширился, и «Хуавей» постепенно завоевала территории остальных трёх компаний из «Великой Трёхки». С 1994 по 2000 год оборот «Хуавей» составлял соответственно 800 млн, 1,5 млрд, 2,6 млрд, 4,1 млрд, 8,9 млрд, 12 млрд и 22 млрд юаней, демонстрируя поразительные темпы роста.

7. Сосредоточенность — ни в коем случае не отклоняться от основного курса

Для предпринимателя иногда не делать чего-то — более серьёзное испытание его качеств, чем делать.

Только решительно отвергая искушения и оставаясь верным своим убеждениям, можно дойти до конца.

В 1992 году в Шэньчжэне разрастались пузыри на рынках недвижимости и акций; туда устремлялись огромные потоки капитала, и многие люди в обществе разбогатели за одну ночь, спекулируя на рынке недвижимости: деньги поступали в одну руку и уходили из другой, принося прибыль, порой превышавшую доходы самих застройщиков. Тем временем тем, кто усердно трудился в реальной экономике, жилось всё труднее. Эта ситуация как нельзя лучше напоминает события последних лет.

Если быстрые деньги зарабатываются так легко, зачем тогда усердно заниматься реальным бизнесом? Под давлением огромных прибылей многие предприниматели поддались искушению, в том числе Лю Чуаньчжи и знаменитая в то время группа «Ситун».

Рен Чжэнфэй, напротив, держался от этого подальше.

Позже в своей статье «Как долго продержится красное знамя «Хуавей»?» он вспоминал:

Как известно, Шэньчжэнь пережил две эпохи экономического пузыря: одну — в сфере недвижимости, другую — в сфере акций. А компания «Хуавей» ни в одной из этих областей не оказалась вовлечена — и не потому, что мы были «незапятнанными, как лотос, растущий в грязи», а потому, что мы всегда серьёзно и добросовестно занимались технологиями. Когда рынок недвижимости и фондовый рынок росли, у нас тоже были возможности, но мы считали, что будущее — это мир знаний, а не мир таких пузырей, поэтому остались невозмутимыми.

«Чтобы что-то получить, нужно от чего-то отказаться» — этот принцип известен всем, но когда наступает «горячий момент», сколько людей способны сохранить хладнокровие, не поддаться искушению и не сбиться с пути? Только имея чёткую и твёрдую внутреннюю цель, можно обрести «успокаивающее средство» среди всевозможных искушений и добиться сегодняшнего успеха.

Если такие люди не добиваются успеха, то кто же тогда?

Ему не хватает лишь одного — шанса. Как только шанс представится, он взлетит до небес.

Не забывая о первоначальных целях, можно дойти до конца.

Решительно не отклоняясь от основного курса, Жэнь Чжэнфэй продержался 30 лет. За это время он упустил много возможностей быстрого заработка, таких как позднее проект «Сяоли###», который мучил и терзал Жэнь Чжэнфэя несколько лет, но при этом позволил «Хуавей» шаг за шагом уверенно продвигаться вперёд, избегая многих ям и ловушек, и в конечном итоге добиться прорыва.

«Разве «Хуавей» не пережил двадцать-тридцать лет одиночества? Мы не тратим стратегические конкурентные силы на нестратегические возможности. Сосредоточившись на основном курсе на протяжении нескольких десятилетий, мы сделали прорыв возможным». — так в 2018 году выразил свои размышления Рен Чжэнфэй в беседе с журналистами. Двадцать-тридцать лет, проведённых на «холодной скамейке», двадцать-тридцать лет упорного труда, подобного «Юй Го, перемещающему гору», — всё это, наконец, привело к созданию «Хуавей», на который сегодня обращены взоры всего мира!

Глава вторая

Революционер: от никому не известной компании до лидера

В вопросах направления развития продукции и управленческих целей мы ориентируемся на лучших в отрасли. Сейчас лучшими в отрасли являются Siemens, Alcatel, Ericsson, Nokia, Lucent, Bell Labs и другие компании. Наши планы по продукции и управлению должны приближаться к их уровню, а также следовать за ними и превосходить их. Например, в сфере интеллектуальных сетей, а также в некоторых новых направлениях бизнеса и функциях наши коммутаторы уже опередили Siemens, однако в плане стабильности и надёжности продукции у нас ещё есть отставание от Siemens. Только нацеливаясь на лучших в отрасли, мы сможем выжить.

Рен Чжэнфэй, 1998 г., «Как долго продержится красное знамя Huawei?»

Раздел 1 «Роман о четырёх странах»

В конце 1980-х — начале 1990-х годов в Китае, особенно в регионе Дельты Жемчужной реки, как дикая трава разрослись небольшие предприятия по производству коммутаторов. С модернизацией технологий коммутаторов — переходом от аналоговых к цифровым — подавляющее большинство предприятий выбыло из рынка, и в итоге остались четыре компании — «Великая Чжуна», а именно: «Юйлун», «Датан», «ZTE» и «Хавеа», которые развернули на китайском рынке связи 90-х годов захватывающую «Повесть о четырёх королевствах». В рамках этой соперничества между «ZTE» и «Хавеа» продолжается до сих пор.

Из четырёх компаний «Великой Чжунхуа» «ZTE» была основана первой — на три года раньше, чем «Huawei».

В 80-е годы, когда полупроводниковая промышленность США только начинала развиваться, Цзянь Сюэсен, занимавший в то время должность заместителя министра аэрокосмической промышленности, поручил заводу № 691 аэрокосмического комплекса заняться развитием полупроводниковой отрасли. В 1981 году Хоу Вэйгуй, занимавший должность начальника технического отдела завода № 691, был направлен в США для внедрения технологий.

Впоследствии, в 1985 году, 43-летний Хоу Вэйгуй покинул завод № 691, отправился на юг, в Шэньчжэнь, и основал компанию «ZTE Semiconductor Co., Ltd.» с уставным капиталом в 2,8 млн юаней (для сравнения: у Жэнь Чжэнфэя было всего лишь жалкие 21 000 юаней — он действительно начинал с нуля). В то время, чтобы выжить, «ZTE» в основном занималась переработкой поставляемых материалов для производства недорогих электронных изделий. Это было похоже на то, как Рен Чжэнфэй создавал «Huawei»: в первую очередь нужно было выжить, а уже потом постепенно развиваться.

Позже Хоу Вэйгуй неоднократно рассказывал, почему он решил заняться телекоммуникационной отраслью: во-первых, он оценил огромный рыночный потенциал этой отрасли, а во-вторых, это позволяло в полной мере использовать его технические преимущества.

В 1986 году «ZTE» приступила к разработке 68-канальной аналоговой абонентской АТС с воздушным разделением каналов. Год спустя Рен Чжэнфэй основал «Huawei».

В 1990 году под руководством Хоу Вэйгуя на рынок успешно вышла первая цифровая абонентская коммутационная станция ZX500 компании ZTE.

В 1992 году была успешно запущена экспериментальная станция сельской телефонной связи ZX500A компании ZTE. К 1993 году количество установленных станций ZTE на 2000 линий уже составляло 18 % от годового прироста емкости сельской телефонной связи по всей стране.

В 1995 году «ZTE» приступила к реализации стратегии интернационализации, опередив «Huawei» на один год.

В 1996 году ZTE получила генеральный подряд на проект по установке коммутаторов в Бангладеш.

В 1997 году ZTE вышла на Шэньчжэньскую фондовую биржу с акциями категории А.

В 2004 году ZTE вышла на Гонконгскую фондовую биржу, став первой китайской компанией, зарегистрированной на биржах А и Н. Хоу Вэйгуй также был признан «Человеком года в китайской экономике 2004 года» по версии CCTV.

Сравнивая историю развития ZTE и Huawei, мы видим, что пути этих компаний очень похожи — словно близнецы, — что и стало причиной ожесточённой конкуренции и накопившихся за более чем 20 лет взаимных обид.

На этом фоне компании «Юйлун» и «Датан» представляют собой «детей из богатых семей», родившихся с «золотой ложкой во рту».

Компания «Юлун» была основана в 1995 году несколькими государственными предприятиями и с самого момента своего создания вышла на рынок с упомянутым выше «аппаратом 04» на 10 000 линий, изобретённым У Цзянсином в 1991 году. «Аппарат 04» был чрезвычайно

успешным: за три года его совокупные продажи превысили 13 миллионов линий на общую сумму более 10 миллиардов юаней, и он стал настоящим хитом по всему Китаю.

Три года спустя, в 1998 году, была основана компания «Датан», что произошло на 11 лет позже, чем «Хуавей», однако предшественником «Датан» был Исследовательский институт телекоммуникационных наук и технологий с 40-летней историей, обладавший мощным техническим потенциалом и получавший огромную поддержку со стороны государства.

В 1998 году, в год своего основания, «Датан» достигла объема продаж в 900 млн юаней. «Юлун» и «ZTE» не сильно отставали друг от друга: объем продаж «Юлун» превысил 3 млрд юаней, а «ZTE» — 4 млрд юаней, тогда как «Хавеа» превзошла совокупный показатель этих трех компаний, достигнув 8,9 млрд юаней!

В телекоммуникационной отрасли сложилось единое мнение, что с точки зрения государственных ресурсов и технического потенциала в течение довольно длительного времени пекинские компании «Джулонг» и «Датан» значительно превосходили расположенные в Шэньчжэне «ZTE» и «Huawei».

Неожиданно первым пришла в упадок именно компания «Цюлун», которая так ярко дебютировала на рынке.

Благодаря «телефонам 04» компания «Юлун» заняла 14 % от общего объема сетевого трафика по всей стране. К сожалению, «Юлун» погрязла в «стране блаженства», получая роялти за использование технологии «телефонов 04», и, проявив близорукость, посчитала, что нашла золотую жилу, которая обеспечит ей доход на всю жизнь, упустив из виду дальнейшее развитие.

Появление новых технологий не зависит от воли человека: либо ты управляешь ими, следуешь за ними и становишься пионером, либо ждешь, пока колеса новых технологий безжалостно не раздавят тебя.

«Телефоны серии 04» лицензировались бесконтрольно, в «Юлун» царил управленческий хаос, производители вели между собой ценовую войну, а «Хуавей», воспользовавшись ситуацией, быстро захватила рынок «Юлун».

К середине-концу 90-х годов компании «ZTE» и «Huawei» уже завершили разработку и продвижение 10-тысячных телефонных станций, начали переходить из сельской местности в города и бороться за рынок с международными компаниями.

Благодаря поддержке правительства «Технические спецификации интерфейса V5.1 между местными цифровыми коммутаторами и сетями доступа» вытеснили практически все иностранные модели, и отечественные модели естественным образом вошли на рынок, расширившийся за счёт новых проектов, заняв долю до 80 % и полностью изменив ситуацию. ZTE, Huawei и Shanghai Bell (китайско-иностранное совместное предприятие) извлекли из этого процесса наибольшую выгоду, став тремя компаниями с наибольшей долей на китайском рынке программно-управляемых коммутаторов. «Юлун» и «Датан» не стали развивать сеть доступа, посчитав, что эта «промежуточная» технология не имеет перспектив, и упустили редкую возможность увеличения пропускной способности; с тех пор «Юлун» пошел на спад.

Один шаг назад — и все идет вниз: особенность телекоммуникационной отрасли — «скорость» — проявилась здесь в полной мере: отставание означает гибель. На нескольких крупных развивающихся рынках, появившихся впоследствии — в сферах мобильной связи, оптической связи и передачи данных — «Judao» также проявила медлительность, упустив благоприятные возможности для развития и все больше отставая от Huawei и ZTE.

К 2001 году объем продаж Huawei достиг 25,5 млрд юаней, что почти вдвое превышало показатель 1998 года, а прибыль превысила 2 млрд юаней; у ZTE этот показатель составил 14 млрд юаней, а прибыль — 570 млн юаней; компания Datang, отстававшая ранее, обогнала конкурентов, достигнув 2,05 млрд юаней; объем продаж «Юлун», напротив, упал с более чем 3 млрд юаней в 1998 году до менее чем 400 млн юаней, а убыток составил 90 млн юаней.

После 2002 года на внутреннем рынке «Юйлун» практически перестала быть заметной.

«Датан» стартовала с очень высоких позиций, обладая даже правами интеллектуальной собственности на TD-SCDMA (один из трёх стандартов 3G Международного союза электросвязи; два других — WCDMA и CDMA2000), но, к сожалению, допустила ту же ошибку, что и «Юлун», упустив рынки мобильной связи, оптической связи и цифровых данных и тем самым сама перекрыв себе путь к успеху. Из трёх крупнейших операторов связи в Китае только «China Mobile» внедрила сеть 3G стандарта TD-SCDMA, а к 2014 году 3G-связь, просуществовавшая всего 5 лет, была вытеснена 4G-связью. Доходы от патентных отчислений по стандарту, которые изначально могли бы приносить доход в течение 10 лет, резко сократились.

В довершение ко всему рыночная ориентация и маркетинговые способности «Датан» значительно уступали «Хуавею» и «Зтеку»: к 2003 году объем продаж «Датан» составил всего 1,8 млрд юаней, что было лишь 6 % от показателей «Хуавея» и 8 % от показателей «Зтека», и компания уже не могла считаться их конкурентом.

Согласно «Краткому отчёту о финансовых результатах за 2017 год компании «Датан Телеком Технологии», в 2017 году оборот «Датан Телеком» составил 4,3 млрд юаней, что на 39 % меньше, чем в 2016 году, а убыток увеличился с почти 1,8 млрд юаней в 2016 году до 2,6 млрд юаней в 2017 году.

Для сравнения: в 2017 году «Хуавей» достиг глобальной выручки в размере 603,6 млрд юаней, что на 15,7 % больше, чем в предыдущем году, а чистая прибыль составила 47,5 млрд юаней, увеличившись на 28,1 % по сравнению с 2016 годом...

Проблемы институционального характера, проблемы предпринимателей, проблемы с оценкой тенденций развития технологий и проблемы уровня управления переплелись между собой и постепенно задушили этого гиганта, заставив «Датан» едва дышать и лишив его сил для возрождения.

Будучи частью «Великой Китая», при одинаковых возможностях судьбы этих четырёх компаний оказались диаметрально противоположными. Разница между раем и адом заставляет с сожалением вздыхать.

«Величие» начинается с передовых технологий, но в конечном итоге заканчивается упадком из-за неспособности идти в ногу с техническим прогрессом.

После 1993 года Жэнь Чжэнфэй на собственном опыте ощутил, насколько огромную движущую силу для «Хуавей» представляют технологические прорывы, и при этом постоянно ощущал риски и давление, связанные с научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами.

На протяжении всего пути Huawei сталкивалась со всё более требовательными клиентами, а её конкуренты становились всё сильнее. Можно предвидеть, что в ближайшие годы Huawei вступит в смертельную схватку с Bell, AT&T и ZTE: победитель заберёт всё, а проигравший останется ни с чем; не обладая передовыми технологиями, на этом ринге можно в лучшем случае отделаться синяками, а в худшем — упасть и не оправиться.

Как сказал Рен Чжэнфэй: «В электронно-информационной отрасли можно либо стать лидером, либо быть вытесненным с рынка — третьего пути нет».

В 1993 году «Хуавей» открыла в Кремниевой долине (Силиконовая долина) лабораторию по исследованию микросхем, а в 1999 году — исследовательский институт в Далласе с целью повышения технического уровня и «мягкой силы» компании.

В конце 1994 года «Хуавей» направила сотрудников в Пекин для подготовки к открытию Пекинского исследовательского института, а в 1996 году Лю Пин был отправлен в Пекин на должность директора института.

Рен Чжэнфэй не дал исследовательскому институту четких указаний, поэтому Лю Пин не нанял много сотрудников.

Однажды, после осмотра института, Жэнь Чжэнфэй спросил: «Лю Пин, почему у тебя здесь так мало людей? Разве я не просил тебя нанять побольше?» Лю Пин осторожно ответил: «Генеральный директор Жэнь, пока не определено, какую продукцию будет выпускать подразделение цифровой связи, и нанимать столько людей, которым нечего делать, не имеет смысла». Жэнь Чжэнфэй раздражённо сказал: «Я сказал нанимать — значит, нанимай. Если им нечем заняться, можно нанять людей даже для промывки песка». Таким образом, одной из важных задач Лю Пина в Пекинском исследовательском институте стало привлечение сотрудников с помощью различных методов.

Что делать с нанятыми людьми, если нет продуктов? Лю Пин создал в Пекинском исследовательском институте отдел протокольного программного обеспечения. Ведь независимо от того, какие продукты для передачи данных будут создаваться в будущем, протоколы связи неизбежны. Отдел протокольного программного обеспечения занимался исследованием различных протоколов связи — это и было тем самым «просеиванием песка», о котором говорил Жэнь Чжэнфэй. Позже этот отдел разработал стек протоколов связи Huawei, который стал платформой для всех продуктов Huawei в области передачи данных, а также заложил прочную основу для последующего перехода компании от узкополосной связи к широкополосной.

С момента основания в 1995 году до 1997 года Северный научно-исследовательский институт находился в длительном периоде накопления опыта и не имел значительных научных достижений. Несмотря на это, Жэнь Чжэнфэй каждый год незаметно вкладывал в него огромные суммы денег, не жалея средств и не сдерживая себя. Более того, в конце 1996 года он потратил 100 миллионов юаней на покупку шестиэтажного здания в Шанди, а затем ещё почти 100 миллионов юаней на его отделку, и только в 1999 году все работы были полностью завершены. Это свидетельствует о щедрости и смелой решимости Рен Чжэнфэя в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

К 1997 году Пекинский исследовательский институт начал приносить значительную прибыль, добившись прорывов в ряде крупных проектов. Позднее разработанные Huawei продукты, такие как STP (точка переключения сигналов), терминалы ISDN, широкополосные сети, ADSL и широкополосные серверы, все были созданы на основе технологических разработок Пекинского исследовательского института.

После выхода на рынок разработанного Пекинским научно-исследовательским институтом сервера доступа Quidway A8010 цена на серверы сразу снизилась с 12 000 долларов США за линию, установленной одной иностранной компанией, до нескольких сотен юаней за линию. Доля Huawei на рынке в какой-то момент превысила 70 %, что внесло огромный вклад в распространение Интернета в Китае на раннем этапе!

Даже у заклятого соперника Huawei — компании Cisco — серверы доступа не могли сравниться с A8010 по пропускной способности и совместимости, не говоря уже о соответствии требованиям китайского телекоммуникационного рынка. В 1999 году Институт передачи данных Министерства почты и телекоммуникаций, взяв A8010 за эталон, разработал национальный стандарт для серверов доступа. Таким образом, рынок серверов доступа в Китае оказался практически полностью под контролем Huawei, а Cisco, которая всегда позиционировала себя как поставщика международных стандартов, была буквально вытеснена Huawei из этой сферы в Китае.

К 2000 году, когда Лю Пин покинул Пекинский исследовательский институт, штат института уже превышал 1000 человек.

Подобных научно-исследовательских институтов, таких как Пекинский научно-исследовательский институт, у Huawei насчитывается 14 по всему миру!

Можно сказать, что для «Великой Китая», а также для сотен небольших компаний-производителей коммутаторов, которые были вытеснены с рынка, именно то, вкладывали ли они

огромные средства в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, уже само по себе определило их дальнейшую судьбу.

Однажды президент Lenovo Group Ян Юаньцин посетил Huawei и рассказал Рен Чжэнфэю о стратегии Lenovo стать «высокотехнологичной компанией», но Рен Чжэнфэй не был оптимистичен: «Lenovo хочет превратиться в технологическую компанию, но это сложно! Huawei вкладывает в НИОКР несколько миллиардов юаней в год и зарабатывает всего несколько миллиардов, но у нас уже сформировалась такая бизнес-модель с высокими вложениями и высокой отдачей. «Леансо» хочет вкладывать достаточно средств в НИОКР, но если не удастся продавать продукцию по высокой цене и получить прибыль в краткосрочной перспективе, акционеры и инвесторы не согласятся — это по-прежнему сложно!»

На самом деле у Lenovo изначально был шанс пойти по «пути «технологии-производство-торговля»» и стать серьёзным конкурентом Huawei.

В 1992 году под руководством Ни Гуаннаня «Леансо» приступила к разработке проекта программно-управляемых телефонных коммутаторов для ведомственных сетей, выйдя на рынок телекоммуникаций. К Новому году 1994 года первый коммутатор «Леансо» LEX 5000 был успешно введён в эксплуатацию в Ланфане (провинция Хэбэй), а его ёмкость по количеству абонентов в 2,5 раза превышала показатели модели Huawei C&C08 2000. 15 ноября вице-премьер Госсовета Цзоу Цзяхуа и министр электронной промышленности Ху Цили посетили с инспекцией группу «Леансо». В следующем году LEX 5000 была продана в ведущие учреждения Китая — Центральный офис и Государственный офис в районе Чжуннаньхай.

Несмотря на превосходство над Huawei во всех аспектах — бренде, капитале и технологиях — в это время в Lenovo начались «внутренние разборки». В 1995 году Ни Гуаннань был освобождён от всех должностей в Lenovo, что положило конец «пути «технологии-производство-торговля»» и привело к распаду второго по величине подразделения компании — отдела контроля качества.

Впоследствии Лю Чуаньчжи решил «развить» Lenovo, и в течение некоторого времени ему это действительно удавалось: он осуществил поглощение IBM, серверного подразделения Dell и Motorola, выведя компанию на международный рынок. Казалось, что дела идут на ура, однако компания взяла на себя тяжёлое бремя, не сумев превратить его в свою реальную силу.

До 2008 года постоянно растущая по масштабам «Леансо» продолжала давить на «Хуавей», но у «Хуавей» появлялось всё больше потенциала, и после 2014 года «Хуавей» окончательно оторвалась от «Леансо»: в 2017 году выручка Lenovo составила 316,263 млрд юаней, что в два раза меньше, чем у Huawei, а чистая прибыль — всего 5,048 млрд юаней (при этом Lenovo Group, на долю которой приходится наибольшая часть выручки, принесла Lenovo Holdings отрицательную чистую прибыль, а чистая прибыль, приходящаяся на владельцев акций компании, также оказалась отрицательной), что составляет примерно одну десятую от показателей Huawei.

На протяжении многих лет Lenovo выделяла на исследования и разработки всего 2 % (в то время как Huawei долгое время поддерживала этот показатель на уровне 10–15 %), что позволяло компании лишь поддерживать обновление традиционного бизнеса по производству ПК, а в таких связанных областях, как микросхемы, жесткие диски и дисплеи, она оставалась в полном отставании.

Перед Рождеством 1997 года Жэнь Чжэнфэй посетил американские компании «Хьюз», IBM, «Белл Лабораториз» и HP. По завершении визита он написал статью «Чему мы учимся у американского народа», в которой сравнил огромные различия между Китаем и США в области технологических разработок:

IBM ежегодно вкладывает в НИОКР около 6 млрд долларов. Расходы на НИОКР у крупных компаний составляют около 10 % от объема продаж, что позволяет им создавать новые возможности. Наша страна в этом плане отстает: мы часто осознаем возможности только после

того, как они уже появились, делаем правильные выводы, используем их и добиваемся успеха — именно так поступила компания «Хуавей». А всемирно известные компании, которые уже вышли вперед, создают возможности за счет НИОКР и направляют потребительский спрос. Они за короткий срок извлекают прибыль из «окна возможностей», а затем вкладывают средства в создание еще больших возможностей — в этом заключается основная причина их более быстрого развития по сравнению с нами.

Слишком многие китайские предприятия предпочитают идти по пути наименьшего сопротивления, не желая заниматься пионерской работой, и с удовольствием следуют по пятам за иностранными компаниями, довольствуясь их «остатками» и не испытывая от этого никакого неудовлетворения.

«Хуавей» предпочитает быть орлом, с трудом добывающим добычу, а не стервятником, подбирающим падаль.

Без беззаветных инвестиций Жэнь Чжэнфэя в исследования и разработки не было бы последующего взрывного роста «Хуавей», которая решительно и безжалостно победила «Шанхай Белл», АТ&Т и «Лонгсун».

Раздел 2 Противостояние с «Шанхай Белл»

«Шанхай Белл» — это компания, которая когда-то славилась своими успехами, но затем пережила множество невзгод, и чья судьба до сих пор остается неопределённой.

В 1984 году Министерство почты и телекоммуникаций совместно с бельгийской компанией «Бел» учредили компанию, получившую сокращённое название «Шанхай Белл». Это было первое совместное предприятие в сфере связи в Китае, а также первый поставщик и лидер на рынке программно-управляемых телефонных коммутаторов в стране в 80-х и 90-х годах XX века.

В 1993 году в Иу (провинция Чжэцзян) цифровая АТС Huawei C&C08 на 2000 линий начала вытеснять «Шанхай Белл» с рынка. Хотя в то время у модели C&C08 постоянно возникали мелкие проблемы, оборудование «Шанхай Белл» обновлялось медленно, компания была гораздо менее маневренной и гибкой, чем Huawei, а уровень обслуживания значительно уступал Huawei, что дало Huawei возможность для развития.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.