

ИТОН БЛЕЙК

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

66

РЕШЕНИЙ
ФЭН ЛУНЯ,
ОСНОВАТЕЛЯ
VANTONE



Итон Блейк

**Стратегия предпринимателя.
66 решений Фэн Луня,
основателя Vantone**

«Автор»

2026

Блейк И.

Стратегия предпринимателя. 66 решений Фэн Луня, основателя Vantone / И. Блейк — «Автор», 2026

Предпринимателя проверяет не рост, а момент, когда рынок ломается и ошибка начинает стоить миллионов. Перед вами 66 решений Фэн Луня, прошедшего с Vantone через пузырь недвижимости, долги, смену стратегии, специализацию, реформы и крупные партнерства. Здесь нет стерильной теории: когда уходить с перегретого рынка, когда резать активы, почему бренд должен быть результатом, как переживать циклы, строить систему вместо культа лидера, выбирать людей, менять организацию и не терять ценности под давлением денег. Это книга для тех, кто принимает решения с последствиями. Лучше разобрать чужие дорогие ошибки до того, как придется оплачивать свои.

© Блейк И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. «Дикий рост»: величие выковывается терпением, а настойчивость — залог победы	8
Глава 2. Управленческие решения: переход от диверсификации к специализации	25
Глава 3. Эффект бренда: опираться на укрепление собственного потенциала, а не прибегать к внешней рекламе	47
Конец ознакомительного фрагмента.	52

Итон Блейк

Стратегия предпринимателя. 66 решений Фэн Луня, основателя Vantone

Предисловие

Предисловие

Он — лидер-мастер своего дела; в деловых кругах его называют «мыслителем бизнеса», а в сфере недвижимости — «девелопером-учёным»; он общепризнан как авторитетный голос частного предпринимательства и проповедник основных ценностей; более 20 лет он возглавляет компанию «Вантун», следуя принципам честности и изобретательности, воплощая идеалы в жизнь и претворяя мечты в реальность; он — настоящий представитель «группы 92» и воплощение принципа «из чиновника — в бизнес»; он — человек спокойный, обладающий сиянием мудреца и обаянием благодетеля; он — создатель журнала «Фэнманью» и проповедник «Луной Фэнцзы» — в глубине своей гордой души он никогда не согласится быть просто бизнесменом, а если и заниматься бизнесом, то только как предприниматель с духом и широким кругозором... Обладателем всех этих почестей и славы является одно из самых известных имен современного Китая — Фэн Лунь.

В конце 2013 года на церемонии «2013: Чествование реализаторов китайской мечты», совместно организованной газетой «Южный уик-энд» и телеканалом «Восточное телевидение», Фэн Луню было посвящено следующее обращение: «Фэн Лунь — девелопер-мыслитель и предприниматель-независимый духом. Он проложил путь к решению проблем крупных китайских городов с помощью концепции «многомерного города»; руководствуясь неизменными убеждениями, он ищет возможности для социального роста как в личной жизни, так и в бизнесе, внедряя современные методы управления в благотворительную деятельность. Фэн Лунь считает общество своей ответственностью, а предприятие — основой своей деятельности; в эпоху новых реформ в Китае он ищет новые точки опоры для преобразования общества, демонстрируя, как частный предприниматель может выступать в качестве конструктивной силы».

Да, язык и управленческие идеи Фэн Луня — это живой образец нашей эпохи. На самом деле, если хочется найти великого учителя, который разбирается как в древности, так и в современности, как в Китае, так и за рубежом, и при этом ориентируется на «местные условия и конкретные реалии», то достаточно учиться у Фэн Луня. Основанная Фэн Лунем компания «Вантун» подготовила более 30 председателей советов директоров и генеральных директоров в сфере недвижимости и получила название «Военной академии Хуанпу» в сфере недвижимости. Из «шестерки джентльменов Вантуна» того времени Ван Гунцюань впоследствии на время стал лучшим управляющим фондами в стране; Ван Цифу в основном занимался строительными материалами; Лю Цзюнь занимался инвестициями; Пан Ши стал влиятельной фигурой в пекинской сфере недвижимости, его известность превосходит даже известность Фэн Луня; И Сяоди, урождённый И Дайчан, сейчас является владельцем компании «Саньян 100». Фэн Лунь однажды с гордостью сказал: «У людей из «Вантун» есть генетическая предрасположенность к тому, чтобы быть руководителями».

На самом деле для бесчисленного множества молодых людей Фэн Лунь является образцом для подражания, а «Вантун» совершила настоящее коммерческое чудо в сфере китайской недвижимости. Успех Фэн Луня — это миф: его взгляды на проблемы уникальны, его высказывания поражают воображение, а поступки порой выходят за рамки общепринятых норм — всё

это является признаками ярко выраженной индивидуальности Фэн Луня. Поэтому Фэн Луня называют «мыслителем и философом в сфере недвижимости». Фэн Лунь мастерски использует анекдоты, чтобы аллегорически описывать рынок недвижимости, построение компании и жизнь. Например, два самых ранних анекдота Фэн Луня: один касается проблемы личного авторитета предпринимателя в процессе эволюции частной компании: «Мочиться со скрещенными руками — не подпирать (не подчиняться)»; другой — о структуре управления и сотрудничестве в частных предприятиях: «Брак — это недоразумение, развод — это взаимопонимание». Фактически, его анекдоты достигли уровня совершенства: ему не нужно долго думать, он с легкостью подбирает слова, и всего несколькими фразами способен превратить банальное в удивительное, заставляя слушателей «вытягивать шеи, поворачивать головы, улыбаться, молча восхищаться и считать это гениальным».

Кроме того, самый значительный вклад Фэн Луня в развитие «Вантун» заключается в изменении «мафиозных привычек» и «семейного стиля управления» частных предприятий, а также в создании гибкой организации, адаптированной к рынку, ориентированной на клиентов и конкурентоспособной. На протяжении всего своего пути группа «Вантун», руководствуясь своими основными ценностями — «считать судьбу мира своей ответственностью, ставить предприятие во главу угла, создавать богатство и совершенствовать себя», — непрерывно развивалась и укреплялась. На самом деле, самое ценное для «Вантун» — это не уже полученная прибыль, а девиз «Не забывай о Цзю». «Не забывай о Цзю» означает, что в очень трудные времена предприниматели и люди с идеалами должны непременно придерживаться правильного пути и при этом проявлять упорство и терпение. Существует три уровня заработка: самый низкий — трудиться, но ничего не получать; средний — трудиться и получать вознаграждение; самый высокий — получать без труда. «Вантун» и Фэн Лунь стремятся именно к среднему уровню.

Как типичный представитель частного предпринимательства, Фэн Лунь сформулировал логику развития, которую он назвал «безудержным ростом». По его мнению, «безудержный рост» — это не пассивный рост и не безрассудный рост, а «внутренняя энергия», «внутренняя борьба и сопротивление, сила, устремленная вверх».

Фэн Лунь считает, что в процессе создания и развития бизнеса предприниматель должен обладать сильной волей и выносливостью, а также научиться залечивать раны временем. Только выдержав испытания, предприниматель получит шанс проследить генетику прошлых успехов. Он отмечает, что великий человек или выдающийся предприниматель, желающий построить дело будущего, должен прежде всего дать себе внутреннее обещание относительно времени, которое он готов посвятить этому делу: всю жизнь, половину жизни или три-пять лет.

Как председатель совета директоров «Вантун», Фэн Лунь поставил перед собой три задачи: во-первых, видеть то, чего не видят другие; во-вторых, решать задачи, которые другим не под силу; в-третьих, делать то, чего другие не делают. В процессе развития «Вантун» он выдвигал множество новых идей и стратегий, что позволяло ему раз за разом побеждать конкурентов. Он продемонстрировал уникальный талант как на китайском рынке недвижимости, так и в сфере международного сотрудничества. Сделав «Вантун» брендом, известным каждому, он также превратился в фигуру, которую невозможно игнорировать ни в китайском, ни в мировом деловом сообществе.

Можно сказать, что Фэн Лунь, начав свой путь с предпринимательства на Хайнане, мудро выбрал момент для ухода оттуда и перенес «главное поле битвы» в Пекин. За более чем двадцать лет борьбы в деловом мире он неустанно искал новые пути, смело менял стратегию и в итоге занял вершину принятия решений, благодаря чему «Вантун» стал явлением, вызывающим бурные перемены и бурное развитие на рынке недвижимости. Кристаллизация мудрости Фэн Луня, мыслителя делового мира и профессионального председателя совета директоров,

является ценным подарком для всех менеджеров и предпринимателей, заслуживающим тщательного изучения; каждое его решение в «Вантун» стало ключом к успеху компании.

Глава 1. «Дикий рост»: величие выковывается терпением, а настойчивость — залог победы

В течение 30 лет после начала реформ и открытости примерно половину времени частные предприятия Китая находились в состоянии бурного роста. Величие выковывается терпением, а «терпение» — это способность выдержать испытания. Речь идет не о том, чтобы продумать каждую мелочь, а о том, чтобы устоять в моменты особых страданий и воспринимать эти страдания как питание, из которого можно извлечь пользу. Фэн Лунь однажды сказал: «Иногда бывает очень тяжело, иногда всё действительно напоминает мир мафии, бывает очень дико, но именно в этом процессе ты становишься сильным и выносливым». Предприятию нужен дух «бурного роста» — это способность преодолевать циклы с помощью инноваций и преобразований, находить путь в будущее именно в инновациях и преобразованиях.

Классика принятия решений 1. Обладайте достаточно сильной внутренней силой

Внутренняя сила — это источник силы человека. Создав платформу для развития внутренней силы, человек всегда будет оптимистичен, никогда не будет унывать и не будет впадать в отчаяние из-за неудач. Человек, обладающий сильной внутренней силой, сможет преодолеть даже самые сложные ситуации и с улыбкой встретить будущее, несмотря на любые трудности. Истинное богатство — это богатство души; внутренняя сила — самое мощное оружие.

Ведение бизнеса подобно игре, в которой победа и поражение непредсказуемы. Победа, естественно, радует; а как реагировать на поражение? Создание бизнеса никогда не бывает лёгким делом, на этом пути неизбежно придётся столкнуться со множеством трудностей. Превосходный предприниматель должен обладать достаточно сильной внутренней силой, чтобы на начальном этапе бизнеса чутко улавливать рыночную информацию и смело реагировать на неё; чтобы в момент застоя в развитии компании оставаться верным своей первоначальной мечте; чтобы, когда идеалы терпят крах, собраться с силами и начать всё сначала; чтобы в период бурного роста капитала сдерживать свои желания и вовремя уйти с вершины.

Фэн Лунь однажды сказал: «Чтобы вести бизнес в Китае, особенно частный бизнес, необходимо обладать очень сильной внутренней силой, иначе невозможно будет расти стремительно... Такую силу невозможно развить за один день, она закаляется в процессе». Фэн Лунь смог провести компанию «Вантун» через один кризис за другим и чудесным образом превратить накопленные с трудом 30 тысяч юаней стартового капитала в активы на сумму более 100 миллионов юаней. Для этого требовался не только выдающийся деловой ум, но и огромная внутренняя сила, а также неукротимая стойкость и упорство, позволяющие не сдаваться ни при каких обстоятельствах.

В 1991 году, накануне масштабного развития Хайнаня, неутомимый Фэн Лунь незаметно покинул Пекин, «сбежав» от своего босса Му Цзиньчжуна, и отправился на Хайнань в поисках неизвестных сокровищ. Вместе с И Сяоди, Ван Гунцюанем, Лю Цзюнем и Ван Цифу, которых впоследствии стали называть «шестеркой братьев Вантун», он и несколько других людей, собрав с трудом 30 000 юаней, основали «Хайнаньскую компанию по совместному развитию и инвестициям в высокотехнологичное сельское хозяйство», чтобы в соответствии с государственной политикой реализовывать сельскохозяйственные проекты. Впоследствии, в результате реформы прав собственности, компания преобразовалась в группу «Вантун», а Фэн Лунь занял пост председателя совета директоров. Воспользовавшись бумом на рынке недвижимости Хайнаня, Фэн Лунь заработал свой первый капитал. Однако развитие рынка недвижимости Хайнаня не было благополучным, а демонстрировало опасные признаки пузыря

экспансии. Стоило бы измениться государственной политике или возникнуть малейшим колебаниям на мировом рынке, девелоперы Хайнаня неизбежно понесли бы огромный ущерб.

Фэн Лунь, Ван Гунцюань и четверо других, только начавших свой путь в мире бизнеса, по словам самого Фэн Луня, «не хватало чуть-чуть опыта», и, естественно, они плыли по течению в этой суетливой и нестабильной провинции Хайнань. Однажды они за пять миллионов купили участок земли на третьем этаже самого роскошного отеля в Бэйхае, а через несколько часов продали его на шестом этаже того же отеля за 11 миллионов. Прибыль в шесть миллионов была получена всего за несколько часов, благодаря нескольким фразам и двум обедам. Такая лёгкость зарабатывания денег погрузила всех бизнесменов Хайнаня в атмосферу галлюцинаций. Спустя несколько лет, вспоминая ощущения, вызванные хайнянским пузырьком, Фэн Лунь откровенно признался: «Это было очень кайфово, радостно и опьяняюще. Так бывает, когда человек теряет ощущение порядка и путает свои роли — словно псих или пьяница».

К концу 1992 года уставный капитал компании «Вантун Риэлти» был увеличен до 50 миллионов, а её инвестиционный потенциал достиг 100 миллионов. Некогда фиктивная компания превратилась в мощный девелоперский концерн, зарабатывать деньги становилось всё легче и приносило всё большее удовольствие. Однако именно в это время были введены государственные меры макроэкономического регулирования. Под ударом макроэкономического регулирования пузырь на рынке недвижимости Хайнаня быстро лопнул: множество компаний обанкротилось, одни покончили с собой, другие оказались за решеткой, третьи остались ни с чем, а четвёртые бежали за границу.

Те хайнянские компании, которые в те годы славились на всю страну, и те великолепные времена, о которых все с восторгом рассказывали, исчезли в мгновение ока, словно мираж. В последующие несколько лет пейзаж Хайнаня стал предметом насмешек со стороны посторонних, которые называли его «край земли, край моря и недостроенные здания». Фэн Лунь не стал задерживаться на Хайнане, где деньги сыпались как из рога изобилия, а, почувствовав ветер перемен в государственной политике, проицательно скорректировал направление развития компании «Вантун Риэлти». Он возглавил «Вантун» и покинул Хайнань, чтобы проявить себя на более широкой арене. В 1993 году «Вантун Риэлти» начала строительство комплекса «Вантун Нью-Йорлд Плейс» рядом со станцией метро Фучэнмэнь в Пекине. К этому моменту компания уже успешно перенесла свои стратегические позиции в такие крупные города, как Пекин и Шанхай.

Хотя «Вантун Риэлти» не развалилась на части, как 18 000 других риэлторских компаний на Хайнане, когда лопнул пузырь на этом острове, она всё же понесла определённый ущерб. В 1995–1996 годах «Вантун» на Хайнане столкнулась с огромным финансовым кризисом — или, лучше сказать, «Вантун Риэлти» пережила серьёзное испытание: если бы она его преодолела, её ждал бы новый взлёт, а если бы не смогла — она пошла бы по стопам других риэлторских компаний Хайнаня. В такой чрезвычайно критической ситуации лидерские качества руководителей приобретают огромное значение. Этот кризис вынудил «Вантун Ди» провести внутреннюю реорганизацию, и Фэн Лунь был вынужден вместе с одним из шестерых оставшихся «братьев Вантун» — Пань Шии — поддерживать друг друга, сталкиваясь с жестокой реальностью.

После ухода из Хайнаня и переориентации на крупные города «Вантун Риэлти» начала заниматься бизнесом за пределами сферы недвижимости, и её капитал начал стремительно расти. С помощью левириджных поглощений и цепочки контрольных пакетов акций компания инвестировала в «Ухань Готуо», финансовую компанию «Хуачэн», страховую компанию «Тяньань», «Шэньси Секьюритиз», «Миншэн Банк», а также в три кредитные кооперативы в Тяньцзине, Наньнине и Ланьчжоу. Акционерное общество «Вантун Риэлти» на время стало самым привлекающим внимание частным предприятием.

Вскоре после этого «Вантун Риэлти» продолжило экспансию во многих отраслях, включая недвижимость, розничную торговлю и высокие технологии, в том числе посредством

взаимных займов через финансовые учреждения. Однако средства, используемые «Вантун Групп» для инвестиций, были привлечены в виде краткосрочных займов под годовую процентную ставку почти 20 %, поэтому, несмотря на всю шумиху вокруг компании, её финансовое бремя с каждым днём становилось всё тяжелее. Если исходить из годовой процентной ставки в 20 %, то без валовой прибыли не менее 60 % инвестиции неизбежно приведут к убыткам. Таким образом, «Вантун Ризэлти» попала в замкнутый круг: чем больше инвестировала, тем меньше оставалось денег в казне; чем меньше оставалось, тем сильнее она подрывала финансовое положение своих партнеров и тем больше была вынуждена брать кредиты под высокие проценты у других людей и организаций. В результате ситуация только ухудшалась: это было как пить яд, чтобы утолить жажду. Компания не выдержала тяжелого бремени и оказалась на грани краха.

В этой ситуации внутри «Вантун Групп» возникли огромные разногласия. Часть высшего руководства увлеклась иллюзорным расширением масштабов и не хотела смотреть в глаза реальности; другие руководители, напротив, пессимистично полагали, что в стратегии «Вантун Групп» допущены огромные ошибки и что без радикальных реформ, несмотря на риски, у компании нет будущего; Фэн Лунь же считал, что единственный выход для «Вантун» — продать активы, чтобы погасить долги.

Продажа активов для погашения долгов — для компании, оказавшейся в эпицентре скандала, означает, что лица, принимающие решения, должны выдержать огромное давление. Продажа имеющихся активов означает, что компания погрузилась в кризис, означает просчет руководства, означает, что партнеры или потенциальные партнеры будут испытывать сомнения по поводу сотрудничества, и означает, что в компании начнется волнение среди сотрудников. Именно в такой момент на помощь приходит сильная внутренняя сила лица, принимающего решения.

Фэн Лунь должен был сначала убедить самого себя не придавать большого значения статусу, затем умерить тщеславие других руководителей компании, и, наконец, на фоне непонимания со стороны общественности продать с трудом накопленные активы, а вырученные средства тщательно распределить: часть — на погашение долгов, часть — на поддержание нормальной работы компании. Несомненно, каждый из этих шагов был сложен и требовал огромной мудрости и мужества. Тем не менее Фэн Лунь и его команда справились с этой задачей. Была продана компания «Ухань Готуо», были возвращены места для выкупа ценных бумаг на биржах Пекина, Тяньцзиня и Уханя, три кредитных союза были включены в состав местных городских кооперативных банков, была продана компания «Шэньси Секьюритиз», компания «Тяньань Иншуранс» была передана в счет погашения долга, финансовая компания «Хуачэн» объявила о банкротстве, а компания «Донбей Хуаюань» также была продана. Благодаря серии решительных мер по сокращению масштабов деятельности группа «Вантун» снизила корпоративные затраты, практически избавилась от преследований со стороны ростовщиков, обрела здоровый потенциал для инвестиций и расширения и вступила на путь устойчивого развития.

Лидер, принимающий решения, — это рулевой предприятия, человек, которому приходится вступать в ближний бой с бурями и штормами. Поэтому сильная внутренняя сила лидера, принимающего решения, имеет огромное значение для предприятия. На любом этапе развития предприятия руководитель должен быть самым мудрым, самым хладнокровным и самым методичным лидером. Если проследить весь тот захватывающий путь, который Фэн Лунь прошел, ведя «Вантун» сквозь бури и волны, его сильная внутренняя сила проявилась в следующих аспектах:

(1) Смелость дать шанс воплощению мечты.

Создание бизнеса можно назвать авантюрой. Никто не знает, что ждет в конце этого пути. Фэн Лунь отказался от перспективной должности, которую ему предлагала группа «Наньдэ», и

все же вступил на этот путь без возврата — и все это ради мечты. Если у вас есть мечта, нужно идти к ней со всей силой, иначе она никогда не сбудется.

(2) Оперативное улавливание рыночной информации и своевременное внедрение инноваций.

То, что компания «Вантун Риэлти» смогла устоять во время краха рынка недвижимости на Хайнане, полностью объясняется чуткостью руководства «Вантун» к рыночным тенденциям и мужеством, с которым оно оперативно реагировало на них. Рыночные тенденции меняются в мгновение ока, и если у лиц, принимающих решения, нет смелости для решительных изменений, они не смогут идти в ногу с рыночной экономикой.

(3) Хладнокровно противостоять кризису и грамотно справляться с давлением.

Событием, наиболее ярко продемонстрировавшим сильную внутреннюю силу Фэн Луня, несомненно, стало то, как он сумел переломить ситуацию и спасти «Вантун» от гибели. Являясь «барометром» компании, руководитель должен в любой момент сохранять ясность ума и хладнокровие — только так можно успокоить сотрудников и партнеров, как внутри компании, так и за ее пределами, и принять правильные решения.

Классика принятия решений 2. Переход от ученого к бизнесмену

До 1991 года Фэн Лунь был ученым: в 1982 году он окончил Северо-Западный университет провинции Шэньси, получив степень бакалавра экономики; в 1984 году стал самым молодым магистрантом по праву в Центральной партийной школе; в последующий период с 1984 по 1991 год он занимал должности в Центральной партийной школе, Центральном отделе пропаганды, Государственной комиссии по экономическим реформам, Экономическом комитете города Ухань и Провинциальном комитете партии провинции Хайнань. После 1991 года Фэн Лунь стал бизнесменом: в 1991 году он возглавил работу по созданию и развитию компании «Вантун»; в 1993 году он возглавил создание Пекинской промышленной акционерной компании «Вантун»; впоследствии он также участвовал в создании Китайского банка народного благосостояния и занял в нём должность одного из учредителей. Переход от роли учёного к роли бизнесмена был процессом, полным противоречий и неожиданностей. Прежний статус ученого и присущие ему взгляды и представления слишком сильно сковывали Фэн Луня, однако его ученый высокодух, мудрость и глубокая внутренне духовная наполненность также сыграли значительную роль в развитии его предпринимательской деятельности.

Или, можно сказать, что после 1991 года Фэн Лунь обладал двойной идентичностью — бизнесмена и ученого, — просто в разных периодах он делал акцент на том или ином аспекте. Поэтому сегодня в деловых кругах его называют «мыслителем делового мира», а в сфере недвижимости — застройщиком «ученых типов». Когда кого-то спрашивают о том, как Фэн Лунь относится к этим двум ролям, он отвечает: «Я не жалею о своём выборе и никогда не испытывал сожалений, потому что эти две роли нельзя сравнивать. Это все равно что сравнивать бегуна с певцом». Бег и пение, конечно, несопоставимы, но если человек, регулярно занимающийся бегом, начнет петь, его жизненный объем легких, естественно, даст ему преимущество. Тот факт, что Фэн Лунь вошел в мир бизнеса в качестве ученого, предопределил, что он не сможет стать полностью корыстным бизнесменом. Это предопределило, что в его коммерческие концепции будут вплетены идеи ученого о «благодеянии всему миру».

То, что Фэн Лунь окончательно перешел от роли ученого к роли бизнесмена, следует отнести на счет Хайнаня — этого небольшого острова, который в конце 1980-х — начале 1990-х годов был ещё совершенно запустевшим. Связь Фэн Луня с Хайнанем началась не с основания компании «Вантун» в 1991 году, а ещё за три года до этого, когда он был направлен Институтом реформы экономической системы Китая, подведомственным Комитету по реформе государственной системы при Государственном совете, на Хайнань для создания Института реформ и развития Хайнаня.

В 1988 году, после образования провинции Хайнань, 100 тысяч амбициозных молодых людей пересекли пролив Цюньчжоу и приехали на край земли и моря в поисках сокровищ. Среди них был и Фэн Лунь, занимавший должность постоянного заместителя директора Института реформ и развития Хайнаня, находившегося в стадии подготовки. 29-летний Фэн Лунь с довольно длинными волосами, в широких шортах и тапочках выглядел как типичный юноша, полный юношеского задора. Бродя по все более оживлённым улицам Хайнаня, он вдруг почувствовал сильное желание сделать что-то грандиозное — принять участие в реформах страны, используя свой конек — научные исследования, и завоевать себе место под солнцем в рамках существующей системы. Политика масштабного развития Хайнаня вызвала бурный резонанс, но финансовые возможности государства, в конце концов, ограничены. Фэн Лунь, этот заместитель директора, готовый к большим делам, получил от правительства лишь 50 000 юаней, автомобиль, компьютер и разрешение на закупку 10 000 цветных телевизоров.

Отсутствие средств на научные исследования — это все равно что круизный лайнер без топлива: далеко не уплыть. Однако эта небольшая трудность не смогла остановить Фэн Луня. Вскоре он продал разрешение на закупку 10 000 цветных телевизоров по высокой цене — 200 000 юаней. Так он получил средства на исследования. Все было готово, оставалось только найти тему для исследования. Молодой Фэн Лунь был полон энтузиазма: в свои 29 лет он хотел совершить что-то грандиозное и участвовать в реформах посредством научных исследований.

Однако неизвестно, не приветствовали ли на Хайнане ученых или судьба не хотела, чтобы Фэн Лунь стал человеком, занимающимся наукой с головой. Через год Институт развития и реформ Хайнаня по разным причинам внезапно расформировался. Фэн Лунь из государственного служащего с «железной тарелкой» превратился в бездельника без места работы и без зарплаты. Не имея выбора, он был вынужден вновь вернуться в Пекин. Пережив это испытание, Фэн Лунь по-прежнему питал амбиции служить стране как ученый. Вернувшись в Пекин, он сразу же разослал резюме в институты, где работал ранее, но его ждали только закрытые двери государственных научно-исследовательских центров.

Чтобы заработать на жизнь, первоначальные мечты Фэн Луня начали колебаться, и он впервые обратил взор в иную сторону. В то время как Фэн Лунь повсюду искал работу, его принял Мо Цзиньчжун и предложил ему должность директора генерального офиса группы «Наньдэ», одновременно являющегося директором северо-западного отделения. Придя в группу «Наньдэ», Фэн Лунь поначалу не имел всестороннего отношения к бизнесу, а лишь отвечал за редактирование и издание внутреннего корпоративного журнала. Фэн Лунь очень серьезно относился к этой с трудом полученной работе, а благодаря своей изначальной трудолюбивости и инициативности он быстро стал правой рукой Мо Цзиньчжуна.

Он брал на себя все дела «Наньдэ Группы», большие и малые, и даже на похоронах матери Мо Цзиньчжуна лично занимался одеванием покойной в погребальное платье. К этому моменту Фэн Лунь уже не был государственным служащим и утратил статус ученого. Однако, хотя его представления об ученой деятельности и пошатнулись, они всё же не изменились до конца: он по-прежнему хотел вернуться в государственные органы, чтобы заниматься научной работой. По его собственным словам: «Психологическое давление было огромным, я метался из стороны в сторону. Что же выбрать: бизнес или науку?» Даже когда он осознал, что возвращение в государственную систему окончательно безнадежно, его стремление к научной деятельности оставалось неизменным. Он даже подумывал продолжить свой путь учёного, открыв компанию, которая помогала бы людям издавать книги и писать статьи.

Однако время может изменить всё. За год общения с деловым миром, под влиянием Му Цзиньчжуна, у Фэн Луня постепенно исчезла привязанность к науке, и он начал склоняться к предпринимательству, желая испытать свои силы в непредсказуемом и безграничном мире бизнеса. Конечно, дальнейшее пребывание в группе «Наньдэ» не могло удовлетворить его желание испытать себя: здесь, сколько бы он ни делал и как бы хорошо ни работал, он в

конечном счёте оставался лишь помощником, наёмным работником. Поэтому он решил уйти, даже ценой морального позора, — он должен был попробовать свои силы в мире бизнеса. К этому моменту Фэн Лунь уже начал превращаться в бизнесмена.

В 1991 году желание Фэн Луня начать собственное дело становилось всё сильнее, а Мо Цзиньчжун всё больше полагался на него. Уволиться Мо Цзиньчжун точно не разрешил бы, поэтому пришлось прибегнуть к обходной тактике. Фэн Лунь начал симулировать болезнь и во время больничного тайно ушёл от Мо Цзиньчжуна. Там, где рушится одна мечта, там же зарождается новая. Фэн Лунь вновь прибыл на Хайнань, но после трёхлетнего перерыва и остров, и он сам сильно изменились. В 1988 году Хайнань кипел в преддверии образования провинции; Фэн Лунь прибыл туда в образе уважаемого учёного, полный энтузиазма молодого человека с большими амбициями и безграничными надеждами на будущее; в 1991 году Хайнань находился на пороге масштабного развития; Фэн Лунь прибыл туда в образе бизнесмена, движимый авантюрным духом «золотоискателя» и неопределённостью в отношении будущего.

В том году вместе с Фэн Лунем на Хайнань приехали несколько его коллег: И Сяоди из научно-исследовательского института, а также Ван Гунцюань, Лю Цзюнь и Ван Цифу из группы «Наньдэ». У всех не было ни капитала, ни покровителей — только стремление к успеху и 30 000 юаней стартового капитала, накопленного из всех возможных источников. Они не имели четкого представления о том, чем именно заниматься, но, поскольку в то время действовала политика, обязывавшая предприятия привязываться к базовой организации, они зарегистрировали компанию в сфере высоких технологий в сельском хозяйстве под названием «Хайнаньская компания по совместной разработке и инвестициям в высокие технологии в сельском хозяйстве». После регистрации компании у них в кармане осталось всего несколько сотен юаней.

Они смешивали семена кукурузы с удобрениями, содержащими технологии защиты от вредителей, чтобы получить «протравитель», а также выращивали саженцы бананов с помощью технологии беспочвенного выращивания. Однако эти проекты, которые могли бы помочь обогатиться сельскому населению, составлявшему в то время более 80 процентов всего населения страны, не принесли им первого капитала, а наоборот — привели к потере всего начального капитала. Под влиянием быстро развивающейся рыночной экономики на Хайнане Фэн Лунь уже завершил переход от роли ученого к роли предпринимателя и начал решать проблемы с точки зрения бизнесмена. Он решительно продал убыточные сельскохозяйственные проекты и перенаправил все человеческие, материальные и финансовые ресурсы в бурно развивающийся сектор недвижимости; в результате компания «Хайнаньская ассоциация по совместной разработке и инвестициям в высокотехнологичное сельское хозяйство» была переименована в «Акционерное общество «Вантун» по недвижимости». Впоследствии, за считанные годы, «Акционерное общество «Вантун Недвижимость», воспользовавшись благоприятной конъюнктурой бурно развивающейся недвижимостной отрасли Хайнаня, быстро превратилось в самое привлекающее внимание частное предприятие, а Фэн Лунь стал символом успешного предпринимателя.

На самом деле, каким бы успешным ни был сегодня Фэн Лунь в деловом мире и как бы его ни преклонялись, его ученый характер по-прежнему остается с ним. Или, можно сказать, именно благодаря этому ученому характеру Фэн Лунь смог пройти такой долгий путь в бизнесе. Во-первых, присущая ученым врожденная честность и высокие моральные принципы гарантировали Фэн Луню возможность вести бизнес стабильно и надежно. Фэн Лунь категорически отказывался искать покровителей в бизнесе. Он однажды сказал: «Мы с самого начала решили не заниматься извлечением выгоды из властных полномочий, поэтому вы видите, что наша компания, возможно, зарабатывает не так быстро, но зато очень стабильно: из шестерых ни один не попал в беду».

Во-вторых, Фэн Лунь, будучи ученым по образованию, не был пропитан «запахом денег». Это позволило ему не погрузиться в иллюзорный пузырь роста рынка недвижимости

Хайнаня, а своевременно выйти из него до наступления кризиса, спасая таким образом компанию «Вантун Риэлти». В-третьих, ученые обычно руководствуются принципом: «В бедности — совершенствуй себя, в благополучии — помогай миру». Ещё в 1992 году Фэн Лунь написал статью «Прокладывая путь сквозь тернии к общему будущему», а позже взял суть этой статьи — «считать судьбу мира своей ответственностью, ставить предприятие во главу угла, создавать богатство и совершенствовать себя» — за основу корпоративной культуры «Вантун». Всё это сделало Фэн Луня в глазах людей не просто бизнесменом, а бизнес-лидером уровня мастера.

Классика принятия решений 3. Удерживать желания в пределах, которые можно контролировать

Фэн Лунь часто говорил: «Делайте обычные дела с обычным настроем». Для руководителя важно сохранять спокойствие, не гнаться за быстрой выгодой, действовать уверенно и последовательно, уметь сдерживать свои желания, чтобы принимать научно обоснованные и правильные решения, обеспечивающие стабильное развитие предприятия.

Однако множество фактов свидетельствует о том, что для руководителей предприятий, занимающих высокие посты и обладающих значительной властью, удерживать свои желания в пределах, которые они могут контролировать, — задача не из лёгких. В каких секретах заключается успех Фэн Луня, который возглавлял «Вантун» на протяжении более 20 лет, пережив все взлёты и падения в мире бизнеса, и при этом компания так и не потерпела крах?

Когда растущая компания вступает в период бурного роста, характерный для «подросткового возраста», в ней постоянно нарастают беспорядки и хаос. Поэтому необходимо уделять особое внимание качеству расширения, и в первую очередь — контролировать свои желания и психологическое состояние. Еще на самом начале своего предпринимательского пути Фэн Лунь глубоко осознавал это.

В то время «Вантун» в процессе развития пережила период диверсификации бизнеса, вызванный раздутыми амбициями, и преждевременно вошла в некоторые отрасли, которые не поддерживались системой или в отношении которых политика была неясна, что в результате привело к возникновению для компании всевозможных чрезвычайно сложных и даже опасных проблем. В то время «Вантун» открыла филиалы в 13 городах: где бы ни оказались сотрудники, они всегда останавливались в роскошных отелях, и достаточно было одного телефонного звонка, чтобы им привезли деньги — для тех, кто вращается в деловых кругах, это было очень приятно. Фэн Лунь несколько увлекся этим, заботясь только о собственном удовольствии и упуская из виду финансовое положение компании. Если бы дело пошло дальше, последствия были бы непредсказуемы.

Поэтому в период с 1996 по 1997 год Фэн Лунь своевременно скорректировал свой подход, и «Вантун» начала сокращать и реструктурировать свою деятельность. На фоне очередной реорганизации партнерского состава «Вантун» проактивно сокращала бизнес в различных городах; многие сотрудники ушли, и «непрерывная продажа» стала главной темой работы того времени. Были проданы проекты в Гуанси, Сиане, Ухане и Чанчуне, были проданы доли в региональных компаниях, компания на Хайнане была закрыта, и в итоге осталось всего два с половиной города и т. д. В то время лучший «Мерседес» в Сиане принадлежал «Вантун», но и его продали, чтобы погасить долги, и в конце концов сотрудники «Вантун» стали ездить на такси и просить помощи у друзей.

Конечно, это был мучительный процесс, а сокращение бизнеса повлекло за собой трудности и в других сферах. Из-за непрерывной продажи земельных участков в обществе стали ходить слухи, что «Вантун не выдерживает и вот-вот обанкротится». Представители различных кругов, в том числе многие друзья, считали, что Вантун обанкротится, и отношения быстро охладели. Многие руководители, с которыми раньше поддерживались тесные дружеские отношения, услышав, что с Вантуном «что-то не так», также стали держаться на расстоянии от Фэн Луня.

Так Фэн Лунь смирился с ситуацией, обуздал своё стремление к «масштабности» и стал смотреть на всё с хладнокровием — в результате «Вантун» всё-таки выжила и стала одной из «оставшихся» компаний. Лишь к 2002 году компания в основном устранила основные неопределённости и бизнес-риски и сконцентрировала свою деятельность в сфере недвижимости. Не пройдя через бурю, как увидеть радугу? Фэн Лунь и «Вантун», пройдя через болезненный процесс самовосстановления, наконец-то вновь встали на ноги и постепенно вступили в фазу стабильного роста.

Для каждого предпринимателя возможность расширить бизнес — это заветная мечта. Это не только приносит больше прибыли, но и знаменует максимальный успех в карьере. Однако Фэн Лунь сохраняет в этом вопросе осторожность. Он говорит: «Когда дела у компании идут хорошо, после периода непрерывного расширения ни в коем случае нельзя увеличивать инвестиции; нельзя поддаваться чрезмерной жадности».

На самом деле, неспособность правильно определить направление развития — распространённая проблема многих предпринимателей. К счастью, Фэн Лунь обладает самосознанием в вопросах управления и умеет анализировать свои действия, что позволяет ему избегать более серьёзных кризисов. Мир бизнеса изначально полон всевозможных желаний, и именно они являются основной движущей силой прогресса. Проблема заключается в том, что предприниматель должен уметь контролировать свои внутренние желания, эффективно управлять рисками и не допускать катастроф, от которых предприятие не сможет оправиться.

В 2004 году, когда компания «Дэлун» столкнулась с кризисом, Фэн Лунь поделился этой историей и своими переживаниями с руководством «Дэлун». Фэн Лунь посоветовал им преодолеть свою привязанность к «лицу»: как многие знаменитости, привыкшие к роскошной жизни в свете софитов, которые внезапно вынуждены довольствоваться скромной пищей и простым образом жизни, не могут сразу с этим смириться и в конце концов умирают от депрессии. На самом деле скромная жизнь — это образ жизни подавляющего большинства людей, поэтому недостаточно просто понимать человеческие отношения — нужно ещё и понимать себя, нужно относиться к себе как к обычному человеку. Здесь тоже есть проблема «лица»: у обычных людей есть тщеславие. «Вантун» совершила почти все ошибки, которые совершают частные предприятия, но единственное отличие заключалось в том, что «Вантун» исправилась рано, сначала отказавшись от «лица», и благодаря этому добилась наилучшего результата.

Компания должна сохранять трезвое отношение к делу: разумно контролируя свои желания, она должна стремиться к балансу — например, между прошлым, настоящим и будущим; между внутренней и внешней средой компании; между активами и пассивами; между новыми и старыми проектами и т. д. Достигнув всех этих балансов, компания сможет подняться на новую ступень.

На самом деле, путь, пройденный «Вантун», в полной мере соответствует обязательному пути развития всех новых и стартап-предприятий. Ведь кривая развития предприятий в основном одинакова: на начальном этапе стартапа особенно трудно; затем следует преодоление «узкого места» — всегда найдется какой-то проект или источник финансирования, позволяющий преодолеть этот барьер; после чего наступает первый период быстрого роста. Это приводит к появлению множества проблем: предприятие растёт, но рынок и внешняя среда могут измениться. В результате возникают два варианта развития событий: либо компания задыхается, либо выживает. Если ей удастся выжить, она вступает во второй период стабильного роста. «Вантун» имела счастье оказаться в числе вторых, пройдя путь «быстрый рост → диверсификация → корректировка → специализация».

Однако Фэн Лунь считает, что жадность должна иметь под собой определённое обоснование, чтобы компания могла долгое время удержаться на рынке недвижимости. Даже если отдельные проекты или на определённых этапах можно быстро и много заработать, нужно сохранять бдительность: не следует произвольно завышать цены, повышение цен должно быть

обоснованным, а продукт обязательно должен иметь относительные преимущества. В 2007 году цены на недвижимость росли несколько быстро, но в вопросах темпов развития необходимо уважать бизнес-циклы и следовать законам отрасли, иначе рано или поздно придется заплатить еще более высокую цену за сиюминутную опрометчивость.

Предприниматели и менеджеры, управляющие компанией, в прошлом, возможно, имели в распоряжении несколько десятков миллионов или сотни миллионов юаней, а сейчас масштабы их бизнеса достигают нескольких миллиардов и даже сотен миллиардов юаней. Как в такой ситуации управлять своими желаниями и обеспечить стабильный рост?

(1) Найти баланс между краткосрочными соблазнами и долгосрочными выгодами.

Фэн Лунь в статье «Как правильно выбрать момент для диалога с инвесторами» отмечал: «Хороший руководитель компании должен придерживаться собственной корпоративной стратегии и оставаться верным ей даже тогда, когда эта (долгосрочная) стратегия вступает в противоречие с (краткосрочными) предпочтениями рынка капитала — это самое сложное. Если вам удастся превзойти этих обычных инвесторов, это докажет, что ваш взгляд на вещи выше, чем у обычных инвесторов, и это очень ценно».

(2) Корректировать темпы развития своей компании в соответствии с циклическими колебаниями рынка.

Фэн Лунь считает, что главная угроза для существования компании исходит не от социальных революций, не от технического прогресса и уж тем более не от стихийных бедствий, а от колебаний делового цикла, которые вытесняют с рынка большую часть предприятий в той или иной отрасли. На данном этапе рынок находится в фазе чередования подъёмов и спадов, и для девелоперских компаний самое важное — это обладать антициклическим мышлением и корректировать темпы развития своей компании в соответствии с циклическими колебаниями рынка.

В общем, каждый день создаётся множество новых компаний, а многие другие терпят крах. Причин неудач много, но зачастую они связаны с тем, что руководители не умеют управлять своими желаниями. Очевидно, что только сохраняя душевное спокойствие, можно оставаться неизменным в условиях постоянных перемен. В связи с этим Фэн Лунь считает, что ко всему нужно относиться с хладнокровием. Деятельность компании — это марафон: на повороте порядок бегущих может измениться, но в конечном итоге до финиша добегает не тот, кто бежал быстрее всех на каком-то отрезке, а те, кто проявил наибольшую выдержку и не сбился с курса.

Классика принятия решений 4. Мечту сначала нужно озвучить, чтобы в конечном итоге воплотить её в жизнь

Мечта — это описание прекрасного будущего. Мечты часто бывают пышными, а реальность — суровой. Каждый, у кого есть мечта, ощущает разрыв между мечтой и реальностью. Многие останавливаются перед пропастью между реальностью и мечтой и становятся частью безливой массы. Лишь небольшая часть людей, обладая эмоциональным интеллектом, превосходящим обычных людей, способна прорвать стену между реальностью и мечтой, и именно они становятся кумирами, которым поклоняются. Поэтому мечтателей слишком много, а тех, кто способен воплотить мечты в реальность, слишком мало. Как гласит пословица: «В жизни нужно иметь мечту, но идти к ней нужно твердо и уверенно». Как же избавиться от страха перед суровой реальностью и начать упорно трудиться ради своей мечты? Фэн Лунь говорит нам: «Мечту сначала нужно высказать, чтобы в конечном итоге воплотить её в жизнь».

Главное назначение мечты — самомотивация. Поскольку это мечта, до реальности всегда остаётся некоторое расстояние, и именно это подталкивает вас к обучению. Чтобы воплотить задуманную мечту, вы будете искать всевозможные способы учиться. Поэтому у людей, имеющих мечты, особенно высокая способность к обучению, и они не отвергают ничего нового. Наличие мечты ведёт к самодисциплине. Достичь этой цели очень сложно: все соперничают с

тобой, и тебе приходится отказываться от многого, чтобы двигаться вперёд. Более того, иногда мечта заставляет тебя отказаться от определённых выгод в настоящем и выбрать будущее с неопределённым направлением.

Фэн Лунь однажды сказал: «Я каждый день работаю чуть больше, чтобы наши офисные здания становились чуть лучше, а арендная плата — чуть выше, и в этом есть ценность. Позже, когда я решил создать «трехмерный город», я почувствовал, что, воздвигнув такой город на Земле, я сделаю жизнь его жителей более удобной, экологичной и счастливой, и тогда моя жизнь обретет глубокий смысл. Хотя этот многоуровневый город пока не может сразу возвыситься передо мной, я каждый день иду к нему. Я так и не приблизился к нему, но он всегда манит меня впереди, и это придаёт мне особый заряд энергии; иногда, оглядываясь назад, я обнаруживаю, что уже прошел довольно большой путь на пути к своей мечте».

Однако успех не приходит в одночасье, а реальность не станет богаче от чьих-то действий за один-два дня. Поэтому очень важно не сдаваться. «Поставить перед собой цель легко, а придерживаться её — трудно». Бесчисленные прекрасные желания оказываются выброшенными в невидимую корзину жизни именно потому, что придерживаться первоначальной мечты — дело нелегкое. Так давайте же смело делиться своими мечтами с миром. Вынесите свои мечты «на свет божий», выставьте их «на всеобщее обозрение» и пусть похвала, поддержка и критика окружающих, а также давление общественного мнения постоянно напоминают вам: «Пора просыпаться, великие идеалы зовут тебя!»

Если говорить о мечте Фэн Луня, то в первую очередь следует упомянуть концепцию «трехмерного города». 8 декабря 2009 года на «Международном форуме китайского бизнес-сообщества по изменению климата» в Копенгагене Фэн Лунь изложил план строительства нового типа городов — «трехмерный город». Так называемый «многоуровневый город» — это создание на территории площадью около двух квадратных километров, с использованием передовых технологий в области новых источников энергии и сложной интеллектуальной системы управления, высокоплотного комплекса зданий общей площадью от 6 до 10 миллионов квадратных метров, способного разместить от 150 до 200 тысяч человек. Внутри комплекса будут представлены большинство городских функций: жилье, работа, образование, здравоохранение, досуг и т. д. Самое удивительное — это пересекающаяся сеть высокоскоростных лифтов внутри комплекса, благодаря которой жители могут удовлетворить большинство своих потребностей, связанных с работой и повседневной жизнью, «не выходя из дома».

Проект «многоуровневого города» звучит просто идеально. На церемонии «Чествование реализаторов китайской мечты», совместно организованной изданием «Южный уик-энд» и телеканалом «Восточное телевидение», концепция «многоуровневого города» Фэн Луня была оценена как «прокладывающая путь к решению проблем крупных китайских городов». Однако многие не знают, что когда Фэн Лунь впервые столкнулся с концепцией «многоуровневого города», он ничего о ней не знал. Изучив множество материалов, Фэн Лунь пришёл к выводу, что такая экологичная недвижимость соответствует его бизнес-философии «зарабатывать по ходу дела», и поэтому он сделал её своей мечтой. Позже Фэн Лунь признался: даже после того, как он принял «многоуровневый город» за идеал, в его голове всё ещё не сложилось целостного представления. Он начал искать информацию повсюду, беседовать с людьми и даже ездил в Европу и Америку с ознакомительными поездками. В 2009 году Фэн Лунь уже давно знакомился с концепцией «многоуровневого города», но из-за новизны и сложности такого подхода к городскому строительству, а также особенностей развития китайских городов, он и его команда по-прежнему не могли разработать вполне совершенный план. Однако, следуя своему принципу «мечту сначала нужно озвучить, чтобы в конечном итоге воплотить её в жизнь», Фэн Лунь смело обнародовал эту идею.

В 2009 году новая концепция городского планирования «трехмерный город» вызвала немалый резонанс в мировых кругах недвижимости и городского планирования. Когда речь

заходит о городах и жилье, специалисты в этой области всегда ссылаются на идеалы Фэн Луня. Конечно, есть те, кто полностью поддерживает замыслы Фэн Луня и готов вместе с ним ставить целью преобразование нынешнего состояния китайских городов — например, Лю Юнхао из «New Hope», Ши Ючжу из «Giant» и Чжан Юэ из «Yuanda». Однако в большинстве своем звучат голоса непонимания, противодействия и насмешек.

Некоторые СМИ прямо назвали план Фэн Луня по созданию города утопической идеей и выразили сомнения в отношении способности компании «Вантун Риэлти» реализовать этот проект, её финансовых возможностей, а также практичности концепции «многоуровневого города»: «Деятельность компании «Вантун Лити Чэн» заключается не в строительстве домов, а в создании операционной системы города, которая состоит из пяти основных компонентов: научно-исследовательские и проектные работы, управление финансированием, стимулирование развития промышленности, управление активами и городское управление. Создать городскую систему с нуля — задача весьма сложная. Помимо того, что строительство домов — это основная сфера деятельности Фэн Луня, вызовы таятся практически повсюду: как привлечь людей жить здесь, следует ли размещать привлекаемые отрасли вертикально или горизонтально, возможно ли, чтобы на нижних 30 этажах уже жили люди, а на верхних 60 этажах продолжалось строительство, и какие психологические проблемы могут возникнуть у людей при проживании в условиях высокой плотности заселения? Кроме того, проект «Многоуровневого города» требует длительного и непрерывного процесса инвестирования, а также значительных финансовых вложений, что для обычных предприятий является серьезным препятствием».

Что касается «энергосбережения», многие также высказывают сомнения. Изначальная цель проекта «Многоуровневый город» заключалась в создании экологичного, комфортного и пригодного для проживания наземного города. Однако вопрос о том, являются ли сверхвысокие здания энергосберегающими или энергопотребляющими, вызывает очень большие споры. Эксперты в области строительства в целом считают, что небоскребы на самом деле не являются энергосберегающими: например, в «Шанхайском центре № 1» только на лифты требуется более сотни единиц. Председатель совета директоров «Тайкан Лайф» Чэнь Дуншэн однажды без обиняков заявил на публичном мероприятии: «Они говорят об энергосбережении, но я считаю, что они (Фэн Лунь и его проект «Многоуровневый город») так активно продвигают эту идею исключительно ради собственного бизнеса».

Возможно, Фэн Лунь давно знал, что концепция «многомерного города» не найдёт широкой поддержки, ведь люди всегда возводят определённые психологические барьеры перед новыми явлениями. Тем не менее он всё же смело озвучил её, причём на мероприятии, привлекавшем широкое внимание. Он специально хотел, чтобы его мечта, как только о ней станет известно, оказалась в центре бурных споров — только так он сможет продвигаться дальше и дольше, несмотря на давление. Воплощение любой мечты в реальность сопровождается множеством сомнений и насмешек. Эти негативные голоса, если посмотреть на них с другой стороны, на самом деле полезны. Только когда человек чувствует давление, он прилагает вдвойне больше усилий, чтобы избавиться от него.

Фэн Лунь озвучил мечту, которую никто не понимал и о которой даже он сам не имел чёткого представления, и под давлением и поддержкой со всех сторон общества шаг за шагом приближается к её осуществлению. Благодаря неустанной настойчивости Фэн Луня представители отрасли уже начали постепенно принимать эту совершенно новую концепцию. По словам Фэн Луня: «Я уже два года говорю о «трехмерном городе». Сначала, когда я говорил об этом десять раз, все считали, что это невозможно, а теперь, когда я говорю об этом всего один раз, все считают, что это осуществимо».

В 2013 году прошло уже четыре года с тех пор, как Фэн Лунь выдвинул концепцию «трехмерного города», и неизвестно, сколько лет прошло с тех пор, как он начал воплощать «трех-

мерный город» в жизнь как свою идею, но он по-прежнему не сдаётся. Такая настойчивость проистекает из его собственной стойкости, а также во многом благодаря давлению и напоминаниям со стороны общественности. Наконец, весной 2013 года, пережив бесчисленные взлеты и падения, Фэн Лунь смог с полной уверенностью заявить миру: «Три года назад „трехмерный город“ был младенцем, лежащим в колыбели; год назад он выбрался из колыбели и встал на ноги, но мог ходить только, держась за стену; в этом году он уже может ходить без опоры, хотя и пока еще шатается; а в следующем году он сможет ходить самостоятельно».

Если у вас есть мечта, нужно громко о ней говорить. Независимо от того, насколько она далека и нереальна, высказать её — это первый шаг к её воплощению. Если бы Фэн Лунь побоялся, что концепция «трехмерного города» не будет принята в отрасли, и спрятал её глубоко в сердце, она осталась бы лишь прекрасным, но призрачным сном или со временем была бы забыта, не имея никаких шансов на воплощение. А когда человек озвучивает свою мечту, он берёт на себя ответственность за будущее, и эта ответственность порождает в нём безграничную мотивацию.

Классика принятия решений 5. Для предпринимательства нужна готовность к жертвам

Фэн Лунь часто говорит: «Предпринимательство — это суэта. Выбирая предпринимательство, вы выбираете такой образ жизни. Как только вы решили встать на путь предпринимательства, нужно быть готовым к жертвам». Борьба за идеал не так героична, как это представляется. Для воплощения идеала неизбежны суэта, унижения и скромность. Пожертвовав стабильной жизнью, комфортным жильем и возможностью проводить время с семьёй и друзьями, в конечном итоге вы не гарантированно добьётесь успеха; возможно, вам придётся расплачиваться за неудачу и вновь вступить на путь жертв. Предпринимательство сопровождается суматохой, и для воплощения мечты нужен дух, не боящийся жертв.

В 1991 году Фэн Лунь вступил на путь предпринимательства: он 11 лет спал на полу, несколько лет был «младшим», пережил период недвижимостного пузыря на Хайнане, пережил финансовый кризис и кризис активов, шаг за шагом ведя компанию «Вантун Риэлти» к упорядоченности и процветанию. В эти более чем двадцать лет, проведённых в борьбе со стихиями, без духа, не боящегося жертв, обойтись было абсолютно невозможно. Если человек боится неудачи или не готов отвечать за свои провалы, он начинает действовать робко и нерешительно. А стремительно меняющаяся рыночная ситуация не ждёт никого: пока вы раздумываете, лучшие возможности для заработка уже переходят в руки других. Поэтому для предпринимательства нужна смелость — смелость мыслить, действовать и настойчиво идти к цели.

Выдвижение Фэн Лунем концепции «трехмерного города» можно считать его вторым предпринимательским начинанием. Помимо не до конца проработанного плана, он практически ничего не мог дать этому новорожденному проекту. Фэн Лунь не был чрезмерно эмоциональным или импульсивным человеком; он имел очень четкое представление о себе и о текущем положении дел в компании. Просто он осмелился действовать, осмелился «потрудиться» ради идеалов и будущего.

Говоря о строительстве «трехмерного города», Фэн Лунь также признает, что «это очень сложная задача». От кадровых и финансовых ресурсов, реализации концепции до признания со стороны отрасли — компания «Вантун Риэлти» столкнётся с огромными вызовами.

Во-первых, на протяжении более двадцати лет с момента своего основания в 1993 году компания «Вантун Риэлти» занималась исключительно девелоперской деятельностью, то есть вела бизнес по покупке и продаже земельных участков, строительству и продаже жилья. Её основной сферой деятельности является строительство жилых и офисных зданий. Между тем «многомерный город» представляет собой комплексную концепцию, заключающуюся не в строительстве зданий, а в создании сложной системы управления городом. Для компании «Вантун Риэлти» это станет огромным испытанием: любая ошибка на любом из этапов может

привести к полному краху проекта. Чтобы обеспечить успешную реализацию проекта, компании «Вантун Риэлти» пришлось приложить значительные усилия для привлечения ведущих специалистов в области городского планирования.

Во-вторых, компания «Вантун Риэлти», сформировавшаяся в период недвижимостного пузыря на Хайнани, изначально страдала от нехватки капитала, однажды даже оказалась в финансовом кризисе и была вынуждена продавать активы для погашения долгов. Хотя в последние годы благодаря мудрым решениям руководства финансовое положение компании заметно улучшилось, доходность недвижимости по-прежнему остается неудовлетворительной. А для реализации проекта «Трехмерный город» потребуется более 30 млрд юаней на каждый квадратный километр. По приблизительным подсчётам, общий объём инвестиций только в трёх городах — Чэнду, Сиане и Вэньчжоу — уже достиг 101 млрд юаней. Такие огромные капиталовложения представляют собой ещё один серьёзный вызов для компании «Вантун Риэлти», испытывающей финансовые затруднения.

В-третьих, «Трехмерный город» — это новый тип города, характеризующийся интеграцией промышленности и городской среды, смешанной функциональностью, пешеходной ориентацией, экологичностью, гармоничным сосуществованием и устойчивым развитием. Защита окружающей среды и энергосбережение являются центральной частью его концепции. Однако если строительство экологичных жилых комплексов и офисных зданий с низким энергопотреблением уже сопряжено с определенными трудностями, то создание экологичного и энергоэффективного «воздушного города» будет еще более сложной задачей. Команда Фэн Луня, естественно, осознает это: они прилагают все усилия, чтобы снизить уровень загрязнения и энергопотребления в «трехмерном городе», но все же не имеют полной уверенности в успехе.

В-четвертых, принятие людьми всего нового требует определенного времени. «Многоуровневый город» — это совершенно новая и сложная концепция городского планирования. Когда она только была предложена, специалисты отрасли в целом считали её чудачеством, и их готовность участвовать в проекте была невысокой. А такой грандиозный проект не сможет продвигаться ни на шаг без активного участия коллег по отрасли и без мощной поддержки со стороны правительства. Поэтому в процессе развития «многоуровневого города» самая большая проблема, с которой столкнулась компания «Вантун Риэлти», заключалась в том, как сломать барьеры в сознании людей.

О вызовах, с которыми столкнулась компания «Вантун Риэлти» при строительстве «многоуровневого города», хорошо знают специалисты отрасли, а Фэн Лунь — тем более. Он даже откровенно признался: «С точки зрения прибыли проект «многоуровневого города» — это рискованное предприятие». Кроме того, он не раз заявлял СМИ, что изначально не был на сто процентов уверен в концепции «многоуровневого города» и что возможны любые риски — например, землетрясения и экономические колебания, которые могут привести к срыву строительных планов. Однако Фэн Лунь всё же повёл компанию «Вантун Риэлти» по этому пути, поскольку понимал, что предпринимательство неизбежно сопряжено с неудачами и жертвами.

Проект «Трехмерный город» действительно столкнулся с множеством трудностей на начальном этапе. Изначально компания «Вантун Риэлти» выбрала город Ланфан, расположенный недалеко от Пекина, в качестве первой площадки для реализации проекта «Трехмерный город». В течение первых двух лет компания «Вантун Риэлти» практически всю свою энергию направляла на этот «задний сад Пекина». Но как раз тогда, когда команда Фэн Луня напряжённо готовилась к началу строительства, власти Ланфана обрушили на них холодный душ. Причина была предсказуема: это было ни что иное, как непонимание и скептическое отношение к концепции «многомерного города». Таким образом, план по использованию Ланфана в качестве экспериментальной площадки закончился провалом всего за несколько месяцев.

Неудача в Ланфане не заставила команду Фэн Луня отступить: проанализировав полученный опыт, они начали поиск новых целей. Во второй раз их взгляд обратился к Чэнду —

«стране изобилия». Знаменитая «древняя деревня Цулянь» в Чэнду расположена у южного входа на международный проспект Лушань; это тихое и умиротворённое место, усыпанное цветущими цветами, словно райский уголок за пределами города из железобетона. Фэн Лунь надеялся превратить это место в необычный рай с помощью своего проекта «Трёхмерный город».

Инвестиции в размере 50 млрд, активная поддержка местных властей и выгодное географическое положение делали перспективы проекта «Трёхмерный город» в Чэнду весьма оптимистичными. 29 июля 2010 года в Чэнду состоялась остановка глобального турне под лозунгом «Трёхмерный город — будущее Китая». В 2011 году компания «Вантун Риэлти» специально выпустила для этого проекта «Фонд развития трёхмерного города» на сумму 1,8 млрд юаней. Фэн Лунь неоднократно заявлял на публичных мероприятиях, что строительство проекта «Трёхмерный город» в Чэнду начнется в ближайшее время. Однако идеалы прекрасны, а реальность не всегда идет навстречу. Этот проект, который изначально вызывал большие надежды, постоянно сталкивался с проблемами. Хотя общие контуры плана уже прорисовывались, они не соответствовали первоначальным ожиданиям. Прошло более года, но «Вантун» так и не получила целевой участок для проекта в Чэнду. Из-за медленного прогресса компания «Вантун Риэлти» столкнулась с риском невыполнения обязательств по погашению средств траста по истечении срока их действия.

Медленный прогресс в проекте в Чэнду, а то и полное отсутствие прогресса, заставили представителей отрасли, только что принявших концепцию «многомерного города», вновь подвергнуть её сомнению. Однако Фэн Лунь не отказался от попыток. Он прекрасно понимает, что мечты всегда превращаются из казавшегося невозможного в возможное, и что после тысячи неудач всегда есть шанс на тысячу первую удачу. Неудачи проекта «Трёхмерный город» в Ланфане и Чэнду — это необходимая плата, которую исследователи платят за успех; возможно, в следующий раз наступит весна, когда расцветут цветы. После Чэнду команда Фэн Луня последовательно обратила внимание на Сиань, Вэньчжоу и другие города, продолжая исследовать и развиваться на пути «Трёхмерного города». Верим, что однажды «Трёхмерный город» подарит жителям Китая и всего мира новый жизненный опыт.

Куколка шелкопряда обретает красоту, только пережив муки линьки, а в небе появляется радуга только после того, как оно пройдет через испытание ливнем. Никто не может добиться успеха без усилий, а предпринимательство и неудачи всегда идут рука об руку. Вступая на путь предпринимательства, необходимо быть психологически готовым к неудачам; бизнесмен, который не готов к поражению, утонет в бурном море бизнеса. Лица, принимающие решения в компании, определяют её выживание или гибель; решительные и мудрые руководители обладают следующими качествами:

(1) Смелость мыслить.

Создание богатства зависит от личного мышления и идей. Реализация любой мечты начинается с «небольшой идеи». Эти идеи часто бывают новаторскими и необычными. Тот, кто создает мечты, должен обладать достаточным мужеством, чтобы противостоять скептическим взглядам окружающих и исследовать эти неизвестные тайны.

(2) Смелость действовать.

Смелость действовать — это смелость воплощать мечты в жизнь. Только мечта, которая находится в пути, имеет шанс осуществиться. Этот путь неизбежно будет полон ветров и ливней, и тот, кто идет за мечтой, должен быть готов пройти через испытания стихией.

(3) Смелость настойчивости.

Без настойчивости мечта навсегда останется лишь мечтой. Только продолжая идти, можно достичь цели. Создание бизнеса — это, по сути, путешествие в погоне за мечтой, и одной только смелости для этого недостаточно. Настойчиво стремясь к мечте, терпя поражения и снова вступая в борьбу, даже если каждый день продвигаться всего на один маленький шаг, однажды вы обязательно достигнете цели.

Классика принятия решений 6. Оставьте большие истины для себя, а мелкие — для других

В корпоративном управлении лидер, принимающий решения, находится на вершине пирамиды власти и обладает множеством полномочий: он управляет повседневными делами компании, определяет направление её развития, назначает сотрудников и устанавливает корпоративные правила и нормы. Однако абсолютная власть подразумевает абсолютную ответственность. Лидер всегда находится в центре внимания членов команды, и каждое его слово и действие влияет на то, сможет ли он завоевать доверие и признание команды. Лишь уделяя внимание самосовершенствованию и подавая пример собственным поведением, руководитель, стоящий во главе команды, сможет завоевать уважение подчиненных, укрепить свой авторитет и обеспечить эффективное и полное выполнение будущих планов и приказов команды.

Ввиду специфики работы руководителя предприятия его повседневное поведение практически не подвергается ограничениям. Это может привести к тому, что руководитель не уделяет должного внимания самодисциплине, чрезмерно потакает собственным желаниям и применяет к подчинённым и к себе совершенно разные стандарты. Фэн Лунь говорил: «Величие заключается в управлении собой, а не в руководстве другими». Управление собой — это, по сути, самодисциплина, важнейшее качество человека, которое в то же время чаще всего упускается из виду. Чтобы подчинённые работали в соответствии с правилами, руководитель должен в первую очередь управлять самим собой.

Конфуций говорил: «Если он сам поступает правильно, не нужно отдавать приказы; если он сам поступает неправильно, даже приказы не будут выполняться». Представьте себе: если руководитель постоянно опаздывает и уходит раньше времени, бесконтрольно ругается на сотрудников; или в кризисной ситуации ведёт себя пассивно, демонстрируя свои негативные эмоции на глазах у всех; или не уделял внимания своему внешнему виду, манере поведения и принципам общения в деловой среде, что приводило к крайне напряжённым отношениям с партнёрами и конкурентами, — как в таком случае подчинённые могли бы добровольно соблюдать установленные им корпоративные правила и как они могли бы вместе с таким руководителем бороться за будущее предприятия? Превосходный руководитель — это обязательно человек, обладающий исключительной способностью к самоконтролю, способный применять все эти «высокие принципы» в первую очередь к самому себе. Когда руководитель компании использует «высокие принципы» для строгого самоконтроля в повседневных действиях, подчиненные, видя его пример, стремятся ему подражать, и управление компанией вступает на путь благоприятного развития.

Фэн Лунь говорит: чтобы быть хорошим лидером, «высокие принципы» нужно оставлять для себя, а «мелкие» — для других. Высокие принципы соблюдают великие люди, и все великое по определению не может быть комфортным. Если взять на себя те высокие принципы, в которые другие не верят, то вам не придется спорить со всеми. Не спорьте о мелкой выгоде, а о будущем; не спорьте о частностях, а о целом; не спорьте о настоящем, а о будущем. Когда у человека есть будущее и полномочия по управлению и руководству, в его руках непременно находится великое будущее. Фэн Лунь так говорил и так поступал. За более чем десять лет, прошедших вместе с компанией «Вантун Риэлти», Фэн Лунь всегда сумевал строго контролировать себя, свои желания, повседневное поведение, а также круг общения и социальные связи.

В 2011 году компания «Вантун Риэлти» просуществовала уже почти двадцать лет, превратившись из фиктивной компании с несколькими партнерами в крупную риэлторскую корпорацию. У того энергичного и увлечённого молодого человека, каким он был двадцать лет назад, сегодня седые волосы и борода. В условиях стремительно меняющейся экономической ситуации мысли и энергия старого поколения основателей уже далеко не соответствовали требованиям стремительного развития компании «Вантун Риэлти». Таким образом, «Вантун

Риэлти» столкнулась с проблемой, с которой сталкиваются многие компании, основанные в то же время, — «обновлением кадров».

Для частных предприятий, «разросшихся» в условиях «бесконтрольного роста», радикальная смена руководства — это чрезвычайно болезненный процесс. Ведь процесс такого бесконтрольного роста предприятия равносителен процессу «возрождения» первого поколения руководителей. Они росли и развивались вместе с предприятием, вместе пережив множество взлетов и падений. Предприятие для них — не только ребенок, которого они с таким трудом вырастили, но и их духовная опора. Заставить их покинуть компанию — все равно что разрушить их духовную опору.

Среди этих руководителей старшего поколения Фэн Лунь, без сомнения, испытывает самые глубокие чувства к компании «Вантун Риэлти». Именно здесь он заработал свой первый капитал; именно здесь он сбросил оковы ученого и полностью превратился в бизнесмена, участвующего в рыночной игре; именно здесь он реализовал свою первоначальную мечту и научился наслаждаться жизнью. Передать управление компанией «Вантун Риэлти» и уйти отсюда для Фэн Луня было болезненнее, чем несколько ножевых ранений в грудь. Однако на определенном этапе развития компании необходимо применять соответствующую стратегию, и никто не может изменить это, если только не пренебрегать развитием компании.

«Масштабная перестановка» в руководстве компании «Вантун Риэлти» была неизбежна, но как именно её провести? Провести ли просто внутренние перестановки, привлечь ли ведущих специалистов из различных областей или передать управление компанией в руки полных энергии молодых людей? Перед уходом с поста Фэн Лунь однажды публично заявил: «Я всегда задумывался о том, что будет с «Вантун» через 100 лет, о вопросах преемственности. В результате пришёл к выводу, что предприниматель может передать три вещи: во-первых, деньги; во-вторых, людей; в-третьих, ценности, структуру управления и команду. Если передать только деньги, их растратят; если ограничиться передачей «людей», это сопряжено с большой неопределённостью; а если передать ценности, структуру управления и команду, то удастся сохранить уровень не ниже 80 баллов». Поэтому в вопросе смены поколений компания «Вантун» ставит перед собой задачу передать в наследство правильные ценности, структуру управления и команду. В связи с этим передача управления компанией молодым людям в возрасте до 50 лет является оптимальным выбором. Это означает, что Фэн Лунь, которому уже за пятьдесят, должен уйти с поста председателя совета директоров компании «Вантун Риэлти».

Как только появилась новость о кадровых изменениях, в компании поднялась настоящая буря. Не говоря уже о привязанности руководителей старшего поколения к компании, с точки зрения их реальных интересов уход с должности означал бы потерю доходов. Голоса протеста раздавались со всех сторон, и атмосфера в «Вантун Риэлти» мгновенно стала напряжённой. Советники Фэн Луня надеялись, что он выступит и разъяснит руководителям старшего поколения суть дела. Однако Фэн Лунь счёл, что в этом нет никакого смысла. Руководители старшего поколения, прошедшие через все испытания деловой жизни на протяжении нескольких десятилетий, естественно, прекрасно понимают важность «капитальной перестройки» для компании. Нет никакой необходимости убеждать их с помощью логических аргументов или апеллировать к чувствам. Они занимают несогласную позицию только потому, что не могут убедить самих себя.

Фэн Лунь родился в 1959 году, и к 2011 году ему уже исполнилось 52 года; согласно корпоративным правилам, он также входил в число сотрудников, подлежащих выходу на пенсию. На самом деле, несмотря на то что Фэн Луню уже за пятьдесят, он по-прежнему полон энергии, и его влияние как в отрасли, так и в общественном мнении только растёт. Если бы он, как председатель совета директоров, подал в компанию заявление о продлении срока пребывания в должности, оно непременно было бы одобрено. Однако Фэн Лунь — человек, строго следующий правилам. Когда ему высказали вышеупомянутое предложение, он сразу же выступил

против. Чтобы избежать ненужных осложнений, на следующий день после официального объявления решения компании он покинул кабинет председателя совета директоров.

Вечером 30 марта 2011 года на первом заседании пятого совета директоров акционерного общества «Вантун Риэлти» было объявлено решение: все 11 членов совета единогласно утвердили назначение бывшего генерального директора компании «Вантун Риэлти» Сюй Ли на должность председателя нового совета директоров, бывшего исполнительного вице-президента Яо Пэна — на должность заместителя председателя, а бывшего финансового директора Юнь Дацзюня — на должность генерального директора акционерного общества «Вантун Риэлти».

Рано утром следующего дня Фэн Лунь прибыл в компанию, чтобы оформить передачу должности. Несколько грузчиков сновали туда-сюда и в мгновение ока вынесли из офиса Фэн Луня всё, что он накопил за почти двадцать лет работы в «Вантун Риэлти». Увидев эту сцену, многие подумали, что Фэн Лунь действует из упрямства, и поспешили подойти, чтобы отговорить его, но увидели, что Фэн Лунь сияет от радости.

Закончив с переездом из офиса, Фэн Лунь сразу же отправился в финансовый отдел для оформления процедур передачи полномочий. В период, когда Фэн Лунь занимал должность председателя совета директоров, в соответствии с правилами компании у него было несколько кредитных карт, выданных в качестве льготы для председателя совета директоров, и Фэн Лунь сдал их все. Бухгалтер, оформлявший документы для Фэн Луня, из добрых побуждений сказал ему, что даже если он сдаст кредитные карты прямо сейчас, расчет по ним будет произведен только после завершения финансового отчета компании, и Фэн Лунь может оставить их у себя на несколько дней. В день расчета достаточно будет отправить подчиненного в финансовый отдел. Однако Фэн Лунь все же сдал кредитные карты в тот же день. Позже он сказал: «Я ушел с поста председателя совета директоров компании „Вантун Риэлти“, и на следующий день после ухода я переехал из офиса, сдал кредитные карты и больше не тратил эти деньги. С точки зрения самодисциплины это было проявлением самодисциплины с моей стороны. Но если говорить о корпоративных правилах, то особых строгих требований не было. Если бы я продолжал расплачиваться картой в течение месяца или полугода, то потратил бы эти деньги».

Именно эта самодисциплина Фэн Луня повлияла на других руководителей. Вслед за ним они один за другим добровольно сдали дела и покинули свои должности, при этом не возникло никаких конфликтов или трений.

Тот, кто умеет только читать другим лекции, какими бы красноречивыми и благозвучными ни были его слова, передает окружающим лишь пустые словесные символы, лишённые веса. А тот, кто умеет применять эти высокие принципы к самому себе, дарит другим безграничную силу личного примера. Древняя пословица гласит: «Личный пример сильнее слов». Идти впереди своих подчинённых — это душа личности, основа планирования и фундамент успеха; это искусство лидерства, способное сыграть исключительную роль.

В древности говорили: «Тот, кто умеет управлять другими, умеет управлять собой». Хороший руководитель всегда считает себя частью коллектива и не чувствует себя выше других. Он строго следует правилам компании, благодаря чему завоевывает любовь и уважение сотрудников. Руководителям компаний, в силу специфики их работы, очень сложно строго контролировать себя. Самый простой способ — поступать так, как Фэн Лунь: прежде чем учить других, сначала требовать этого от себя.

Глава 2. Управленческие решения: переход от диверсификации к специализации

Как субъект рынка, предприятие в своей хозяйственной деятельности преследует конечную цель — достижение максимальной прибыли. Японский «бог бизнеса» Коносуке Мацущита говорил: «Самый большой актив предприятия — это люди». Фэн Лунь, известный как «мыслитель в области бизнеса» и нынешний председатель совета директоров компании «Вантун Риэлти», обладает мудростью в вопросах управления, которая и является самым большим активом «Вантун». По мнению Фэн Луня, переход от компании «Чуцзао Шийе» к инвестиционной компании представляет собой модель «жить на чужое, зарабатывать на своё»: «жить на чужое» означает использовать чужие деньги, а «зарабатывать на своё» — это процесс создания стоимости в сфере недвижимости.

Классика принятия решений 7. Управление «Вантун» по стандартам спортсменов

На начальном этапе предприниматели зачастую действуют наобум, не обладая достаточным опытом и не имея способности трезво оценивать различные соблазны. Они развиваются в тех сферах, где можно заработать и которые находятся на пике популярности. В ходе этого процесса они накапливают богатый опыт и, пробуя разные направления, находят ту сферу, в которой они наиболее сильны. Когда бизнес достигает определенной стадии, чрезмерная диверсификация начинает сдерживать его развитие. Поэтому предприниматель должен предъявлять к компании требования, соответствующие стандартам спортсмена, чтобы компания смогла пройти как можно дальше по пути специализации.

Фэн Лунь в своей речи «Некоторые рациональные соображения о ведении бизнеса в современном Китае» сказал: «Когда мы не знаем, чем можем заниматься, мы, напротив, занимаемся всем подряд; теперь, когда мы знаем, чем не можем заниматься, мы занимаемся только тем, чем можем. Так называемая специализация противопоставляется диверсификации. На начальном этапе мы пробовали себя во многих отраслях, но то, что «Вантун» смогла развиваться до сегодняшнего дня, в значительной степени связано с тем, что четыре года назад мы начали специализироваться, осознав, что многими вещами заниматься не можем».

Сфера недвижимости — это отрасль с высоким уровнем специализации. Для реализации одного проекта — от приобретения земельного участка до сдачи в эксплуатацию и продажи жилых домов — зачастую требуются огромные капиталовложения. Компании, занимающиеся девелопментом недвижимости, должны обладать солидным капиталом и профессиональным опытом управления денежными потоками. В противном случае, если в цепочке финансирования возникнут проблемы, убытки понесут не только сами девелоперские компании, но и правительство, банки, строительные компании, управляющие компании, а также обычные жильцы и другие заинтересованные стороны. Поэтому девелоперская компания с хорошими перспективами развития должна быть высокоспециализированной.

Рынок недвижимости в Европе и США развивается уже достаточно долго, и его развитие носит относительно благоприятный характер. Если рассматривать общую картину, то в США насчитывается около 200 тысяч предприятий, связанных с недвижимостью, однако доля настоящих застройщиков среди них очень мала — большую часть составляют сервисные организации, связанные с этой отраслью. Уровень специализации в сфере недвижимости весьма высок. Поэтому специализация станет основной тенденцией конкуренции в будущем. Только специализированные и высокопрофессиональные компании смогут одержать победу в конкурентной борьбе на рынке недвижимости.

В 1993 году компания «Вантун Риэлти» вступила в свой «золотой век». На фоне пузыря на рынке недвижимости провинции Хайнань компания «Вантун Риэлти» стремительно разрасталась, а объем её капитала увеличивался в геометрической прогрессии. Слеплённые внезапным успехом сотрудники «Вантун» слепо стремились к постоянному расширению масштабов компании. Во-первых, они обратили взор на другие регионы страны, стремясь к диверсификации рыночного присутствия: в таких крупных городах, как Пекин, Шанхай и Гуанчжоу, повсеместно стали появляться проекты «Вантун Риэлти». Во-вторых, «Вантун Риэлти» начала развивать комплексный бизнес в сфере недвижимости, взяв на себя все этапы — от переговоров о покупке и продаже земельных участков, строительства жилых комплексов до отделки объектов, продаж и послепродажного обслуживания. В-третьих, «Вантун Риэлти» также активно расширяла сферу деятельности, совершенно не связанную с недвижимостью: приобретала публичные компании и государственные предприятия, занималась деятельностью в качестве брокерской и трастовой компаний, а также инвестировала в частные предприятия. «Вантун Риэлти» всегда шла вперед с большим успехом, демонстрируя стремительное развитие.

У Фэн Луня есть известная поговорка: «В мире боевых искусств есть три этапа: самый низкий уровень — это «цветочные кулаки и вышитые ноги», которые выглядят красиво, но не выдерживают ни одного удара; второй этап называется «сосредоточение на одном навыке» — возможно, из восемнадцати видов боевых искусств человек владеет только дубиной, но владеет ею так хорошо, как Лин Чун; третья ступень — это мастерство во всех восемнадцати видах боевых искусств, но при этом невозможно определить, в каком из них он сильнее всего; самое сильное — это умение объединить все восемнадцать видов боевых искусств в одно целое, и в этом мастерстве ему нет равных».

С 1993 по 1997 год компания «Вантун Риэлти» существовала менее десяти лет и была ещё молодой. Руководство односторонне стремилось к стремительному росту предприятия, не осознавая важности устойчивого развития. В то время «Вантун Риэлти» находилась на самом низком уровне — «красивых, но бесполезных движений», и в компании то и дело принимались новые решения. Новое решение означало выход в новую сферу, принятие новых рисков и, следовательно, более высокую вероятность провала. Чем больше решений принималось, тем ниже становилось их качество. Бессистемные решения наносили огромный ущерб. Если постоянно думать только о расширении масштабов, в голове возникают беспорядочные мысли, беспорядочные мысли ведут к беспорядочным действиям, беспорядочные действия — к хаосу, хаос — к беспорядку, а беспорядок — к гибели.

Среди первых основателей «Вантун» возможно были люди, мудро осознававшие опасность чрезмерной диверсификации, но недостаток опыта и непреодолимое стремление к деньгам не позволили им придать этим мнениям должного значения. Разнообразные соблазны, окружающие среду существования предприятия, можно назвать очаровательными и заманчивыми: масштабы, прибыль, возможности, диверсификация и т. д. — всё это легко заставляет предприятие терять голову от успеха, особенно разнообразные возможности.

Китайцы придают большое значение личным связям, и в бизнесе часто сталкиваются с подобными ситуациями. Друг из добрых побуждений, используя свои связи, предоставляет вам различные удобства; вы думаете, что нашли короткий путь, и с воодушевлением приступаете к делу. В результате же вы всё меньше занимаетесь основной деятельностью, а всё больше — побочными делами. В конце концов, всё идёт насмарку, и вы остаётесь ни с чем. Компания «Вантун Риэлти» в самом начале своего существования также сталкивалась с множеством подобных примеров. Поскольку «шестеро джентльменов Вантуна» до основания компании работали во многих других отраслях, а к тому же все шестеро по натуре были общительными людьми, у них было особенно много друзей из самых разных сфер деятельности. Поэтому, благодаря «добросердечной помощи» друзей, они освоили множество навыков, которые были

скорее для показухи, чем для реальной пользы, и в конечном итоге были вынуждены пойти по пути продажи активов для погашения долгов.

В середине-конце 1990-х годов развитие компании «Вантун Риэлти» зашло в тупик. Из-за недостатка оборотных средств, медленного поступления денежных средств, постоянно растущего долга и чрезмерной диверсификации бизнеса компания «Вантун Риэлти» практически превратилась в пустую оболочку. Именно тогда Фэн Лунь в полной мере осознал важность специализации. Он считал, что диверсификация бизнеса не является чем-то недопустимым. Однако в первую очередь необходимо довести до совершенства те направления деятельности, в которых компания действительно сильна. Пока компания не станет достаточно сильной, чтобы противостоять любым рискам и потрясениям, не следует опрометчиво вступать в незнакомые сферы, а нужно сосредоточиться на том, что хорошо известно, и поставить перед компанией цель — укрепить и расширить существующий бизнес.

В 1997 году компания «Вантун Риэлти» (Wan Tong Real Estate Co. Ltd.) приступила к всесторонней перестройке своей стратегии развития. Фэн Лунь выдвинул решение «управлять Вантун по стандартам спортсмена»: «Я считаю, что у компании есть два подхода: массовый, как в фитнесе, и профессиональный, как у Лю Сяна. Вантун следует профессиональному подходу. Массовая фитнес-деятельность обычно заключается в беге и имеет четыре особенности: во-первых, стандарты устанавливаются самостоятельно; во-вторых, никто не оценивает результаты; в-третьих, тренироваться можно по желанию, а прекращать — когда захочется, то есть высокая степень свободы; в-четвёртых, движения просты. Профессиональные спортсмены, такие как Лю Сян, отличаются от любителей следующим: во-первых, стандарты открыты; во-вторых, их успехи и неудачи оценивают другие; в-третьих, они тренируются постоянно, без перерывов; в-четвёртых, их техника научно обоснована, и они выбирают сложные движения — например, бег с барьерами».

Следуя стандартам спортсменов, компания «Вантун Риэлти» скорректировала свою стратегию развития, отказавшись от всех отраслей, кроме недвижимости и венчурных инвестиций, а затем тщательно доработала именно эти направления. Ориентация на недвижимость и венчурные инвестиции как на два основных направления деятельности, развивающихся как два крыла, — такова была корпоративная стратегия «Вантун» в 1997 году.

После профессиональной реорганизации компания «Вантун Риэлти» сократила свои масштабы, но избавилась от внешней помпезности и начала развиваться, опираясь на реальные достижения. К 2003 году «Вантун» окончательно отказалась от венчурных инвестиций, оставив за собой только один основной вид деятельности — недвижимость. Компания «Вантун Риэлти» сосредоточила все свои усилия на развитии в сфере недвижимости, что привело к повышению профессионализма и уровня управления. Пройдя через примерно 10 лет экспериментов и перипетий, «Вантун» вернулась к своему основному направлению — недвижимости. К этому моменту «Вантун Риэлти» достигла второго этапа в «искусстве ведения бизнеса» — «совершенство и специализация в одной области». Разумеется, «Вантун Риэлти» — это компания, стремящаяся к постоянному совершенствованию. В недалеком будущем она, опираясь на многолетний опыт работы в различных сферах, непременно объединит все свои навыки и достигнет высшего уровня в «искусстве ведения бизнеса».

Фэн Лунь управляет «Вантун Риэлти» по принципам подготовки спортсмена, стремясь к четырем принципам: открытости, научности, конкуренции и прогрессу. Иными словами, он стремится к всестороннему развитию в таких областях, как стратегическая ориентация, корпоративное управление, ценность продукции, качество обслуживания и координация ресурсов. Выполнив весь этот «комплекс задач», компания становится одновременно специализированной и высокопрофессиональной.

На самом деле, принципы ведения бизнеса во многом схожи с принципами жизни в целом. Когда не знаешь, чем заниматься, действуешь наобум. Так можно накопить опыт, а

также попробовать разные варианты, чтобы найти то, чем действительно стоит заниматься. Когда становится ясно, в какой отрасли следует работать, нельзя слепо стремиться к масштабам — нужно стремиться к профессионализму и точности. Достигнув определенного уровня мастерства, все сводится к мельчайшим деталям. Когда дело доходит до пика, предприятию нужно немного изменить курс. Как гласит пословица: «Бедность заставляет меняться, а изменения приносят успех». Только благодаря постоянной корректировке стратегии компания может обеспечить благоприятное и устойчивое развитие.

Классика принятия решений 8. «Брак» — это заблуждение, «развод» — это понимание

В июне 1991 года пять молодых людей, пробивавшихся в деловом мире, собрались на Хайнане и основали Хайнанскую корпорацию совместных инвестиций и разработок в сфере высокотехнологичного сельского хозяйства. Ван Гунцюань был юридическим представителем и генеральным директором, Фэн Лунь и Лю Цзюнь — заместителями председателя совета директоров, Ван Цифу — руководителем аппарата, а И Сяоди — помощником генерального директора. Через полгода к ним присоединился Пань Шии, став финансовым директором компании. Эти шесть мужчин с яркими характерами и своими сильными сторонами собрались вместе, объединились в братство и стали известны как «шестеро джентльменов Вантуна», начав свой бизнес в сфере недвижимости на Хайнане. Однако в тот момент, когда акционерное общество «Вантун Риэлти» процветало, «шестеро джентльменов», которые когда-то были незаменимыми для компании, решили разойтись и в конечном итоге каждый из них стал лидером в своей сфере.

В 1988 году Фэн Лунь, который в то время спокойно занимался научной работой в государственном исследовательском учреждении, познакомился с Ван Цифу и И Сяоди. После роспуска Института экономических реформ провинции Хайнань Фэн Лунь устроился на работу в компанию «Наньдэ», которая в то время считалась легендарной, и там познакомился с Ваном Гунцюанем, также работавшим в «Наньдэ». В 1991 году неугомонное сердце Фэн Луня начало часто будоражиться: он притворился больным, чтобы обмануть Мо Цзиньчжуна, и тайно отправился на Хайнань. Вскоре за ним последовал и Ван Гунцюань. Сразу после этого к их кругу друзей присоединился Лю Цзюнь, выходец из семьи военных из провинции Сычуань. Пятеро полных энтузиазма молодых людей на скорую руку собрали 30 000 юаней и зарегистрировали высокотехнологичную сельскохозяйственную компанию, тесно связанную с государственной политикой того времени, положив начало путешествию к своей мечте. Через полгода кирпичный завод, которым управлял Пань Шии, обанкротился, и он, перекочевав на Хайнань, присоединился к команде Фэн Луня и других. Так в деловом мире появилось прозвище «Шестеро джентльменов Вантуна».

Фэн Лунь так описывает те времена: «Это была жизнь, почти как у бродячих рыцарей, жизнь в мире «цзянху» — а «цзянху» и бродячие рыцари в Китае на самом деле представляют собой свободное состояние, оторванное от официальных механизмов. Все были незнакомцами, никто никому ничего не должен, и каким бы ни было твоё прошлое, на Хайнане не верят в слёзы и не признают прошлого — все так жили. Когда нужно было попросить о помощи, просили; когда заканчивались деньги, приходилось обманывать; то кусочек отсюда, то кусочек оттуда — у людей уже не оставалось чувства собственного достоинства».

В самом начале существования «Nonggaotou» в компании было всего восемь человек: помимо шестерых «руководителей» — Ван Гунцюаня, Фэн Луня и других — оставались только два сотрудника: жена Ван Гунцюаня и старший брат Ван Цифу. При первом определении отношений между партнерами Фэн Лунь и его коллеги использовали модель «Шибо Ляншань» — «места распределены по порядку, выгоды делятся поровну». Несмотря на различия в должностях, прибыль распределялась поровну. Ради одной общей мечты все вместе обедали и работали, и ни у кого не было чувства превосходства над другими.

В начале 1990-х годов провинция Хайнань была благодатной почвой для быстрого роста предприятий. Даже небольшая компания с уставным капиталом всего в 30 000 юаней осмеливалась вести переговоры с трастовыми инвестиционными компаниями о недвижимостных проектах на сумму в несколько десятков миллионов. Фэн Лунь и его коллеги заинтересовались проектом из 8 вилл: потратив последние деньги, оставшиеся у нескольких человек на проживание, они купили самые дорогие на тот момент галстуки, чтобы одурачить инвесторов, и таким образом получили 5 миллионов юаней в качестве средств для сотрудничества. Фэн Лунь тут же помчался на велосипеде оформлять документы, и, завершив все формальности в кратчайшие сроки, Ван Гунцюань взял на себя задачу вернуть эти 5 миллионов в кратчайшие сроки. Опираясь на эти 5 миллионов, «Вантун» сразу же получила в банке кредит на 13 миллионов. После продажи вилл по высокой цене на счетах компании появилось дополнительно 3 миллиона.

Так Фэн Лунь и его соратники быстро осуществили первоначальное накопление капитала за счет спекуляций с недвижимостью и земельными участками. Финансовые возможности компании постоянно укреплялись, а её масштабы соответственно расширялись. В результате «Нонгаотоу» начала набор новых сотрудников. Внутри компании начали формироваться подлинные иерархические отношения. Каждый из «шестерки Вантуна» отвечал за свой конкретный вид деятельности, но с самого момента основания компании все равноправно делили прибыль. Поэтому по мере развития компании, помимо Ван Гунцюаня, занимавшего должность юридического представителя и генерального директора, остальные пять человек были заместителями генерального директора. Поскольку их обязанности были одинаковыми, а прибыль делилась поровну, полномочия шестерки невозможно было четко разграничить, и все вопросы обсуждались в присутствии всех шестерых.

Фэн Лунь вспоминал: «В этот момент ситуация стала довольно деликатной: кто в итоге принимал окончательное решение? Визитные карточки и должности были разные, но психологически все были равны. Позже Гунцюань сказал, что как юридический представитель он несет ответственность и должен принимать решения, однако, если остальные останутся недовольны, в будущем ему будет трудно нести эту ответственность, поэтому в большинстве случаев он шел на компромисс».

В январе 1993 года «Нонгаотоу» увеличила капитал и расширила акционерную базу, преобразовавшись в корпоративную группу в форме общества с ограниченной ответственностью, то есть в группу «Вантун». Основными акционерами, помимо Фэн Луня, Ван Гунцюаня, Лю Цзюня, Ван Цифу, И Сяоди, а также присоединившегося позже Пань Шии, были юридические лица, такие как финансовая компания «Чжунгуо Хуачэн» и провинциальная ценная бумажная компания Хайнаня. Фэн Лунь занял должность председателя совета директоров и юридического представителя. В июне того же года при финансовой поддержке группы «Вантун» и посредством целевого размещения акций была создана компания «Пекин Вантун Ши Е» (Beijing Wantong Real Estate Co. Ltd.), которая реализовала в Пекине проект «Новый мир» (New World Plaza). Благодаря сотрудничеству с Дэн Чжиреном, председателем гонконгской компании «Лида Ханг», проект «Новый мир» группы «Вантун» имел огромный успех: недвижимость была продана по цене, в три раза превышавшей рыночную стоимость того времени. Успех «Вантун Новый мир Плаза» привлек внимание общественности и представителей отрасли к компании «Вантун». Акционерное общество «Вантун Риэлти» постепенно встало на путь устойчивого развития.

В результате реорганизации и переориентации деятельности на Пекин Фэн Лунь и его соратники начали осознавать важность создания партнерских отношений, основанных на совместном владении имуществом. Судя по процессу развития «Вантун», ни один из «шестерки джентльменов» не мог быть лишним: роль каждого из них составляла сто процентов. Если он присутствовал — это было сто процентов; если его не было — ноль. Исходя из этого, «шестеро джентльменов» «Вантун» при определении долей в акционерном капитале приме-

нили принцип равного распределения. Поскольку доли распределялись поровну, у всех было равное право голоса, и в «Вантун» был создан постоянный совет директоров, в котором все важные решения принимались всеми шестью членами.

Отношения между «шестеркой Вантуна» начали развиваться от примитивной формы братства по интересам к более зрелой форме делового сотрудничества. Этот период также стал временем наибольшей славы «шестерки Вантуна». Они буквально создали легенду о партнёрах в китайском деловом мире, и история этих шестерых широко распространилась в отрасли. «Старший брат» Ван Гунцюань обладал ярко выраженными чертами рыцаря-бизнесмена: он был смелым и бескорыстным, ценил дружбу и честь. Фэн Лунь, любивший поделиться пикантными анекдотами, в той или иной степени сохранял черты ученого: он был хладнокровным и высокомерным.

По сравнению с Фэн Лунем и Ван Гунцюанем Пан Ши представлял собой иной стиль: внешне он казался напористым, но в душе обладал непревзойденным спокойствием. И Сяоди всегда играл роль трудолюбивого и терпеливого практика; он предпочитает быть профессиональным менеджером: что бы ему ни поручили, он с готовностью принимает это и никогда не придирается. В характере Лю Цзюня преобладают военные черты: он прямолинеен и свободолюбив, производит впечатление зрелого мужчины. Жизненный идеал Ван Цифу — «прочитать десять тысяч книг и пройти десять тысяч ли», в нём больше всего чувствуется утончённость и стремление к самосовершенствованию, присущие интеллектуалу. Шестеро людей с разным жизненным опытом и совершенно разными характерами смогли гармонично объединиться в стремлении к своей мечте — как это могло не стать предметом оживлённых обсуждений в отрасли и среди широкой публики?

Не прошло и много времени с момента создания акционерного партнерства, как между «шестеркой джентльменов» «Вантун» начали возникать постоянные противоречия. Фэн Лунь осознал, что «модель Ляншаня» стала смертельным ударом для «Вантуна». Структура высшего руководства акционерного общества «Вантун Риэлти» оказалась в тупике: «вперед идти некуда, а отступать — жаль». В этой ситуации Фэн Лунь, занимавший тогда пост председателя совета директоров, предпринял множество усилий. Он тщательно изучил организационную структуру бандитских отрядов и модель «Небесного царства», обнаружив, что модель партнерства с равным распределением прибыли может привести лишь к множеству проблем в развитии организации. Фэн Лунь показал своим товарищам книгу Ло Эргана «История Небесного царства» и посоветовал им проявить терпение, чтобы не допустить «переворота в Тяньцзине».

«Шестеро джентльменов Вантуна», помня о дружбе, которая когда-то свела их вместе, не допустили раскола. Однако проблемы оставались нерешенными, и все очень страдали. Вспоминая ту ситуацию, Фэн Лунь сказал: «Мы не хотели расставаться. В течение нескольких лет мы, когда было свободное время, собирались вместе и обсуждали, как же нам поступить дальше; некоторые из нас страдали так сильно, что плакали. Постороннему человеку трудно представить, насколько сильны были наши страдания в то время. Я тогда жил в комнате 1401 в здании «Поли», а Пан Ши — этажом ниже. Мы с болью обсуждали ситуацию и ждали, словно члены одной семьи, ни один из которых не осмеливался первым заговорить о разделе имущества — кто бы это ни был, его сочли бы за великого изменника».

К счастью, ситуация изменилась к лучшему. Три основных фактора, которые помогли компании «Вантун Риэлти» выбраться из затруднительного положения, — это согласие Ван Гунцюаня принять американские финансовые стандарты, объединение Пань Ши и Чжан Синь, а также согласие Фэн Луня принять предложенные Чжоу Циреном «механизм выхода» и «принцип ценообразования». Первым о выходе из компании заявил Пан Ши. Этот человек, всегда отличавшийся напористостью, напрямую отправил письмо от адвоката в офис Фэн Луня и ушел без лишних церемоний. Затем из компании «Вантун Риэлти» поочередно ушли И Сяоди, Ван Цифу, Лю Цзюнь и Ван Гунцюань.

После разделения Фэн Лунь остался в «Вантун» и, возглавив компанию, помог ей преодолеть множество испытаний и стать одним из гигантов китайской недвижимости. Ван Гунцюань занялся венчурными инвестициями и впоследствии прославился благодаря таким проектам, как «Миншэн Банк», «Qihoo 360» и «Цзянси Сайвей». Пан Ши в полной мере реализовал свои способности в сфере недвижимости и стал крупным игроком на этом рынке. И Сяоди получил в управление компанию «Гуанси Вантун», на основе которой создал группу «Сяньгуан 100». Ван Цифу сначала занимался международной торговлей, затем переключился на производство паркета и в настоящее время является председателем совета директоров компании «Хайди Муйе». Лю Цзюнь уехал в провинцию Сычуань, где, по сообщениям СМИ, занимается высокими технологиями в сельском хозяйстве. С тех пор «шестеро джентльменов Вантуна» идеально воплотили легенду о том, как «войти в мир по-мафиозному, а выйти — по-деловому».

Фэн Лунь, рассказывая о том, как «шестеро джентльменов Вантуна» объединились и разошлись, сказал: «У свиданий нет конечного срока, люди всегда хотят жениться, но не хотят разводиться. На самом деле, когда у тебя есть опыт развода, следующий брак принесёт тебе счастье». Совместное предпринимательство однокурсников похоже на брак или роман: вначале все думают только о хорошем. Но через некоторое время действительно возникает много проблем, и если нет эффективного управления обязанностями и полномочиями, распределения кадров и институционального контроля, то дело доходит до двух крайностей, приводящих к краху организации. На ранних этапах предпринимательства, когда все еще находятся в неведении, эффективность довольно высока, но в будущем это обойдется очень дорого. Поэтому брак, основанный на чрезмерных обещаниях, — это недоразумение, а развод, напротив, — это взаимопонимание и зрелость».

«Братство» в мире бизнеса, где главенствует деньги, в большинстве случаев не работает. «Модель Ляншаня», предполагающая равное распределение выгод, приводит лишь к снижению эффективности работы предприятия. Во-первых, если в команде есть более одного лидера с равными полномочиями, внутри команды неизбежно возникают различные фракции. Между фракциями, стремящимися к собственной выгоде, неизбежно разгораются открытые и скрытые конфликты, что серьезно подрывает гармонию в команде. Во-вторых, равные права и равный вес мнения неизбежно приводят к задержкам в принятии решений. Когда у лиц, принимающих решения, возникают разногласия, в процессе обсуждений и переговоров ускользают множество возможностей. Поэтому решение Фэн Луня, под давлением обстоятельств, разделить «шестерку джентльменов», было весьма мудрым.

Классика принятия решений 9. Глубокое понимание политики — залог успеха

В своей речи «Пересекая реку истории» Фэн Лунь сказал: «Отношения между политикой и бизнесом, то есть отношения между частными предприятиями и правительством, а также между частными предпринимателями и политиками, всегда были усыпанной шипами тропинкой, ведущей к краху частного капитала. Поэтому, если частные предприятия хотят найти путь к долговечному существованию и пересечь реку истории, всестороннее понимание отношений между политикой и бизнесом является первоочередной задачей. В силу особых национальных условий Китая развитие китайских предприятий тесно связано с политикой. Чтобы добиться развития, китайские предприятия должны досконально понимать политику».

По мнению Фэн Луня, глубокое понимание политики включает в себя два аспекта: «слушать партию и действовать в соответствии с требованиями правительства» и «сохранять острую наблюдательность в отношении политики и рынка».

С учётом конкретных национальных условий государство проводит политику макрорегулирования рыночной экономики. Если предприятия выполняют все требования, установленные правительством на данный момент, у них не будет проблем. При строгом соблюдении пред-

приятными государственными законами и нормативными актами отношения между государством и бизнесом становятся проще и приобретают конструктивный характер.

Что касается следования указаниям правительства, у Фэн Луня есть много известных высказываний. Например, в статье под названием «Предприятие должно быть как добропорядочная женщина» он пишет: «Жизнь человека — это кривая благосостояния. Девушки из эскорт-агентств с самого начала зарабатывают много денег, но их благосостояние постепенно снижается, тогда как у добропорядочной женщины доходность обычно достигает пика в период менопаузы, но чем дальше, тем больше выгоды. Поэтому предприятие должно следовать модели «добропорядочной женщины». Эти слова означают, что предприниматели должны сохранять спокойствие, добросовестно выполнять свою работу, платить налоги в соответствии с законодательством, действовать честно и ответственно, стремиться к разумной прибыли и не гоняться за сверхприбылью.

Кроме того, в своей речи «Пересекая реку истории» Фэн Лунь высоко оценил стратегию «не давать взяток», проводимую Ван Ши из группы Vanke, считая, что дача взяток — это убыточный бизнес, и сделал «не давать взяток» самым основным требованием к сотрудникам Vanke. Он сказал: «Например, мы твердо придерживаемся принципа отказа от взяток: если земля дорогая, то пусть компания делает свою продукцию немного лучше, работает еще усерднее, чтобы вернуть прибыль за счет клиентов, и в то же время вносит больший вклад в развитие государства.

«Нас когда-то незаконно захватывали и обманывали некоторые недобросовестные люди, но мы сами никогда не давали взяток. Я говорю об этом не с точки зрения морали и справедливости, а просто подсчитываю для всех: давайте не давать взяток, потому что это убыточное дело, а не прибыльное. Мы — предприниматели и не можем заниматься убыточным бизнесом».

С момента своего основания и по сей день компания «Вантун Риэлти» никогда не вела дел с правительством. Вместо этого она вела себя как «порядочная женщина», строго следуя правилам. Даже в самых сложных ситуациях они не полагались на связи с правительством, чтобы заработать деньги. Отчасти это объясняется ученым высокомерием Фэн Луня, но в большей степени — мудростью Фэн Луня как лидера делового мира.

В наши дни, когда коррупция стала повсеместным явлением, отказ от взяток равносителен упущенной возможности быстрого успеха. Как же тогда «Вантун Риэлти» превратилась из «бумажной компании» с уставным капиталом всего в 30 000 юаней в гиганта рынка недвижимости? Это стало возможным благодаря острому чутью Фэн Луня к государственной политике и рыночной конъюнктуре. Оглядываясь на двадцатилетний путь «Вантун», Фэн Лунь сказал: «Наша чуткость к политике проявилась в том, что на протяжении этих десяти лет развитие «Вантун» в основном шло в ногу с изменениями в политике, а порой даже немного опережало их».

В начале 1990-х годов компания «Вантун Риэлти» была основана на острове Хайнань и очень быстро завершила накопление капитала, после чего, опираясь на свое чутье в отношении политики, шаг за шагом поднялась на вершину успеха. Акционерное общество «Вантун Риэлти» действовало как исследовательский институт, занимающийся анализом государственной политики и экономики: благодаря анализу, систематизации и изучению информации об отрасли, политике, отношениях между двумя берегами Тайваньского пролива и даже о глобальной экономической конъюнктуре компания нашла свой собственный путь развития, благодаря чему каждый шаг в развитии предприятия был продиктован дальновидностью. Можно сказать, что сегодняшние достижения акционерного общества «Вантун Риэлти» неразрывно связаны с проницательностью сотрудников компании в вопросах политики.

В 1988 году остров Хайнань отделился от провинции Гуандун и стал 31-м провинциальным административным районом Китая. Хайкоу, этот небольшой приморский городок с населением менее 230 тысяч человек и общей площадью менее 30 квадратных километров, в одно-

часье превратился в столицу крупнейшей в Китае специальной экономической зоны, а также стал «страной идеалов» для «золотоискателей» со всей страны.

В мае 1990 года было принято «Временное положение о передаче и уступке прав пользования государственными земельными участками в городах», которое обеспечило конкретную правовую основу для возмездной передачи прав пользования землей и заложило фундамент для создания оборотной недвижимости и формирования рынка недвижимости. 23 ноября 1991 года Государственный совет опубликовал «Мнение о всестороннем продвижении реформы системы городского жилищного строительства», в котором четко были определены этапы и общие цели реформы жилищного строительства, основные принципы, соответствующая политика, план работы и руководство работой. Это сыграло важную роль в качестве основы для углубления реформы жилищного строительства. Принятие этих двух политических документов обеспечило всестороннюю политическую поддержку для масштабного развития Хайнаня. В начале 1992 года Дэн Сяопин выступил с речью по итогам своего южного турне, после чего Центральный комитет распространил по всей стране «Уведомление об изучении важной речи товарища Дэн Сяопина», в котором предлагалось ускорить темпы реформы жилищной системы. Началось масштабное освоение острова Хайнань. Бесчисленное количество полных амбиций людей, преследующих свои мечты, прибыло на Хайнань со всех сторон, и практически в одночасье население острова увеличилось до миллиона человек.

В то время рынок недвижимости Хайнаня также переживал пик развития: на острове с населением 6,558 млн человек появилось более 20 000 риэлторских компаний. По сути, в среднем на каждые 80 человек приходилась одна риэлторская компания. Акционерное общество «Вантун Риэлти» также было одной из этих 20 000 компаний. Несмотря на появление такого большого количества риэлторских компаний на острове, на Хайнане не возникло мгновенного появления леса высотных зданий. Дело в том, что большинство людей играли в старинную игру «передача цветка». Земельные участки стали для них посредником в извлечении прибыли. Каждый игрок стремился передать «цветок», находящийся у него в руках, следующему игроку с высокой прибылью, и никто не хотел заниматься добросовестным строительством зданий.

В этой беспрецедентной азартной игре правительство, банки и застройщики образовали тесный «железный треугольник». Банковские средства, а также огромные капиталы государственных, сельских и частных предприятий непрерывно поступали на Хайнань по различным каналам, и их общая сумма составила не менее 100 миллиардов. Практически все застройщики стали должниками банков. Проницательные застройщики один за другим клали в свои карманы деньги, полученные от перепродажи земельных участков или незавершенного строительства, а дома, которые пока оставались лишь на чертежах, передавали банкам в залог по завышенной цене.

В 1992 году инвестиции в недвижимость по всей провинции Хайнань достигли 8,7 млрд юаней, что составило половину от общего объема инвестиций в основные средства; только в одном Хайкоу площадь застройки составила 8 млн квадратных метров, а стоимость земли взлетела с чуть более 100 000 юаней за му в 1991 году до более 6 млн юаней за му;

в том же году темпы экономического роста города Хайкоу достигли поразительных 83 %, а в другом популярном городе — Санья — 73,6 %; 40 % доходов бюджета провинции Хайнань поступало из сектора недвижимости;

в 1988 году средняя цена на коммерческое жилье на Хайнане составляла 1350 юаней за квадратный метр, в 1991 году — 1400 юаней за квадратный метр, в 1992 году она резко взлетела до 5000 юаней за квадратный метр, а в 1993 году достигла пика в 7500 юаней за квадратный метр. За три коротких года рост превысил 4-кратный уровень.

На примере этих трёх наборов данных можно ясно представить, насколько бурным был рост рынка недвижимости на острове Хайнань в те годы.

Компания «Вантун Риэлти» быстро накопила капитал, сделав ставку на эту авантюру. Стартовый взнос в 30 000 юаней за очень короткий срок увеличился в тысячи раз. Хотя Фэн Лунь и его партнеры, как и многие бизнесмены того времени, были несколько одурманены блеском денег, они ещё не были полностью поглощены жадой наживы. В 1993 году в результате неожиданного контакта с государственными органами компания «Вантун Риэлти» получила часть внутренней информации: площадь жилья на душу населения в строящихся домах города Хайкоу уже превысила 50 квадратных метров, тогда как в Пекине в тот же период она составляла всего 7 квадратных метров. Благодаря своему острому чутью на рынок Фэн Лунь и его партнеры поняли, что благоприятная конъюнктура на рынке недвижимости Хайнаня продлится недолго. В результате они быстро скорректировали стратегию развития компании «Вантун Риэлти», направив средства в другие крупные города, такие как Пекин, Шанхай и Гуанчжоу, где рынок недвижимости развивался стабильно. Как раз в тот момент, когда компания «Вантун Риэлти» практически вышла из рынка недвижимости Хайнаня, в государственной политике произошли кардинальные изменения.

В 1993 году Чжу Юнцзи, занимавший в то время пост вице-премьера Государственного совета, выступил с речью, в которой объявил о прекращении листинга компаний, занимающихся недвижимостью, и о всестороннем контроле над поступлением банковских средств в сектор недвижимости.

Впоследствии Государственный совет опубликовал «Мнение о текущей экономической ситуации и укреплении макроэкономического регулирования», в котором были изложены 16 жестких мер регулирования, включая строгий контроль над общим объемом кредитования, повышение ставок по вкладам и кредитам, а также ставок по государственным облигациям, взыскание в установленные сроки средств, полученных в результате незаконных межбанковских займов, сокращение инвестиций в инфраструктуру и приостановку всех строящихся проектов. В результате всеобщего ужесточения денежно-кредитной политики бурно развивающийся рынок недвижимости Хайнаня мгновенно лишился основы. Провинция Хайнань, население которой составляет 0,6 % от общей численности населения страны, в одночасье оказалась с 10 % от общенационального объема нерезализованного жилья. По всей провинции насчитывалось более 600 «незавершенных зданий» общей площадью свыше 16 миллионов квадратных метров, 18 834 гектара незанятых земельных участков и 80 миллиардов юаней застрявших средств. Деловые круги Хайнаня вступили в беспрецедентно тяжелый исторический этап: один за другим обанкротились риэлторские компании, банки, государственные и частные предприятия. Только после целых семи лет корректировки деловая среда Хайнаня начала постепенно восстанавливаться.

В то время как бывшие партнеры или конкуренты сбегали из-за банкротства, попадали в тюрьму или кончали жизнь самоубийством, компания «Вантун Риэлти» уже вышла из кризиса с чистым счетом и прочно укрепила свои позиции в Пекине благодаря строительству проекта «Новая площадь». То, что «Вантун Риэлти» избежала этой беды, было не удачей, а результатом глубокого понимания государственной политики со стороны Фэн Луня и его коллег.

Классика принятия решений 10. Великий предприниматель следует пути, мелкий — извлекает выгоду

Ху Сюэянь, бизнесмен, которого Фэн Лунь ценит больше всего, сочинил следующий куплет: «В ведении домашнего хозяйства нужно быть щедрым, а в жизни — свободным». Фэн Лунь часто использует этот куплет, чтобы вдохновлять себя. Он считает, что в бизнесе особенно важно руководствоваться добротой. Если посмотреть на тех предпринимателей, которые устояли в жесткой конкуренции на рынке, то их успех, безусловно, не связан с деньгами. Ведь в начале их предпринимательского пути было множество бизнесменов, которые были богаче их, но лишь немногие из них смогли достичь таких же успехов; а после достижения успеха все они умели или естественным образом держались на расстоянии от денег. Это говорит о том, что

успех крупного предпринимателя обязательно определяется какими-то способностями, выходящими за рамки денег. Эти способности — добросовестность.

Добросовестность предпринимателя включает в себя многое: репутацию, готовность идти на уступки, чувство социальной ответственности и т. д. Ван Ши говорит о репутации, основанной на «отказе от взяток», Ли Цзячэн в бизнесе стремится к «уступкам», а «Группа Вантун» берет на себя должную социальную ответственность. Фэн Лунь в статье «Новая стратегия благотворительности» пишет: «Благотворительные проекты, которые может реализовывать «Вантун», должны быть конкретными, воспроизводимыми и поддающимися количественной оценке. Поэтому он определил стратегию благотворительности «Вантун» как направленную в первую очередь на продвижение дел энергосбережения и защиты окружающей среды. Он говорит, что в мире существует огромное количество благотворительных дел, и сделать нужно очень многое — их не пересчитать, и «Вантун» не может заниматься всем. Сейчас мы занимаемся только одним делом: в сфере благотворительности мы сосредоточены исключительно на защите окружающей среды. Следуя такой стратегии благотворительности, наши цели вполне позволяют нам соответствовать международным стандартам «зелёных» компаний».

Все более острые проблемы энергетики и экологии, а также эволюция внутренних потребностей в области деловой этики и социальной гармонии привели к тому, что «зеленые» компании стали направлением, к которому стремятся лучшие международные корпорации. В 2006 году компания General Electric объявила об официальном внедрении в Китае стратегии «Зеленые идеи», которая уже год реализовывалась на практике; это стало предвестником массового вхождения транснациональных корпораций в экологическую отрасль Китая. Под влиянием этого в 2007 году такие известные компании, как IBM, Toshiba, Sharp, Epson и Brother, приняли решение превратить свои китайские филиалы в «зеленые компании».

Фэн Лунь проявил большой интерес к концепции «зелёной компании» с самого момента знакомства с ней. Изучив экологические стратегии крупнейших компаний, он пришёл к выводу, что «зелёная компания» представляет собой идеальное сочетание коммерческой и социальной ценности. Концепция «зелёной компании» была сформирована на основе обобщения многолетнего опыта развития и реализации корпоративной социальной ответственности в западных развитых странах, а также многолетних стратегических направлений крупных транснациональных корпораций в области охраны окружающей среды; она представляет собой выдающийся результат многолетних стратегических размышлений ведущих транснациональных корпораций. Для китайских предприятий, стремящихся к устойчивому развитию в условиях глобализации и глобального потепления, а также перед лицом серьезной проблемы чрезмерной эксплуатации экологических ресурсов внутри страны, необходимо вести бизнес в соответствии с концепцией «зеленой компании». В связи с этим он написал множество статей, таких как «Новая стратегия общественного блага», «Зеленая компания: корпоративный гражданин», в которых объяснял и пропагандировал «зеленую» концепцию Wan Tong.

В 2008 году Группа «Вантун» официально представила стратегию «зеленой компании». Сознательно ища путь институционализации концепции «зеленой компании», соответствующий китайским предприятиям, особенно развивающимся, компания стремится к более совершенному сочетанию экономической эффективности и социальной ценности, а также к более устойчивому и здоровому развитию. «Зеленые» ценности компании «Вантун Риэлти» заключаются в том, чтобы взять за основу дух экологической защиты, бережливости, гармонии и рационального развития, проповедуемый концепцией «зеленой компании», и, исходя из этого, направлять все действия в сфере управления и ведения бизнеса, осуществляя саморегулирование и самоограничение. В то же время, ориентируясь на ценности «зеленой компании», компания проводит анализ, оценку и совершенствование всех своих управленческих действий, обеспечивая внедрение и выполнение этих ценностей посредством создания системных механизмов.

Фэн Лунь в своей книге «Зеленая компания, корпоративный гражданин» объясняет: «Определение понятия «зеленый», используемое компанией «Вантун Риэлти», очень широко. Оно включает в себя два уровня значения: во-первых, гармоничное сосуществование человека и природы; во-вторых, гармоничное сосуществование людей друг с другом — гармоничное сосуществование предприятия и общества, а также гармоничное сосуществование предприятия и широкой общественности.» В последние годы компания «Вантун Риэлти» строго придерживается «концепции «зеленой компании», направляя значительные финансовые ресурсы и усилия на выполнение социальной ответственности. Руководствуясь ценностями «зеленой компании», компания будет применять всесторонний подход к поведению в отношении своей продукции, сотрудников, акционеров, клиентов, партнеров и общества.

Продукция является самым убедительным подтверждением «зеленой» концепции. Компания «Вантун Риэлти» разработала «Стандарты экологичной продукции компании «Вантун Риэлти» и одновременно приступила к строительству пилотных экологичных комплексов. В таких аспектах, как выбор материалов, энергопотребление и выбросы отходов, «Вантун Риэлти» тщательно проводит исследования и проектирование, стремясь максимально сократить ущерб, наносимый природным ресурсам. Разумеется, одностороннее стремление к энергосбережению и сокращению выбросов неизбежно приведет к снижению уровня комфорта продукции. Для обеспечения удовлетворенности клиентов «Вантун Риэлти» вкладывает значительные средства в поиск баланса между экологичностью и комфортом.

В сфере социальной деятельности компания «Вантун Риэлти» по-прежнему руководствуется концепцией «зелёной компании» и разработала «Стратегический план благотворительной деятельности», чтобы всесторонне, последовательно и проактивно выполнять свои социальные обязательства. В 2008 году был официально учрежден Пекинский благотворительный фонд «Вантун», созданный по инициативе компании «Вантун Риэлти» и её материнской компании «Вантун Шийе». Компания «Вантун Риэлти» ежегодно выделяет 0,5 % своей прибыли, а «Вантун Шийе» — 1 % своей прибыли на нужды этого фонда, который профессионально и на институциональной основе реализует корпоративную социальную ответственность. Во время сильного землетрясения в Вэньчуане фонд незамедлительно отправился на передовую в зону бедствия, а генеральный секретарь благотворительного фонда более десяти раз посещал провинцию Сычуань для организации помощи пострадавшим. В течение трех месяцев после землетрясения фонд пожертвовал более 3 миллионов юаней на психологическую помощь сиротам в зоне бедствия, а также на закупку палаток, медикаментов, осветительных приборов, предметов первой необходимости и т. д. которые были использованы для реализации проектов по энергосберегающему освещению и нанесению энергосберегающих и теплоизолирующих покрытий на временные жилища в зоне бедствия.

Что касается прав акционеров, компания «Вантун Риэлти» заявила о намерении стать «прозрачной компанией, уважающей права акционеров». В марте 2008 года акционерное общество «Вантун Риэлти» представило «Девять мер по формированию новой культуры взаимоотношений с акционерами», включающие, в частности, право мелких и средних акционеров выдвигать кандидатуры независимых директоров, а также обязательное согласование планов компании по выплате дивидендов с мелкими и средними акционерами. Компания уделяет особое внимание улучшению управления отношениями с инвесторами и, опираясь на принципы прозрачного управления в соответствии с законодательством, стремится поддерживать гармонию на рынке капитала, превратив акционерное общество «Вантун Риэлти» в превосходную компанию, способную приносить инвесторам стабильную и прозрачную прибыль.

Что касается клиентов, то «Вантун Риэлти» всегда ставит их интересы на первое место, предоставляя им самые безопасные и комфортные услуги. В 2005 году акционерное общество «Вантун Риэлти» запустило «Программу удвоения ценности для клиентов», в рамках которой компания за свой счет проводит модернизацию и реконструкцию общественных зон объектов

недвижимости, сданных в эксплуатацию много лет назад. На данный момент уже реализовано несколько проектов, на которые было затрачено несколько десятков миллионов, и эта практика будет продолжена.

Что касается сотрудников, «Вантун Риэлти» прилагает все усилия для максимальной мобилизации их инициативы и вовлечения в развитие компании. В соответствии с концепцией «зеленых ценностей Вантун», внутри компании продвигается «культура зеленых воротничков», благодаря которой поведение сотрудников полностью соответствует требованиям «зеленой» компании, формируя ярко выраженную корпоративную культуру, способную оказывать влияние на окружающих. В 2008 году компания «Вантун Риэлти» начала реализацию «Программы зеленого офиса» и ввела специальный регламент — «Положение о волонтерской деятельности компании «Вантун Риэлти». Согласно этому положению, каждый сотрудник имеет право на 4 оплачиваемых дня в год для участия в общественных инициативах.

Создание «зелёной компании» приводит к снижению фактической прибыли компании. Возьмём, к примеру, «Вантун Риэлти»: за последние годы её вложения в энергосбережение и охрану окружающей среды составили не менее 10 миллиардов. Однако развитие китайской экономики, как видно сегодня, по-прежнему происходит за счёт окружающей среды. «Зелёное» ведение бизнеса становится неизбежной тенденцией. Оно ставит на испытание социальную ответственность и моральное сознание предпринимателей. Фэн Лунь считает, что предприятия, стремящиеся исключительно к прибыли, в конечном итоге окажутся убыточными. Принятие на себя должной социальной ответственности и формирование правильных ценностей — вот секрет успеха предприятия.

В целом, существует четыре фактора, играющих важную роль в достижении успеха: ценности, настойчивость, скромность и способность принимать правильные решения. Среди них ценности играют основополагающую роль, являясь «навигатором» в деле. В разных компаниях ценности зачастую различаются. Это приводит к различиям в направлениях развития компаний. Некоторые компании ставят высокую прибыль во главу угла: бизнес растёт, кошельки инвесторов наполняются, а уровень благосостояния сотрудников повышается. Однако само предприятие начинает идти на спад: рынок становится всё меньше, а партнеров — всё меньше. Чтобы поддерживать рост доходов, руководители начинают заниматься спекуляциями и даже нарушать закон, в результате чего в конечном итоге теряют и дело, и деньги. Другие же предприятия идут по иному пути, который Фэн Лунь называет «придерживаться идеалов, а заодно зарабатывать». Они не придают большого значения деньгам, а высоко ценят вклад предприятия в общество и человечество. Они стремятся к совместному прогрессу предприятия и общества, жертвуя краткосрочной высокой прибылью ради обеспечения устойчивого развития предприятия.

Классика принятия решений 11. Использование глобального рынка в качестве платформы для деятельности компании «Вантун Риэлти»

Со второй половины XIX века до начала XX века стремительно развивались транспортные технологии, представленные пароходами, железными дорогами, автомобилями и самолетами. С началом XX века произошел качественный скачок в развитии коммуникационных технологий, представленных Интернетом, телефоном и телевидением. Глобальные связи постоянно укреплялись, и быстро сформировалось осознание того, что жизнь человечества развивается в глобальном масштабе. Глобализация затрагивает все сферы жизни: экономику, политику, образование, общество и культуру. При этом процесс глобализации в экономической сфере проходит быстрее всего.

С развитием транснациональных корпораций, мировым оборотом товаров и реорганизацией капитала связи в рамках глобальной рыночной экономики становятся всё более тесными. Экономическая глобализация — это процесс, основанный на рыночной экономике, использующий передовые технологии и производительные силы в качестве средств, преследующий цель

получения максимальной прибыли и экономической эффективности и реализующий разделение труда и сотрудничество между рынками разных стран, а также их взаимную интеграцию посредством разделения труда, торговли, инвестиций, деятельности транснациональных корпораций и движения факторов производства. Можно сказать, что процесс глобализации перестраивает мир. Для таких развивающихся стран, как Китай, процесс глобализации сопряжён как с возможностями, так и с вызовами.

На фоне неуклонного усиления тенденций глобализации китайские предприятия должны активно участвовать в международной конкуренции, чтобы обеспечить своё постоянное развитие. Международная деятельность — это неизбежный путь выживания и развития китайских предприятий в новом веке. А первым шагом на пути к международной деятельности является практически полное внедрение современной корпоративной системы на внутреннем рынке и достижение международного уровня управления. По сравнению со скоростью и опытом крупных международных компаний, выходящих на мировой рынок, китайские предприятия находятся в явно невыгодном положении. Поэтому на данный момент первоочередной задачей китайских предприятий является постоянное совершенствование себя на основе успешного опыта крупных международных компаний.

Что касается китайской индустрии недвижимости, то в настоящее время на материковом Китае в основном по-прежнему используется модель, заимствованная у Гонконга. Это имеет глубокие исторические корни.

В период бурного развития Шэньчэня высотные здания, возведенные на пустом месте, строились в соответствии с моделью развития недвижимости, заимствованной из Гонконга. Впоследствии сектор недвижимости начал бурно развиваться на Хайнане, на время став отраслью, привлекавшей наибольшее внимание. Сразу же после этого во всех регионах внутренних районов страны началась волна развития недвижимости. Гонконгская модель распространилась на все рынки недвижимости в стране. Однако, похоже, что гонконгская модель не подходит для развития китайского рынка недвижимости.

Фэн Лунь в одной из своих статей отмечал: рынок недвижимости существует уже почти 20 лет, а рынки ИТ и персональных компьютеров — 10 лет. За эти 10 лет роста рынка персональных компьютеров сформировались такие мировые компании, как Lenovo, а крупнейшие производители бытовой техники достигли оборота в 60 млрд юаней, в то время как крупнейшие компании в сфере недвижимости достигли оборота лишь в 5 млрд юаней. Компаний небольшого масштаба много: в настоящее время в реестре предприятий зарегистрировано более 28 000 компаний, занимающихся девелопментом недвижимости. Кроме того, банковская кредитоспособность компаний в сфере недвижимости в целом не слишком высока. В общественном сознании недвижимость ассоциируется с «копанием ям», «строительством домов», «спекуляцией», «невыполнением обязательств» и «бегством».

На самом деле появление любой бизнес-модели обусловлено конкретными социальными условиями. Земельные ресурсы Гонконга крайне ограничены. В период зарождения рынка недвижимости земля полностью находилась в распоряжении правительства Гонконга. В целях поддержания своих финансов правительство постоянно повышало цены на передачу в пользование ограниченных земельных участков. При этом рынок недвижимости Гонконга монополизировали несколько крупных застройщиков. Чтобы обеспечить себе прибыль, они постоянно повышали цены на жилье, перекладывая высокую стоимость земли на потребителей. Что же касается материкового Китая, то там земельные ресурсы не являются столь ограниченными. Слепое копирование гонконгской модели в управлении рынком недвижимости материкового Китая неизбежно приведет к проблемам.

Учитывая текущее состояние рынка недвижимости Китая, Фэн Лунь предложил стратегию «глобальное видение, китайское сердце, профессиональные навыки, местный опыт». В 2008 году на официальном сайте компании «Вантун Риэлти» было опубликовано подробное

разъяснение стратегии Фэн Луня. Впоследствии компания «Вантун Риэлти» приступила к реализации стратегии перехода от гонконгской модели к американской. Наиболее выдающимся достижением стала реализация проекта «Китайский центр», построенного компанией «Вантун» в новом Всемирном торговом центре в Нью-Йорке.

Во время потрясших мир событий 11 сентября Нью-Йоркский Всемирный торговый центр подвергся нападению, и башни-близнецы с грохотом обрушились. Один из самых оживлённых экономических центров мира в мгновение ока превратился в «зону нулевого уровня». Спустя много лет администрация города Нью-Йорка оправилась от паники и приступила к подготовке работ по восстановлению Всемирного торгового центра. Это новое здание было возведено на месте бывшего Всемирного торгового центра; новое сооружение получило название «Башня Свободы». Комплекс состоит из пяти башен и вновь занял первое место в рейтинге «Самых высоких зданий мира», став новым символом Нью-Йорка. Чтобы глубже понять и перенять американскую модель, Фэн Лунь принял важное решение. По его словам: «Мы намерены пойти на смелые шаги, и я думаю, что наш проект привлечёт внимание всего мира». Фэн Лунь щедро арендовал 48–52-й этажи здания № 7 нового Всемирного торгового центра — площадью около 200 000 квадратных футов. Срок аренды начинается со второй половины 2013 года, когда будет завершено строительство нового Всемирного торгового центра, и составляет в общей сложности 20 лет и 9 месяцев. В возрождённом Нью-Йоркском Всемирном торговом центре Фэн Лунь планирует создать «Китайский центр», объединяющий бизнес и культурный обмен.

В статье «Семь лет борьбы за право на реконструкцию Всемирного торгового центра» Фэн Лунь пишет: «Общественное значение этого проекта намного превосходит коммерческую выгоду. Иными словами, это беспрецедентный прецедент: за тобой следят коллеги по отрасли, за тобой следит страна. Если всё пойдёт хорошо, эту модель, возможно, будут копировать и открывать подобные Китайские центры в таких городах, как Токио. Хотя зарабатывание денег — мелочь по сравнению с политическим имиджем, но это мелочь, которую необходимо сделать хорошо; как минимум, нельзя допустить банкротства, иначе будет просто невыносимо потерять лицо — это все равно что построить себе роскошную гробницу и с усилием залезть в неё».

26 марта 2009 года на востоке США прошли сильные ливни. И именно в этот день состоялось официальное подписание договора о размещении Китайского центра в «Башне Свободы», которое, словно луч солнца, пронзивший мрачную погоду, позволило почувствовать тепло и жизненную силу, присущие таянию зимнего снега. Это подписание имело знаковое значение для компании «Вантун Риэлти», а также для всей китайской индустрии недвижимости. Оно свидетельствует о том, что китайская недвижимость начала сознательно участвовать в международной деятельности, перенимая международный опыт и при этом в полной мере опираясь на реалии своей страны.

Постоянное усиление тенденции экономической глобализации является благоприятной возможностью для развития и роста китайских предприятий. Если предприятия хотят извлечь выгоду из процесса глобализации, а не быть поглощёнными волной притока иностранного капитала в страну, им следует расширить кругозор и рассматривать глобальный рынок в качестве платформы для ведения бизнеса. Что касается международной деятельности в сфере недвижимости, Фэн Лунь считает, что китайские предприятия должны выполнить следующие условия:

(1) Рассматривать внутренний рынок с международной точки зрения и разрабатывать принципы ведения бизнеса в соответствии с международными стандартами.

Китай обладает богатыми земельными ресурсами, а спрос потребителей на жилье высок. В этом плане рынок девелопмента недвижимости в Китае имеет много общего с рынком США. Поэтому американская модель девелопмента недвижимости должна стать основной моделью для подражания для китайских девелоперских компаний. Американская модель представляет

собой модель коммерческой недвижимости, которая в условиях высокого уровня разделения труда и специализации, опираясь на развитый рынок недвижимого имущества, позволяет снизить затраты на владение коммерческой недвижимостью, ускорить оборачиваемость активов и повысить доходность капитала. Китайские девелоперские компании должны строго ориентироваться на успешные американские компании в сфере недвижимости, учитывая при этом, наряду с изучением чужого опыта, особенности внутреннего рынка.

(2) Осуществлять управление и ведение бизнеса в соответствии с международными нормами и стандартами, обладая профессиональными качествами и способностью к реализации проектов в межкультурном, межрегиональном и межрыночном контексте.

Девелопмент недвижимости — это капиталоемкая отрасль. Предприятия, занимающиеся девелопментом недвижимости, должны обладать мощной финансовой поддержкой. Существующая в Китае модель, при которой «девелопер участвует во всем процессе — от приобретения земельного участка, планирования, застройки, продаж до управления недвижимостью», явно приводит к высокой концентрации капитала. «Американская модель» характеризуется тонким профессиональным разделением труда: каждый участок цепочки получает прибыль за счет выполнения своих задач, образуя горизонтальную цепочку создания стоимости, где главную роль играют капитал и развитые фонды, а застройщики, строительные компании, посредники и другие участники являются звеньями этой цепочки, вращающейся вокруг капитала. В целом американская модель является относительно зрелой. «Камень с чужой горы можно использовать для шлифовки нефрита». Если «американская модель» будет внедрена на китайский рынок недвижимости, она, возможно, сможет решить многие проблемы, возникающие в процессе развития китайского рынка недвижимости.

(3) Опираясь на лучшие традиции китайской культуры, необходимо неизменно отражать стремления и стилистические особенности китайских предприятий.

Развитие китайской экономики имеет свои особенности в плане политической системы, экономического устройства, а также истории и культуры, поэтому ни одна зрелая модель международного рынка не будет полностью подходить для развития китайских предприятий. Поэтому, участвуя в международной конкуренции, китайские предприятия должны также в полной мере раскрывать потенциал китайской культуры и стремиться к проявлению китайской самобытности. Модель, подходящая для развития китайских предприятий, в конечном счете должна быть построена с учетом внутренних условий ведения бизнеса и коммерческих правил.

Классика принятия решений 12. Смело расти и укрепляться в борьбе с рынком

В декабре 1978 года Коммунистическая партия Китая созвала третье пленум XI Центрального комитета, на котором было принято решение о проведении реформ и открытости в новых исторических условиях. В 1984 году, в ходе третьего пленума XII Центрального комитета, правительство Китая вновь выдвинуло идею развития плановой товарной экономики. В 1992 году на XIV съезде Коммунистической партии Китая был поставлен вопрос о развитии социалистической рыночной экономики. С тех пор Китай начал интеграцию в мировую экономику и развитие рыночной экономики, основной чертой которой является конкуренция. В системе рыночной экономики отсутствует централизованный координационный механизм, регулирующий её функционирование; производство и сбыт товаров и услуг полностью определяются механизмом свободных цен на свободном рынке. Рынок, посредством сложного взаимодействия спроса и предложения на товары и услуги, достигает эффекта самоорганизации. В условиях специфической политической системы Китая социалистическая рыночная экономика обладает ярко выраженными китайскими особенностями: государство осуществляет вмешательство в экономику и направляет её развитие посредством макроэкономического регулирования.

С начала нового века, по мере первоначального становления и постепенного совершенствования системы социалистической рыночной экономики, экономика нашей страны разви-

вается стремительно, полна динамизма и становится всё более открытой. Фэн Лунь в своей статье «Научиться быть непоколебимым в течении истории», говоря о рыночной экономике нашей страны, отмечает: «За тридцать лет реформ и открытости важнейшим направлением преобразований стало ослабление государственного регулирования и расширение рыночных сил. То есть распределение всех ресурсов и факторов производства должно решаться рынком, а это означает, что государство регулирует всё меньше, а рынок — всё больше. В начале реформ государство монополизировало и контролировало практически все ресурсы: оно обладало правом на инвестиции, трудоустройство, распределение доходов, взимание налогов, арест граждан, а также правом на экономическое сотрудничество как внутри страны, так и за рубежом. Сейчас же рынок регулирует уже очень многое, и большая часть хозяйственной деятельности определяется самими участниками рынка. Поэтому частные предприятия должны отказаться от привычки вступать в противоборство с системой и смело расти и укрепляться в конкуренции с рынком».

Конкуренция является основной чертой рыночной экономики. Здесь под конкуренцией подразумевается борьба нескольких компаний за долю рынка. Источники конкуренции многообразны: это могут быть продукты или услуги компании, переговоры с клиентами, сотрудничество с поставщиками, а также отношения с инвесторами и т. д. Для бизнеса конкуренция — залог развития, и именно она побуждает к преобразованиям.

Во-первых, конкуренция между предприятиями способствует формированию определенного эффекта кластеризации: прямая конкуренция между двумя или несколькими компаниями повышает узнаваемость и влияние продаваемой продукции, расширяет географию сбыта, и, конкурируя, предприятия невольно увеличивают общий объем рынка.

Во-вторых, конкуренция помогает предприятиям развивать чувство опасности. Участие в конкуренции сопряжено с определенными рисками. Предприятия должны быть готовы к кризисам, чтобы без опасений участвовать в рыночной конкуренции. Мэн-цзы говорил: «Рождаясь в беде, умираем в благополучии». Чувство опасности постоянно напоминает предприятиям о необходимости стремиться к совершенствованию, чтобы не плыть по течению в бурном потоке рынка.

Кроме того, конкуренция неразрывно связана с открытостью. Благодаря рыночной конкуренции предприятия могут перенимать передовой опыт управления и бизнес-стратегии своих конкурентов. Таким образом, рыночная конкуренция способствует совместному развитию всех участников рынка.

«Tishman Speyer» — успешная американская девелоперская компания. По мере дальнейшего открытия Китая внешнему миру «Tishman Speyer» уже начала выходить на китайский рынок недвижимости. Это, несомненно, оказывает давление на китайских девелоперов. Однако позиция компании «Wan Tong Real Estate Co. Ltd.» совершенно иная. Фэн Лунь даже активно приветствует участие в конкуренции на китайском рынке иностранных компаний, демонстрирующих хорошие результаты в своей деятельности.

Компания «Вантун Риэлти» всегда брала американскую модель за образец для собственного развития. В сфере коммерческой недвижимости «Тильсимон» является для неё образцом для подражания. Общий спектр деятельности «Тильсимона» включает в себя девелопмент, приобретение, управление активами, управление фондами, управление строительством и другие направления; как девелопер, действующий по принципу «режиссёра», «Тильсимон» получает прибыль от каждого из этих направлений. В то же время, благодаря мощным возможностям по управлению активами, к «Тильсимону» приходит значительный поток коммерческой недвижимости, формируя благотворный цикл, подобный «снежному кому». Таким образом, риски на всех этапах девелоперской деятельности «Тильсимона» значительно снижаются. Независимо от перспектив рынка недвижимости, «Тильсимон» может получать мак-

симальную прибыль при минимальных рисках. Модель «Тильсимоны» можно назвать весьма зрелой моделью девелоперской деятельности.

Опираясь на свои мощные возможности по расширению бизнеса, компания Iron Lion Gate после многолетних исследований приняла решение выйти на китайский рынок коммерческой недвижимости в качестве единоличного инвестора, не ища местных партнеров. Это означает, что Iron Lion Gate неизбежно столкнется в коммерческой борьбе с китайским недвижимым магнатом — компанией «Вантун Риэлти», став ее сильным конкурентом. Фэн Лунь предложил стратегию «учиться в конкурентной борьбе». Прямое столкновение с Iron Lion Gate позволит «Вантун Риэлти» более четко понять операционную модель компании и извлечь из этого полезный опыт.

Изучив инвестиционные концепции и отработанные модели Iron Lion Gate, «Вантун Дипроперти» приняла решение, что, за исключением управления строительством, компания будет пытаться выйти во все остальные сферы и сегменты коммерческой недвижимости, чтобы обеспечить безопасную и эффективную доходность капитала при минимальном риске. Текущую модель ведения бизнеса компании «Вантун Риэлти» можно охарактеризовать словами генерального директора подразделения коммерческой недвижимости компании Сюй Лянфэя: «Среднесрочное владение, ориентация на компетенции, диверсификация доходов, доходность капитала». А динамичное развитие компании «Вантун Риэлти» в последние годы доказывает: конкуренция действительно может в значительной степени стимулировать развитие «обучающейся» компании.

В настоящее время Китай находится на важном этапе изменения модели экономического развития и корректировки экономической структуры, поэтому для сектора недвижимости становится крайне важным постоянно совершенствоваться и активно участвовать в рыночной конкуренции. Конкуренция не обязательно приводит к успеху, но отсутствие конкуренции неизбежно ведет к провалу. Только создание в условиях постоянной конкуренции бизнес-моделей, выгодных для потребителей, позволит китайскому сектору недвижимости получать более высокую прибыль и поддерживать стабильное, быстрое и благоприятное развитие.

За тридцать лет реформ и открытости непрерывное развитие китайской экономики создало благоприятные условия для частных предприятий, позволяющие им расти и укрепляться в рыночной конкуренции. Во-первых, государственное вмешательство в экономику становится всё меньше, а сфера рыночного регулирования постоянно расширяется. Это открывает частным предприятиям пространство для участия в конкуренции. Если взглянуть на современный китайский рынок, то частные предприятия проникли практически во все сферы экономической жизни. Во-вторых, государство поощряет рост и укрепление частных предприятий. В настоящее время негосударственный сектор экономики достиг масштабов, которые невозможно игнорировать: он создает почти 50 % ВВП, обеспечивает 70 % рабочих мест на рынке и вносит почти 50 % налоговых поступлений. Рынок стал огромной движущей силой, стимулирующей рост частных предприятий. Активное участие в рыночной конкуренции и укрепление позиций в ходе этой конкуренции — лучший путь развития для частных предприятий.

Конечно, ввиду особых национальных условий Китая участие частных предприятий в рыночной конкуренции, помимо соблюдения принципов добросовестной конкуренции, должно также учитывать вопросы их конституциональной устойчивости. Рыночная экономика — это экономическая система, характеризующаяся высокой степенью свободы. Такая свобода может как способствовать стремительному развитию экономики, так и привести конкурентов к катастрофе. Хорошим подтверждением этому служат частые экономические кризисы в капиталистическом мире. В связи с этим правительство нашей страны использует макроэкономическое регулирование в качестве дополнения и поддержки рыночной экономики. Вмешательство правительства в экономику, несомненно, создает множество неудобств для рыночной экономики, но в то же время благотворно способствует здоровому развитию китайской экономики.

Фэн Лунь считает, что для того чтобы частные предприятия смогли одержать победу в рыночной конкуренции в условиях китайской экономики, они должны выполнить следующие два условия:

(1) Непокоримо верить в силу рынка.

Фэн Лунь говорит: «Рыночная экономика спасла китайскую экономику и принесла ей беспрецедентный расцвет и процветание. Несомненно, рыночная экономика является важной силой, ведущей общество к экономическому процветанию, социальной стабильности и политическому прогрессу». За более чем тридцать лет реформ и открытости в Китае произошли кардинальные изменения, а экономика демонстрирует тенденцию стремительного развития. Несмотря на периодические колебания, в целом экономическое развитие идет по благоприятному сценарию. Сила рыночной экономики уже неуправляема. Для китайской отрасли недвижимости путь государственной или частной монополии не имеет будущего. Только открыв рынок недвижимости для конкуренции — не только на внутреннем рынке, но и на международном — можно будет надлежащим образом устранить все недостатки, возникающие в этой отрасли.

(2) Необходимо как преодолеть ограничения старой системы, так и подчиниться разумному регулированию.

С учетом текущей ситуации в мировой экономике правительство Китая в значительной степени вмешивается в процесс экономического развития. В то же время частный капитал, в силу своей природы, нуждается в абсолютной свободе для развития. Это приводит к противоречию между государственным вмешательством и развитием частных предприятий. Частные предприятия, работающие в условиях рыночной экономики, должны, с одной стороны, преодолеть ограничения старой системы и активно участвовать в рыночной конкуренции, а с другой — подчиняться разумному регулированию. Китайские застройщики должны отказаться от модели развития, унаследованной от периода плановой экономики, и перейти к модели, соответствующей рыночной экономике. В конечном счете, вмешательство правительства в экономику направлено на обеспечение более стабильного и быстрого развития китайской экономики. Когда разумное вмешательство правительства наносит ущерб интересам застройщиков, последние должны, исходя из общего блага, стремиться сотрудничать с органами регулирования.

Классика принятия решений 13. «Жить на чужое, зарабатывать на своё» — это долгосрочный выбор компании «Вантун»

Комплексная мощь предприятия включает в себя два аспекта: «твёрдую» и «мягкую» мощь. «Твёрдая» мощь — это материальные факторы, такие как производственные мощности, капитал, персонал и масштаб экономической деятельности, которые служат объективным критерием оценки роста и укрепления предприятия. «Мягкая сила» предприятия — это нематериальные элементы, противопоставленные «твёрдой силе»; это способность интегрировать и использовать «твёрдую силу», которая в основном проявляется в скоординированном взаимодействии шести ключевых способностей: движущей силы, вдохновляющей силы, способности к планированию, способности к достижению консенсуса, способности к исполнению и способности к контролю и управлению. «Мягкая сила» предприятия является незаменимым фактором его развития и ключевой способностью, позволяющей в конечном итоге достичь максимальной эффективности его деятельности.

Известный экономист г-н Ю Гуанюань однажды сказал: «Богатство и мощь страны зависят от экономики, процветание экономики — от предприятий, а процветание предприятий — от управления». Передовая концепция управления предприятием позволяет повысить эффективность его работы; определить четкое направление развития; дать каждому сотруднику возможность в полной мере раскрыть свой потенциал; обеспечить прозрачность финансов, рациональную структуру капитала и целесообразное инвестирование и финансирование; предоставлять клиентам продукты и услуги, отвечающие их потребностям; укрепить имидж

предприятия и внести более весомый вклад в развитие общества. Таким образом, наличие передовой концепции управления предприятием равносильно тому, что у предприятия появляется превосходное оружие для победы в конкурентной борьбе.

В управлении предприятием главное — инновации. Только через инновации и преобразования предприятие может обрести больше пространства для существования. Суть инноваций заключается в прорыве, то есть в преодолении старых стереотипов мышления и устаревших правил, в придании свежей крови. Ядром инновационной деятельности является «новое»: это может быть изменение структуры, характеристик и внешних признаков продукта, создание нового дизайна, форм и средств выражения содержания, либо обогащение и совершенствование самого содержания. Если проследить всю историю человечества, то каждый большой шаг вперед общества и каждый экономический скачок были результатом инноваций. Инновации в области орудий труда позволили человечеству перейти от первобытного общества к рабовладельческому и феодальному, инновации в области транспорта привели человечество в эпоху новейшей истории, а инновации в области коммуникационных технологий стремительно меняют новое столетие. Что же касается предприятий, то инновации в управлении являются обязательным путем к их процветанию и развитию.

Так называемый принцип «жить на доходы от инвестиций и зарабатывать реальные деньги» означает «среднесрочное владение активами, ориентацию на способности, приоритет долевого капитала и диверсификацию доходов». Хотя к 2009 году коэффициент задолженности компании «Вантун Риэлти» быстро снизился, ей предстоит еще пройти долгий путь в деле «жизни на доходы от инвестиций». Фэн Лунь сказал: «Переход компании к управлению капиталом и активами занимает больше времени; он отводит себе на это примерно 10–15 лет. Необходим именно такой период накопления опыта — именно так прошли этот путь компании Sun Hung Kai и Ли Ка-син».

В 2010 году государство приступило к регулированию рынка недвижимости. Анализируя политический контекст мер по регулированию рынка недвижимости, Фэн Лунь отметил: «В последние 10 лет политика в сфере недвижимости, как часть государственной политики, демонстрировала колебания: то она склонялась к признанию и утверждению статуса недвижимости как опорной отрасли и двигателя экономического роста, а также признанию её статуса товара широкого потребления и объекта инвестиций; то она качнулась в другую крайность, стремясь уменьшить её инвестиционный и потребительский характер и уделяя больше внимания её роли средства обеспечения жильём».

Такая тенденция к «поляризации маятника» в политике, естественно, не способствует стабильному развитию предприятий сектора недвижимости. Однако в государственной политике в сфере недвижимости нет понятий «хорошо» и «плохо», нет «правильного» и «неправильного» — ключ заключается в выборе, в том, как девелоперы смогут быстро принять операционные решения, соответствующие текущей политике. Фэн Лунь считает, что в нынешних условиях стремительный рост цен на недвижимость уже оторвался от покупательной способности, поэтому государственное регулирование играет чрезвычайно важную роль. А секрет выживания компании «Вантун Риэлти» заключается в том, чтобы опережать рынок, опережать политику и опережать конкурентов.

Экономические циклы и колебания политики оказывают огромное влияние на сектор недвижимости. Чтобы обеспечить устойчивое развитие, девелоперы должны по возможности избегать воздействия этих факторов неопределенности. Что касается колебаний политики, то компания «Вантун Риэлти» действует следующим образом: «До введения политики следует проводить более тщательный предварительный анализ. Благодаря тщательной проработке можно заранее предвидеть многие проблемы, возникающие в связи с политикой, и подготовить соответствующие решения, а не реагировать на них постфактум». Что касается экономических циклов, Фэн Лунь отмечает: «Вантун всегда стремится избежать неопределённого

влияния экономических циклов и колебаний политики. Ещё во время прошлого кризиса мы говорили о том, что нужно противостоять экономическим циклам с помощью преобразований и инноваций — это наша неизменная линия поведения».

Здание D «Вантун-Центра» и апартаменты с обслуживанием, принадлежащие компании «Вантун Риэлти», в 2009 году, когда уровень вакантности офисных помещений в центральном деловом районе (CBD) достиг 30%, не только были практически полностью сданы в аренду, но и имели самые высокие арендные ставки после «Международного торгового центра». То есть именно преобразования и инновации принесли компании солидную прибыль.

С целью создания инновационной системы в 2011 году сотрудники «Вантун» приступили к реализации двух важных решений. Во-первых, ежегодно часть выручки направляется на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Такие новаторские концепции в сфере недвижимости, как «многомерный город» и «зеленая компания», были разработаны и воплощены в жизнь именно за счет этих средств. Во-вторых, ежегодно выпускаются новые продукты. Разнообразие жилых комплексов, инновационные планировки квартир и сопутствующие удобства принесли компании «Вантун Риэлти» значительную популярность.

В новых экономических условиях Китая такие факторы, как инфраструктура, капитал, персонал и масштаб деятельности девелоперских компаний, играют всё меньшую роль в конкурентной борьбе, в то время как факторы «мягкой силы», такие как операционная эффективность и способность к распределению активов, приобретают всё большее значение. Поэтому Фэн Лунь предложил операционную стратегию «жить на мягком, зарабатывать на твёрдом». Под лозунгом «живи за счёт мягких факторов, зарабатывай на твёрдых» компания «Вантун Риэлти» намерена сосредоточить основные усилия на инновациях в бизнес-модели, чтобы за счёт её оптимизации извлекать максимальную прибыль из ограниченных активов, а не просто полагаться на увеличение масштабов деятельности для получения прибыли. В конце XX века компания «Вантун Риэлти» уже потерпела неудачу, слепо стремясь к расширению масштабов. В то время она уже работала в различных сферах, включая недвижимость, кредитование, ценные бумаги и частное предпринимательство, но из-за недостатков в управлении не только не смогла получить прибыль, но и оказалась обремененной многочисленными долгами, из-за чего была вынуждена распродавать активы для погашения задолженности. Проанализировав свои ошибки, сотрудники «Вантун» начали уделять внимание «мягким» факторам для повышения комплексной конкурентоспособности компании.

Фэн Лунь разделил общую цепочку создания стоимости в сфере недвижимости на три части: первая часть — производство, относящееся к производственной сфере; это «твёрдые деньги» — рытье котлованов и строительство домов, где конкуренция основана на затратах и масштабах; вторая часть — операционная деятельность, относящаяся к сфере услуг, где прибыль получают за счет раскрытия потенциала имеющихся активов; третья часть — управление капиталом и активами, например, создание трастов, выпуск облигаций и секьюритизация активов. В рамках этих трех частей девелоперы играют три роли, отличающиеся по уровню сложности:

в первой части застройщик выступает в роли «землевладельца + прораба». Такие застройщики возникли в результате трансформации строительных компаний и полностью самостоятельно занимаются всем: от работы с землей и капиталом до строительства и сбыта на рынке. Такая модель ведения бизнеса с полным участием во всех этапах относительно неэффективна: застройщик пытается контролировать всё, но не доводит ничто до совершенства.

Во второй части застройщики выступают в роли «директора завода + капиталиста». Такие застройщики уже перенесли акцент своей деятельности на инвестиции и продажи, поручив рутинные дела профессионалам, а сами лишь получают прибыль.

В третьей части застройщик выступает в роли «режиссёра и продюсера». Застройщик обладает инициативой в выборе клиентов и партнёров и использует фонды и финансовые инструменты для повышения стоимости всего портфеля недвижимости.

Фэн Лунь, возглавляя компанию «Вантун Риэлти», неустанно стремится к реализации именно этой третьей модели. Благодаря неустанным усилиям компания «Вантун Риэлти» уже прошла долгий и уверенный путь по пути «жизни на чужой счет». По словам Фэн Луня: «Высокая доходность — это значит больше «жить на чужой счет», и тогда доходность естественным образом будет высокой». Наша компания уже два года находится на пути трансформации, и в двух аспектах мы добились успеха: повысилась операционная эффективность, и в сегменте центрального делового района (CBD) мы достигли довольно заметного прогресса. Во-вторых, уровень нашей задолженности — как у «Вантун Шийе», так и у «Вантун Ричай» — остается очень низким. У «Вантун Шийе» он составлял менее 20 %. У нас очень низкий уровень задолженности, поэтому риски минимальны. Это обеспечит нам большую гибкость в будущем. В то же время мы должны проявить высокую стойкость и упорно идти своим путем — это очень важно».

Глава 3. Эффект бренда: опираться на укрепление собственного потенциала, а не прибегать к внешней рекламе

Формирование и укрепление корпоративного бренда требуют высокой степени сбалансированности во всех аспектах. Если ваша финансовая отчетность непрозрачна, компания не сможет получить высокую оценку на рынке капитала. Именно благодаря исключительной способности к принятию решений, приверженности промышленному делу и стремлению к совершенству компания «Вантун» сумела утвердить свой бренд; а общий успех «группы Вантун» еще больше укрепил ценность бренда «Вантун». Как предприниматель, Фэн Лунь и его команда приняли множество конкретных мер для обеспечения развития компании и успешно сформировали бренд «Вантун». Эти меры включают в себя название «Вантун», «День благодарности», новогоднее обращение, Музей истории «Вантун», а также систему самоконтроля и многие другие аспекты. Мы обнаружили, что все эти меры основаны на укреплении собственного потенциала, а не на внешней рекламе.

Классика принятия решений 14. «Вантун» — золотой знак в сфере недвижимости

Имидж компании — это одна из внешних форм проявления ее духовной культуры, общее впечатление о компании, формирующееся у общественности в процессе взаимодействия с ней посредством различных символов. Имидж компании включает в себя такие аспекты, как имидж продукции, имидж окружающей среды, имидж результатов деятельности, имидж персонала и социальный имидж. Качество имиджа продукции напрямую влияет на качество имиджа компании. Только предоставляя обществу продукцию высокого качества и с отличными эксплуатационными характеристиками, компания может завоевывать общественное признание. Имидж окружающей среды является важным окном, через которое компания демонстрирует себя общественности; он оказывает более непосредственное влияние на укрепление известности и доверия к компании, а также на повышение эффективности маркетинга. Хороший имидж результативности является важным фактором, укрепляющим доверие инвесторов и потребителей к компании и её продукции. Кроме того, имидж персонала, социальный имидж и другие аспекты играют решающую роль в развитии компании. Таким образом, имидж компании является её фундаментом, и лица, принимающие решения, должны уделять особое внимание его формированию.

Имидж компании напрямую связан с её основной конкурентоспособностью. Только компания, обладающая хорошим имиджем и признанная общественностью, способна удержать долю рынка и открыть для себя новые возможности развития. В противном случае компания рухнет под натиском общественного осуждения. Создание хорошего имиджа компании следует начинать с двух аспектов: превосходства в качестве и превосходства в обслуживании.

Фэн Лунь уделяет огромное внимание имиджу компании. С самого момента основания компании он приступил к формированию её ключевых конкурентных преимуществ, неуклонно укрепляя потенциал развития компании во всех аспектах: от модели ведения бизнеса до качества продукции и услуг, а также морального духа сотрудников. Неустанные усилия Фэн Луня сделали «Вантун» «золотым брендом» в сфере недвижимости.

Имидж продукции «Вантун Риэлти» является ключевой составляющей бренда «Вантун». «Вантун» — это компания, которая действительно ставит «клиента» на стратегически важное место. Она позиционирует свою продукцию для «клиентов с высоким доходом», в основном создавая элитные жилые комплексы для представителей среднего и высшего слоев общества, таких как генеральные директора ИТ-компаний, общественные и культурные деятели.

Компания построила такие элитные жилые комплексы, как «Синьсинь Цзяюань», «Ванцюань Синьсинь Цзяюань», «Яюнь Синьсинь Цзяюань», «Синьсинь Сяоцзюнь», «Синьчэн Гуоцзи» и другие элитные жилые комплексы. Концепция строительства «Вантун» заключается в разработке и развитии продуктов с учетом потребностей клиентов. Именно благодаря ориентации на потребности клиентов около 70 % продукции «Вантун» приобретает повторно старыми клиентами или новыми клиентами по рекомендации старых.

Чувство социальной ответственности является важной составляющей бренда «Вантун». «Вантун Риэлти» — это компания с высоким уровнем социальной ответственности. Во-первых, в целях защиты окружающей среды во всем мире «Вантун Риэлти» вкладывает значительные ресурсы в создание «зелёной компании». Концепция «трехмерного города» представляет собой концепцию высокоэффективного, экологичного, энергосберегающего и устойчивого развития городов. В сфере благотворительности компания «Вантун Риэлти» обязывает сотрудников ежегодно посвящать не менее четырёх дней волонтерской деятельности, причём за это время им по-прежнему начисляется заработная плата. Компания «Вантун Риэлти» также продемонстрировала выдающуюся позицию после таких стихийных бедствий, как землетрясение в Вэньчуане, снежная катастрофа в Хунане и засуха в Юньнани.

Ценности «Вантун» значительно повышают престиж бренда «Вантун». Ценности «Вантун» включают три составляющие: критический дух, приверженность промышленности и стремление стать одной из 5 % лучших компаний. Фэн Лунь в беседе с тайваньской консалтинговой компанией «Дэнтай» (Dengtai) сказал следующее: «Экономическая ценность «Вантун» не является истинной ценностью компании. Истинная ценность «Вантун» заключается в том, что она олицетворяет взгляды идеалистичного и амбициозного молодого поколения Китая эпохи перемен на проблемы страны, а также в том, как с помощью бизнеса и рынка поднять Китай на уровень более цивилизованного общества. Как только «Вантун» утратит это, она станет ничем не отличающейся от других компаний, а таких компаний гораздо больше и они гораздо лучше, чем «Вантун».

С развитием социальной экономики ассортимент товаров становится все более богатым, уровень потребления и потребительские потребности людей постоянно растут, и требования людей к товарам уже не ограничиваются лишь материальными проявлениями, такими как цена и функциональность, а уделяют больше внимания нематериальным ощущениям, которые товар дарит людям. Имидж бренда тесно связывает функциональные возможности продукта или услуги, предоставляемые аудитории, с самим имиджем бренда, благодаря чему при первом же контакте с брендом люди могут сразу же органично соединить его функциональные характеристики с имиджем бренда, формируя эмоциональное восприятие. Имидж бренда обладает уникальным шармом — это индивидуальные черты, придаваемые бренду маркетологами и воспринимаемые и принимаемые потребителями.

С стремительным развитием рыночной экономики в нашей стране на рынок устремились компании из самых разных отраслей, чтобы вступить в конкурентную борьбу. Имидж компании, являющийся одним из ключевых факторов конкурентоспособности, привлекает всё большее внимание крупных предприятий. Что касается сектора недвижимости, то в Китае насчитывается более 100 миллионов крупных и мелких риэлторских компаний. Как же одержать победу в условиях жесткой конкуренции? Для этого необходимо опираться на силу бренда.

(1) Бренд обладает наибольшей привлекательностью для потребителей.

Выбор известного бренда для потребителя — это удобный, надежный и снижающий риски способ покупки. В сфере товаров широкого потребления потребителям, как правило, доступно более десятка, а то и несколько десятков брендов аналогичной продукции. Столкнувшись с таким огромным количеством поставщиков товаров и услуг, потребитель не в состоянии сделать точное суждение, сравнивая сами продукты и услуги. В сознании потребителей бренд является символом продукта, он олицетворяет его качество и особенности, а также слу-

жит визитной карточкой компании, отражая её специализацию и уровень управления. Чтобы избежать рисков, потребители часто отдают предпочтение товарам известных брендов, что укрепляет их уверенность в покупке.

Для китайцев жилье — это место, где они находят приют и опору в жизни. Поэтому при покупке жилья потребители проявляют особую осторожность. Неизвестный застройщик, не имеющий никакой репутации, несомненно, ассоциируется с «ненадежностью» и «риском». Практически все потребители выбирают жилые комплексы, застройщики которых имеют все пять необходимых разрешений и положительный имидж.

Продукция «Вантун Риэлти» позиционируется как жилье среднего и высокого класса. Учитывая потребности потребительского рынка, «Вантун Риэлти» разработала соответствующие сопутствующие объекты и услуги, благодаря чему покупатели недвижимости этой компании не испытывают никаких опасений. Постепенно сформировалось влияние бренда «Вантун Риэлти». Сегодня, на китайском рынке недвижимости, где количество жилья среднего и высокого класса постоянно растет, «Вантун Риэлти» удастся выделиться и завоевать популярность у потребителей, и это, безусловно, является заслугой силы ее бренда.

(2) Бренд позволяет компании получать более высокую прибыль.

В условиях традиционной рыночной конкуренции, когда у потребителей формируется четкое представление о бренде, ценовая разница становится второстепенной. Средняя рентабельность лидирующего бренда в четыре раза превышает рентабельность бренда, занимающего второе место. Высокая рентабельность сильного бренда играет особенно важную роль в условиях рыночного спада или ценовой конкуренции. Это преимущество обусловлено не только экономией от масштаба, о которой мы обычно думаем, но, что более важно, признанием потребителями ценности продукции данного бренда, то есть признанием ценовой разницы.

«Хорошее качество по низкой цене» — это то, к чему всегда стремятся потребители. Однако когда недорогая продукция не имеет гарантии качества, потребители зачастую готовы заплатить более высокую цену за продукцию, в которой они уверены. Компания «Вантун Риэлти» ориентируется на «золотых воротничков» в качестве целевой аудитории и занимается застройкой относительно элитных жилых комплексов. Исходя из своего образа жизни, эти представители высших слоев общества готовы заплатить значительные суммы за жилье в обмен на комфорт и высокий уровень обслуживания.

(3) Бренд — это вид нематериального актива.

В связи с изменением спроса и под влиянием конкуренции любой продукт имеет свой жизненный цикл, проходящий четыре этапа: вхождение на рынок, рост, зрелость и спад. Однако бренд отличается от продукта: он способен выйти за пределы своего жизненного цикла. Как только бренд обретает широкую базу лояльных клиентов, его лидирующее положение остается неизменным, даже если его продукция подвергается усовершенствованию или заменяется новыми моделями.

В статье «Взгляд на настоящее с позиции будущего» Фэн Лунь пишет: «Вантун в сфере недвижимости можно назвать „золотым брендом“ — компания не только входит в пятерку лидеров на пекинском рынке, но и породила знаменитую „сеть Вантун“, то есть среди людей, покинувших Вантун, насчитывается 36 председателей совета директоров и генеральных директоров (на основной должности), из которых 15 добились значительных успехов».

После того как «шестеро джентльменов Вантуна» разошлись, каждый из них добился значительных успехов в своей сфере деятельности. А такие бывшие менеджеры Вантуна, как Су Нань, Хэ Вэй, Чжан Миньгэн и Яо Цзюнь, в большинстве своем также добились значительных успехов в сфере недвижимости. Сегодня «семейство Вантуна» можно назвать очень известным в китайской индустрии недвижимости. Все это является результатом влияния бренда Вантун.

На современном китайском рынке недвижимости слово «Вантун» — это уже не просто название девелоперской компании, а настоящий «золотой знак» отрасли, образец для подра-

жания, к которому стремятся другие застройщики. Говоря о рынке жилья среднего и высокого ценового сегмента в Китае, специалисты не могут не упомянуть «Вантун» и не выразить восторженных отзывов о высококачественной продукции компании, её сильном чувстве социальной ответственности, превосходном обслуживании, научно обоснованной концепции управления и правильных ценностях.

Классика принятия решений 15. Идентификация бренда: стратегия CIS

CIS — это аббревиатура от Corporate Identity System, то есть система корпоративной идентичности. Стратегия CIS — это формирование имиджа бренда. Еще до Первой мировой войны немецкая компания AEG начала использовать на своей серии электротехнической продукции логотип, разработанный Петер Бахансом. Это и было зародышем стратегии CIS. После Второй мировой войны крупные компании Европы и Америки начали активно внедрять стратегии построения бренда. В 1970-х годах в Китайском Тайване начали зарождаться первые шаги по созданию брендов. После 1985 года стратегия CIS незаметно проникла в Китай и была впервые внедрена компанией «Гуандун Шэньчжоу Газовое оборудование». С 1993 года предприятия по всей Китае начали всесторонне осознавать и понимать стратегию CIS, применяя её для формирования общего имиджа компании и добиваясь положительных результатов.

С быстрым развитием китайской экономики ассортимент товаров становится всё более разнообразным, а уровень осведомлённости потребителей о брендах значительно повышается. Формирование имиджа предприятия приобретает решающее значение и всё в большей степени становится основной движущей силой развития бизнеса. Как для предприятий обрабатывающей промышленности, так и для компаний в сфере недвижимости, чтобы выделиться в условиях жесткой конкуренции, необходимо не только создать качественный бренд с собственными отличительными чертами, но и формировать и поддерживать свой имидж. Реализация стратегии CIS является важной мерой по формированию положительного имиджа бренда. Её основная задача заключается в том, чтобы с помощью комплексного системного творческого подхода донести до общественности концепцию ведения бизнеса и индивидуальность компании посредством динамических и статических средств коммуникации, привлечь внимание, создать положительный имидж и вызвать у широкого круга потребителей психологический эффект доверия и симпатии к компании и её продукции.

В 2004 году Фэн Лунь на презентации результатов исследования стоимости брендов на рынке недвижимости Китая сказал: «Что касается бренда для компании, то, по моему мнению, если компания — это религия, то этот бренд — её Библия. Такая Библия приносит утешение тому, кто её читает, а другие, увидев эту книгу (Библию), испытывают благоговейное уважение; без этой Библии ваш храм не может считаться храмом. Поэтому я считаю, что Библия (бренд) — это незаменимая книга для этой компании».

Ещё на самом начальном этапе создания «Вантун Риэлти» Фэн Лунь уделял большое внимание имиджу бренда. Фэн Лунь, произнося поздравительную речь по случаю завершения строительства комплекса «Синсин Цзяюань», в шутилом тоне рассказал о процессе реализации стратегии корпоративной идентичности (CIS) компанией «Вантун Риэлти»:

«CIS в «Вантун» существует уже давно. В конце 1992 года к нам пришли продвигающие эту идею люди, утверждая, что если компания не внедрит CIS, то это приведёт к путанице в восприятии и снижению эффективности и так далее. В то время мы только-только вступили в мир бизнеса, и эти слова прозвучали для нас, как для ребёнка, впервые услышавшего предсказания гадалки: мы не смели не верить, но и не верили полностью. В результате мы потратили немалые средства на приобретение логотипа (которого в шутку называли «колесами ветра и огня»), повесили его над входом и напечатали на бумаге. Это было словно приглашение Будды, и с тех пор мы почувствовали душевное спокойствие. Впоследствии каждый раз, когда мы выходили на рынок, нас словно сопровождала божественная защита, и мы действительно одерживали победы. Однако благополучие длилось недолго: со второй половины 1993 года по 1995

год, несмотря на успехи «Пекинской Вантун», группа в целом оказалась в нестабильной ситуации, характеризующейся чрезмерным расширением сферы деятельности и постоянной суетой, а прибыль, полученная на раннем этапе, постепенно поглощалась ошибками, допущенными на более позднем этапе. Более того, внутри организации, особенно среди основателей, возникли серьезные разногласия, что привело к вынужденной реорганизации, и «Вантун» оказалась на грани выживания. В этой ситуации, не зная, было ли это случайностью или божественной помощью, мы вновь решили обратиться к CIS, полагая, что старый бог уже не помогает и нужно заменить его новым. Как раз в это время авторитет в области CI, профессор тайваньского университета г-н Линь Паньсун, пересек пролив и прибыл к нам, чтобы объяснить, что CIS — это не только VI (визуальная идентификация), но и MI (идентификация идеи) и BI (идентификация поведения) и т. д. Мы вдруг прозрели: оказывается, причина, по которой «Вантун» оказалась в затруднительном положении, заключалась главным образом в недостаточной преданности богу (CI): мы знали только внешнюю сторону, но не понимали сути; видели только настоящее, но не предвидели будущее. В результате мы, победив, возгордились, а из-за гордыни потерпели поражение; теперь, чтобы подняться, нам необходимо начать всё сначала с CI. Итак, в 1996 году «Вантун» задействовал сотни человек, потратил миллион и затратил 400 дней, чтобы, наконец, завершить грандиозное дело и создать истинного «бога». Именно это и стало известным сегодня по всему миру «Глазом века» («Вантун» — новый логотип компании). С тех пор шаги «Вантуна» стали уверенными, и компания постепенно обрела мощь. Пекинская компания «Вантун Шийе» (Beijing Wantong Industrial Co. Ltd.) и компания «Гуошитун» (Guoshitong Investment Management Co. Ltd.) совместно представили элитный жилой комплекс «Ванцюань Синьсинь Цзяюань» — проект с низкой плотностью застройки, малоэтажными зданиями и высоким уровнем качества. Однако в условиях общенациональной рыночной конкуренции и битвы тысяч брендов это стало для нас головной болью. Как же сделать наш продукт более индивидуальным и добиться успеха с помощью стратегии дифференцированной конкуренции? После опроса широкой общественности мы пришли к выводу, что профессор Линь прав. «Синсин Цзяюань» должен следовать курсу брендовой конкуренции».

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.