

Evergrande

История взлета

66 решений
Сюй Цзяиня



И Т О Н Б Л Е Й К

Итон Блейк

**Evergrande. История взлёта.
66 решений Сюй Цзяиня**

«Автор»

2026

Блейк И.

Evergrande. История взлёта. 66 решений Сюй Цзяиня /
И. Блейк — «Автор», 2026

Как человек без стартового капитала и громкого имени разгоняет компанию до масштаба, который замечает весь рынок? Перед вами не биография для поклонников, а 66 разборов решений, из которых складывался стремительный взлет Evergrande. Денежный поток, кризис, агрессивное расширение, стандартизация, цены, бренд, выход на биржу, маркетинг, команда, жесткая исполнительность и неожиданный заход в спорт: книга показывает бизнес в точках выбора, где один ход меняет траекторию всей компании. Самое ценное здесь не легенда о предпринимателе, а механика роста под давлением. Хотите видеть, как крупный бизнес набирает скорость, удерживает людей и превращает риск в рычаг, читайте эту книгу с карандашом.

© Блейк И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Страдания и слава: благодарность тем, кто мучил тебя	5
Классические примеры принятия решений 1. Маленький «проныра», выросший на кукурузных лепешках	6
Классика принятия решений 2. От водителя и охранника до уборщика нечистот	9
Классика принятия решений 3. Вступительные экзамены 1978 года: открытие ворот успеха	12
Классика принятия решений 4. Внимание к гигиене формирует человеческие отношения и опыт	15
Классика принятия решений 5. Сильное руководство: «популярный руководитель» не боится споров	18
Классика принятия решений 6. Деловые знания, полученные на «Уган»	21
«Классика принятия решений» 7. Руководитель районного уровня стал рабочим в Шэньчжэне	24
Глава 2. «Темная лошадка» рынка недвижимости: рождение «Хэнда Промислз» и начало «золотой лихорадки»	27
Классика принятия решений 8. Первые шаги в сфере недвижимости в Гуанчжоу	28
Классика принятия решений 9. Умение отпустить: решение уйти перед лицом высоких результатов	31
Классика принятия решений 10. Основание «Эвергранд Индастри» — сенсационный дебют	34
Классика принятия решений 11. Твёрдо держите «денежный поток»	37
Классика принятия решений 12. Создание высококачественных проектов и формирование брендового эффекта	41
Классика принятия решений 13. В период экономического кризиса нужно сплотиться с сотрудниками	44
Классика принятия решений 14. Контрнаступление: превратить кризис в шанс	47
Глава 3. Безумный рост: все силы на создание самой прибыльной девелоперской компании	50
Классика принятия решений 15. Расширение бизнеса невозможно без масштабной экспансии	51
Классика принятия решений 16. Соблюдение системы управления обеспечивает высокоэффективный рост	54
Конец ознакомительного фрагмента.	56

Итон Блейк

Evergrande. История взлёта.

66 решений Сюй Цзяиня

Глава 1. Страдания и слава: благодарность тем, кто мучил тебя

Сегодня Сюй Цзяинь — всемирно известный магнат в сфере недвижимости, но кто бы мог подумать, что в юности он был из бедной семьи и его детство было полным лишений. Однако благодаря своему упорству и стремлению к успеху он выбрался из глухой горной деревни, поступил в университет, а затем, будучи чиновником на уровне отдела, решил заняться бизнесом и начал совершенно новый жизненный путь. То, что Сюй Цзяинь смог создать компанию «Эвергранд», которая впоследствии приобрела громкую славу, неразрывно связано с его ранними жизненными перипетиями; именно в них можно найти истоки его деловой мудрости и умения принимать решения.

Классические примеры принятия решений 1. Маленький «проныра», выросший на кукурузных лепешках

Бедность — это несчастье для любого человека. Однако разное отношение к бедности может привести человека к двум совершенно разным жизням. Если посмотреть на современных успешных людей, то большинство из них выросло в бедности, и они смогли выделиться из толпы именно потому, что «в бедности они становились ещё сильнее». Как гласит старая поговорка: «Бедность побуждает к переменам». Они часто восполняют материальную пустоту богатством в других сферах, таких как насыщенность жизни, духовное богатство, обширные знания и т. д. Поэтому, в некотором смысле, бедность для тех, кто стремится к успеху, несомненно, также является богатством. Сюй Цзяинь когда-то был именно таким человеком, обладавшим «богатством бедности».

Став успешным, Сюй Цзяинь по-прежнему часто вспоминает о страданиях и испытаниях, пережитых в детстве: «Я закончил начальную школу в соломенной хижине без окон. В течение шести лет я сидел на корточках на глиняной площадке, слушал уроки и делал домашние задания. В старшей школе, когда я жил в общежитии, спали на общих нарах; у каждого на стене висела бамбуковая корзина, в которой круглый год лежали кукурузные лепешки. Это было всё моё пропитание: зимой их хватало на неделю, летом — всего на три дня, и даже тогда они успевали покрыться плесенью. Но ничего страшного — их можно было помыть и съесть».

В 1958 году Сюй Цзяинь родился в уезде Тайкан города Чжоукоу провинции Хэнань. Это уезд, который и по сей день остаётся небогатым. В 50-60-е годы XX века Китай, только что переживший разрушительную войну, слабо дышал; раны, нанесённые различным сферам жизни страны, всё ещё кровоточили, а народ по-прежнему барахтался в страданиях. Сколько лет люди не могли позволить себе ни одной новой одежды, зашивая старую, пока не оставалось возможности накладывать заплат, и только тогда выбрасывали её; сельскохозяйственные технологии были ограниченными, урожайность пшеницы и риса, требующих тщательного возделывания, была чрезвычайно низкой, и люди могли прокормиться только за счёт высокоурожайных культур, таких как кукуруза и батат, и в течение всего года с трудом могли позволить себе хотя бы один раз полакомиться белой мукой; В то время большинство домов в сельской местности строились из глиняных кирпичей, веток и соломы; они не защищали ни от ветра, ни от жары и быстро приходили в негодность; электричество и телефон оставались лишь словами в лозунгах, а керосиновые лампы и костры из дров давали сельским жителям весь свет; две ноги были основным средством передвижения для китайского народа, а воловьёв повозка по-прежнему вызывала такую же зависть, как роскошный личный автомобиль. После трёх лет стихийных бедствий жизнь китайского народа стала ещё более невыносимой. В пищу использовались кора деревьев, листья и даже насекомые.

Жизнь была настолько тяжелой, что об условиях обучения и говорить не приходилось. В Китае того времени считалось неплохим результатом, если в округе в радиусе десяти ли находился хотя бы один человек, умеющий читать и писать. Часто на несколько деревень приходилась всего одна школа, в которой учились не более десяти-двадцати учеников под руководством одного-двух учителей. Классные комнаты, сооружённые из соломы, не имели окон, в них было темно и душно, а столы и скамейки, сложенные из глиняных блоков, часто окрашивали учебники и одежду в цвет желтой глины. Именно в таких условиях обучения выросли первые поколения талантов Нового Китая, и Сюй Цзяинь был одним из них.

Поскольку в деревне не было начальной школы, маленький Сюй Цзяинь был вынужден каждый день долго идти пешком в соседнюю деревню, чтобы учиться. Чтобы сэкономить время, Сюй Цзяинь всегда брал с собой в школу обед. Этот так называемый «обед» состоял из двух кукурузных лепешек. Летом было ещё терпимо: лепешки, хотя и грубоватые, не были

слишком твёрдыми, и их можно было проглотить, запивая прохладной водой. Зимой же ему не так повезло: из-за сильного холода в классе лепешки за утро успевали остыть и затвердеть, покрываясь ледяными кристаллами, — они становились похожими на камни, и их было совершенно невозможно съесть.

Любящий копаться в деталях и обладающий хорошими практическими навыками Сюй Цзянь придумал отличный выход из положения. Однажды, вернувшись домой после уроков, он приступил к изготовлению небольшой печки. Он сформировал из глины форму маленькой печки, обжарил её в большой печи дома, пока семья готовила еду, а затем заделал трещины, образовавшиеся при обжиге, глиной — и печка была готова. По утрам, по дороге в школу, Сюй Цзянь собирал сухие ветки и траву, а к обеду разжигал в печке огонь. Так он не только мог подогреть лепешки перед едой, но и согреть руки. Оказалось, что даже подгоревшие лепешки испускали легкий аромат и казались гораздо вкуснее, чем раньше. Одноклассники очень завидовали Сюй Цзяню и один за другим приходили к нему за советом. С тех пор Сюй Цзяню и его одноклассникам больше не приходилось есть твердые как камень лепешки.

Поступив в старшую школу, Сюй Цзянь стал жить в интернате и мог возвращаться домой только раз в неделю. Чтобы сэкономить деньги семье, каждый раз, возвращаясь домой, Сюй Цзянь брал с собой в школу корзину лепешек. Еда в школьной столовой была слишком роскошной для такого бедного ребёнка, как он, и эта корзина с хлебными лепешками составляла его недельный запас провизии. Лепешки заплесневели и покрывались пухом уже через три дня, и, чтобы утолить голод, Сюй Цзянь не знает, сколько заплесневелых лепешек он съел. Много раз из-за сильной плесени на кукурузных лепешках у Сюй Цзяня несколько дней подряд болел живот и поднималась высокая температура. Но он по-прежнему упорно учился и углублялся в изучение предметов, потому что лишения, сопровождавшие его с детства, сформировали в нём сильный характер, который никогда не сдаётся перед трудностями.

Плесень на лепешках — это ещё мелочь; больше всего учителей и учеников беспокоили частые отключения электричества в школе. Свечи и керосиновые лампы давали слишком тусклый свет, а на покупку дополнительных не хватало денег, поэтому Сюй Цзянь решил изготовить фонарик своими руками. В свободное от уроков время Сюй Цзянь не смел тратить ни минуты зря и посвящал его поиску сокровищ на свалке. Трудолюбие не осталось без награды: после упорных поисков Сюй Цзянь наконец нашёл нужные ему старые батарейки, а также провода и жёсть. Вскоре появился прототип фонарика, но не хватало лампочки, поэтому на следующий день Сюй Цзянь, не теряя ни минуты, снова отправился на свалку в поисках сокровищ. К счастью, хотя Сюй Цзянь и не нашёл лампочку, он обнаружил несколько выброшенных фонариков. Правда, эти фонарики были слишком старыми и покрытыми ржавчиной, но Сюй Цзянь был так поглощён мыслями о лампочке, что не обратил внимания на грязь и сразу же начал снимать головки с фонариков. Разобрав несколько штук, он наконец нашёл исправную лампочку. Установив лампочку, он наконец заставил фонарик излучать яркий свет. С тех пор Сюй Цзянь больше не беспокоился о перебоях с электричеством в школе.

Как видно, юный Сюй Цзянь был очень увлечён инновациями и вызовами, а также любил углубляться в изучение предмета. Именно эта страсть заложила прочную основу для его будущего выдающегося успеха в сфере недвижимости; чтобы достичь цели, Сюй Цзянь был готов пройти любой путь и перенести любые лишения, и он всегда стремился сделать всё как можно лучше. Это стремление к совершенству в конечном итоге привело к созданию модели управления «высокого качества» в компании «Хэнда Промислз»; Сама по себе бедность не страшна; страшно то, что человек считает бедность своей судьбой или думает, что обязательно умрёт в бедности. Живя в бедности, Сюй Цзянь не сдался, а заложил в своём сердце семя победы над бедностью. С возрастом это семя пустило корни, проросло и выросло в высокое дерево. Можно сказать, что бедность стала движущей силой, которая помогла Сюй Цзяню добиться успеха в карьере.

Мэн-цзы говорил: «Когда Небеса собираются возложить на человека великую миссию, они сначала подвергают его душу испытаниям, изнуряют его тело, лишают его пищи и мешают его поступкам». В некотором смысле поколение Сюй Цзяиня также было удачливым: именно потому, что жизнь была тяжелой, они так трогались от самых незначительных добрых поступков и легче обретали счастье; именно потому, что возможность учиться давалась с трудом, они учились с ещё большим усердием и легче достигали успеха. Успех или неудача в жизни, счастье или невзгоды, радость или печаль — всё это не предопределено и всегда взаимосвязано. Если ты не готов терпеть лишения, тебе будет трудно насладиться радостью успеха. Если же ты перенёс страдания, ты сможешь насладиться успехом, недоступным обычным людям. Вильгельм Ницше говорил: «Только крайняя боль является окончательным освободителем духа; только такая боль заставляет нас достичь полного прозрения». Именно потому, что поколение Сюй Цзяиня в полной мере испытало лишения, оно смогло проявить потрясающую силу.

Посмотрите на современное общество: условия жизни становятся всё лучше, возможностей для обучения — всё больше, а студенты, напротив, становятся все более ленивыми. Именно потому, что им всё даётся слишком легко, они не умеют ценить то, что имеют. Карнеги говорил: «Большинство детей из богатых семей не могут устоять перед искушениями, которые даёт им богатство, и в результате погружаются в жизнь, полную роскоши и развлечений. Они вообще не могут сравниться с бедными детьми, стремящимися к успеху, и этим «маленьким боссам» бедные дети вовсе не должны бояться». Поэтому бедность порой бывает преимуществом — движущей силой, заставляющей человека бороться и стремиться к успеху. Сюй Цзяинь обладал этим преимуществом и отлично его использовал, создав в отрасли легенду о том, что «бедная пища воспитывает умных людей».

Жизнь дарит нам гораздо больше, чем просто поднос, уставленный ароматными лакомствами; помимо этого, она предлагает ещё одно испытание — страдания. Жизнь наполнена разнообразными вкусами, и каждый из них незаменим — мы должны ценить их все. Те, кому в жизни повезло, не обязательно богаты, но страдания способны подстегнуть человека к действию. Только пройдя через испытания, можно обрести непоколебимую уверенность. Поэтому жизнь без страданий — это не настоящая жизнь; только преодолев испытания, можно совершить неординарные подвиги.

Классика принятия решений 2. От водителя и охранника до уборщика нечистот

Люди упорно стремятся к успеху, но не понимают, что успех требует накопления опыта и закалки. Древние говорили: «Не набрав кубы, не дойдешь до тысячи ли; не собрав мелких ручьев, не образуеть реки». Глубокий и широкий Большой каньон сформировался в результате многолетней эрозии реки, а любое великое произведение обязательно состоит из отдельных слов. Большие дела складываются из множества мелочей, а в обыденности всегда рождаются чудеса. Без повседневного накопления опыта и без тренировки на мелочах, даже если представится самая лучшая возможность, вы лишь растерянно пропустите её мимо. Мелочи подобны кирпичам: путь к карьере человека выстраивается именно из этих мелочей, один за другим.

Люди всегда считают, что между успехом и неудачей лежит непреодолимая пропасть. На самом деле успех и неудача — всего лишь соседи, с которыми мы никогда не встречались. Чтобы перейти от неудачи к успеху, нужно лишь отодвинуть ширму или приподнять легкую завесу. Однако мы, в своей поспешности, всегда упускаем из виду эти мелочи, в которых таятся огромные возможности. Тагор говорил: «Птица летит высоко потому, что считает себя ничтожной». Успех — это не только мифы и фантазии. Если мы начнём с неприметного маленького шага и будем упорно трудиться, шаг за шагом, то будем неуклонно приближаться к своей цели. Сюй Цзяинь — именно такой человек: дальновидный, но при этом практичный и трудолюбивый.

Мечта Сюй Цзяиня о выходе из бедности зародилась во время его первой поездки в уездный город Тайкан. В те времена транспортное сообщение было чрезвычайно неудобным. Не говоря уже о нехватке транспортных средств — простые люди были вынуждены путешествовать по стране только пешком, — одни только узкие и извилистые дороги создавали огромные трудности для передвижения. Поэтому в юности Сюй Цзяиня для любого жителя деревни поездка в уездный город Тайкан была поводом для гордости. До окончания средней школы Сюй Цзяинь, как и многие его односельчане, не знал, в каком направлении находится уездный город, сколько в нём улиц и не все ли городские жители имеют по три глаза.

Сюй Цзяинь мечтал о городской жизни; его простая логика заключалась в том, что, покинув желтую землю, он избавится от бедности. Учась в средней школе, он наконец получил возможность побывать в уездном городе. Чтобы расширить кругозор учеников, школа ежегодно организовывала поездку первоклассников в уездный город; это правило практически стало для учеников стимулом усердно готовиться к поступлению в среднюю школу. Деревня находилась в более чем 40 ли от уездного города, и путь туда и обратно занимал два дня. В те времена и ученики, и школа были бедны, поэтому весь путь длиной более 80 ли приходилось преодолевать пешком, а ночевать можно было только на обочине дороги.

Труды не прошли даром: широкие ровные дороги уездного города, аккуратные величественные здания и необычные велосипеды привели учеников из деревни в восторг. Именно эта поездка в уездный город открыла Сюй Цзяиню глаза на огромный разрыв между городом и деревней, и с тех пор уход из сельской местности стал самой горячей жизненной мечтой этого школьника.

Однако жизненный путь не всегда гладок, и люди неизбежно сталкиваются с невзгодами. Судьба не делает исключений ни для кого, поэтому и Сюй Цзяинь, питавший горячие мечты, подвергся ее капризам и пережил период, когда его талант оставался «зарытым в желтой земле». Благодаря тому, что вся семья жила очень скромно, Сюй Цзяинь смог доучиться до окончания средней школы. В то время в школе полгода уделялось обучению ремеслу и сель-

скому хозяйству, и Сюй Цзяинь, стремясь «сбежать» из деревни, начал учиться водить трактор. Он считал, что вождение — это навык, а обладая им, можно изменить свою судьбу.

Сюй Цзяинь каждый день с раннего утра до позднего вечера учился вождению, но в конце концов из-за неблагоприятного стечения обстоятельств не смог осуществить свою мечту переехать в город. Пассивные люди только жалуются на несчастья жизни, не желая бросать вызов трудностям, и в результате ведут посредственную жизнь; а активные люди всегда умеют превратить горе в духовную силу, прорваться сквозь туман и встретить лучшие времена. Сюй Цзяинь был именно таким позитивным человеком: он не склонился перед временными неудачами, а, напротив, ещё больше укрепился в своих убеждениях. В те времена временный работник мог зарабатывать от 10 до 15 юаней в месяц, и это была работа, которой многие завидовали. Сюй Цзяинь считал, что получить такую работу — уже значит изменить свою жизнь к лучшему. У одного из его соседей был дядя, работавший в Управлении общественной безопасности города Чжоукоу. С самого детства Сюй Цзяинь считал его своим кумиром. Наивный Сюй Цзяинь набрался смелости и написал ему письмо, в котором, в основном, просил помочь ему найти временную работу в городе. Как и следовало ожидать, после отправки это письмо бесследно исчезло.

Глубоко уязвлённый Сюй Цзяинь по-прежнему держался за свою мечту. Однако, несмотря на свои грандиозные устремления, он не стал стремиться к недостижимому, а упорно и шаг за шагом набирал силы. После окончания средней школы, не имея возможности уехать в город, он прожил два года в деревне. За эти два года он перепробовал практически все виды сельскохозяйственных работ: вскапывал поля, управлял трактором, пахал землю — во всём он был мастером. Благодаря высокому уровню образования его доверили помогать в работе начальнику производственной бригады. Когда другие не хотели заниматься уборкой навоза, он сам подавал пример. После сбора он переносил навоз в ведрах в навозную яму, где его использовали в качестве удобрения. Местные жители, вспоминая о нём, аплодировали и хвалили его.

«Сотрудник службы безопасности бригады» — это работа, которой Сюй Цзяинь гордился больше всего. Несколько десятков сотрудников службы безопасности жили в здании администрации бригады: на полу стелили солому и устраивали общие спальные места — это и была их спальня и кровать. Несмотря на тяжелый труд и тяжелые условия, Сюй Цзяинь испытывал глубокую гордость за то, что обеспечивал правопорядок в деревне. И по сей день, когда Сюй Цзяинь видит охранников в своей компании, он словно видит самого себя в те времена. «Ребёнкам из деревни нелегко работать в городе». Многие охранники «Хэнда Промислз» — бывшие военнослужащие, и каждый год в День создания армии (1 августа) компания устраивает для них поздравительные мероприятия — это уже стало традицией. В отрасли единодушно считают, что в сфере недвижимости охранники «Хэнда Промислз» получают самое высокое вознаграждение.

Сюй Цзяинь, который всегда мечтал уехать из деревни и работал в ней водителем, охранником и даже уборщиком навоза, только в 1977 году дождался шанса взять свою судьбу в свои руки. Это подтверждает поговорку: «Золото всегда блестит». Это «золото» в лице Сюй Цзяиня не пролежало долго, погребённое под жёлтой землёй, и вскоре засияло ослепительным светом, осветив небо китайского делового мира.

Виктор Гюго говорил: «Страдание рождает силу души и духа, бедствия — кормилицы гордости, а несчастья — молоко выдающихся людей». Успех не даётся легко. Жизнь человека подобна бурному потоку: без столкновения с островами и подводными скалами трудно взбивать красивые волны. Каждый, кто достиг великих свершений, на пути к успеху преодолевал множество испытаний, и эти страдания стали драгоценным богатством в их жизненном путешествии. Неблагоприятные обстоятельства — это единственный в мире бесплатный университет без стен, где выдающиеся наставники жизни передают вам жизненные истины. Если только человек сможет смело встретить трудности и с твердой решимостью прорваться сквозь пре-

грады, сцена его жизни засияет самым ярким светом. Два года, проведённые в сельской местности, несомненно, были самыми мрачными моментами в жизни Сюй Цзяиня. Однако он не был сломлен невзгодами, а, напротив, ещё сильнее жаждал успеха. Он активно черпал силы из всех источников, постоянно совершенствуя себя, и весь этот опыт впоследствии превратился в огромное богатство в процессе создания его бизнеса.

Водитель, охранник, уборщик навоза — для тогдашнего старшеклассника это казалось несоразмерным использованием таланта. Но Сюй Цзяинь так не считал: в его системе ценностей даже мелочи — это часть духовного роста. Если каждый день ты сможешь улучшаться на 1 %, то успех не заставит себя ждать. Ведь если каждый день неуклонно расти на 1 %, то через три с лишним месяца это составит 100 %. Те, кто достигает выдающихся успехов, всегда уделяют внимание мелочам и прилагают усилия в мелочах; только так, день за днём, месяц за месяцем, можно постепенно достичь совершенства и дойти до уровня виртуозности. Те, кто часто пренебрегает мелочами и не обращает на них внимания, стремясь совершить великие дела, в конечном итоге могут построить лишь воздушные замки и остаться на уровне теоретических разговоров.

Ло Гэн говорил: «Трудолюбие компенсирует недостатки — это мудрое наставление; столько труда, сколько таланта». Каждому из нас с самого рождения Создателем предначертан жизненный путь, и никто не может решить, обладает ли он выдающимся умом и талантом. Однако мы не можем выбирать врождённые условия, но можем изменять свои усилия, прилагаемые впоследствии. Сюй Цзяинь родился в отдалённой сельской местности, в семье с тяжёлым материальным положением, и у него не было возможности получить хорошее образование — всё это факты, которые он не мог изменить. Однако он был трудолюбивым и жаждал знаний, а также имел грандиозные идеалы, что в конечном итоге принесло ему богатые плоды.

Каждый на своем жизненном пути сталкивается с капризами судьбы, которые приносят нам страдания и разочарования. Перед лицом жизненных невзгод мы всегда выглядим такими беспомощными. Именно в такие моменты нам нужно научиться терпению. Терпение — это не покорность судьбе, не пассивность и уныние, не уход от реальности и не трусость, а способность не поддаваться искушениям судьбы и в тишине молчаливо укреплять в себе веру в то, что путь впереди. Терпение — это период «спячки»: когда холод охватывает землю, мудрые существа «замораживают» свои бегущие ноги, взмывающие крылья и надежды на жизнь, чтобы сохранить и продлить жизненную силу. Умение проявлять терпение способствует достижению успеха в деле, а поступки, продиктованные импульсивностью, приводят лишь к упущенным возможностям. Время, проведённое Сюй Цзяинем в сельской местности, было именно его периодом «спячки»: в течение этих двух лет он накапливал силы и закалял свой характер, и как только он проявил себя, о нём заговорили на всю страну. Если бы Сюй Цзяинь сдался из-за того, что его мечта о переезде в город не сбылась, или в порыве гнева отправился в уездный город с пустыми руками, то его судьба ограничилась бы либо беззаметной жизнью в деревне, либо нищетой на улицах города.

Классика принятия решений 3. Вступительные экзамены 1978 года: открытие ворот успеха

Жизнь — это мир, в котором сосуществуют и неудачи, и успехи. Сенека говорил: «Настоящую жизнь можно обрести только после прохождения чрезвычайно тяжелой борьбы». Чтобы постичь истинный смысл жизни и проникнуть в мудрость бытия, нужно мужественно переносить душевную боль, нужно, когда жизнь погружается в бездну, без колебаний идти вперёд, никогда не сдаваясь и не отступая. Мудрые люди всегда руководствуются жизненным кредо: «Раз выбрал дальний путь, нужно идти, несмотря ни на что». Ведь они понимают, что жизнь — это как марафон: тот, кто сможет выдержать испытания и преодолеть пределы своих физических возможностей, станет победителем.

Неудачи и поражения на жизненном пути — это не страшные чудовища. Они лишь «серебряные ружья с оловянными стволами», которые только выглядят грозно. Когда вы без колебаний идёте навстречу трудностям, они сбрасывают свою мощную маскировку и становятся беззащитными. Поэтому признание существования неудач и поражений, а также сознательное принятие испытаний — это самый идеальный выбор в жизни. Эмерсон сказал: «Трудности — это мостик, по которому колеблющиеся и трусы отстают и возвращаются назад, а также ступеньки, по которым смелые идут вперёд». Сюй Цзяинь без колебаний принял испытание трудностями и в конце концов распахнул ворота, ведущие к успеху.

Поездка в уезд Тайкан во время учебы в средней школе заставила юного Сюй Цзяиня осознать: лягушка, живущая на дне колодца, какими бы идеалами она ни обладала, может видеть лишь небо размером с отверстие колодца. Если бы он остался жить в деревне, то, как бы ни старался и как бы ни боролся, он мог бы стать разве что хорошим земледельцем. Поэтому он выбрал трудный путь, чтобы изменить свою судьбу. Без преувеличения можно сказать, что юность Сюй Цзяиня прошла в борьбе с судьбой. В глазах окружающих он был упрямым парнем, не смиряющимся с судьбой; в своих собственных глазах — бойцом, не признающим поражения, для которого отсутствие успеха не было поводом для сдачи.

Благодаря жажде знаний Сюй Цзяинь всегда хорошо учился, и после окончания средней школы без проблем поступил в старшую школу. В те времена старшеклассники считались высшими интеллектуалами, поэтому Сюй Цзяинь часто становился предметом зависти своих сверстников в деревне. Однако из-за «Культурной революции» в школах повсеместно проводились массовые критические дискуссии, и нормальные занятия были невозможны, поэтому Сюй Цзяинь провёл время в старшей школе, совмещая учебу с работой.

В старшей школе мечта Сюй Цзяиня уехать из деревни стала ещё более твёрдой, ведь к этому времени у него появилась чёткая цель — поступить в городской вуз через вступительные экзамены. С момента появления вступительных экзаменов они стали надеждой для бесчисленного множества учащихся, стремящихся «перепрыгнуть через драконьи ворота». В ту эпоху, когда талантливых людей было мало, вступительные экзамены породили бесчисленное количество легенд. Однако «Культурная революция» прервала планы Сюй Цзяиня изменить свою судьбу с помощью экзаменов, но Сюй Цзяинь, не привыкший сдаваться и не мирившийся с судьбой, по-прежнему неустанно искал для себя возможности.

С самого детства Сюй Цзяинь был человеком, не признающим поражения: какие бы трудности и неудачи ни встречались на его пути, он никогда не отступал от своих твердых убеждений. Сюй Цзяинь никогда не отказывался от мечты переехать в город. В течение двух лет, проведённых в сельской местности, он терпеливо сносил все невзгоды, тайно копил силы и ждал, когда представится возможность покинуть деревню и отправиться в город. Наконец, эта возможность представилась.

В сентябре 1977 года Министерство образования Китая издало уведомление о возобновлении вступительных экзаменов в вузы. Поскольку экзамены не проводились в течение многих лет, на этот раз круг абитуриентов был очень широк: подавать заявления могли рабочие, крестьяне, интеллигенты, отправленные в сельскую местность, демобилизованные военнослужащие, а также выпускники средних школ текущего года. Сюй Цзяинь без колебаний сразу же подал заявку и вместе с пятью миллионами абитуриентов стал бороться за примерно 270 тысяч мест в вузах. Поскольку он уже два года не учился, а конкуренция была ожесточённой, в том году Сюй Цзяинь не поступил, и его надежда переехать в город вновь развеялась. Видя, как раз за разом рушились надежды Сюй Цзяиня, его родные очень переживали и один за другим убеждали его: «Работа охранника очень несложная, в деревне тоже можно неплохо жить, не нужно за всякую цену рваться в большой город». Однако Сюй Цзяинь имел грандиозные амбиции, он не мирился с тем, что уготовила ему судьба, и решил повторить учебный материал, чтобы подготовиться к сдаче экзаменов на поступление в следующем году.

В 1978 году число участников вступительных экзаменов выросло до более чем 6 миллионов человек, но, к радости, число зачисленных также увеличилось до примерно 400 тысяч, однако конкуренция по-прежнему оставалась очень жесткой. Сюй Цзяинь не стал задумываться об этом и с головой погрузился в книги. В те дни, когда он повторял материал, Сюй Цзяинь, словно голодный зверь, безумно поглощал знания, ведь после недавнего возобновления вступительных экзаменов решающим фактором было не то, у кого лучше базовая подготовка, а то, кто учится быстрее. В то время для таких студентов из бедных семей, как Сюй Цзяинь, преодоление вступительных экзаменов означало выход к светлому будущему. Если только пройти вступительные экзамены, то даже самый слабый ученик мог стать сталеваром.

Чтобы лучше подготовиться к экзаменам, Сюй Цзяинь решил вернуться в школу. Однако в школу приехало так много желающих подготовиться к экзаменам, что он просто не смог найти место в общежитии. Но Сюй Цзяинь, у которого всегда находился выход из положения, нашел недалеко от школы заброшенный домик, слегка привел его в порядок и приступил к очередному году упорного обучения. В те дни, когда он готовился к вступительным экзаменам, Сюй Цзяинь жил в ужасных условиях, а питался ещё хуже: корзина сладкого картофеля или кукурузы плюс бутылка соли составляли его недельный рацион. Из-за ужасных условий проживания и питания, а также из-за изнурительных занятий Сюй Цзяинь резко похудел: при росте 1,8 метра его вес упал до менее чем 100 цзиней.

Все его усилия не прошли даром. В 1978 году Сюй Цзяинь, заняв одно из трёх первых мест в городе Чжоукоу, поступил в тогдашний Уханьский металлургический институт, предшественник нынешнего Уханьского технологического университета. С тех пор Сюй Цзяинь оставил позади сельскую жизнь, в которой ему приходилось водить трактор, убирать навоз и работать охранником, и начал смело стремиться к более амбициозным целям.

Ни один успех не возможен без личных усилий; трудности и неудачи неизбежны как на жизненном пути, так и в деловой карьере. Только обладая, как Сюй Цзяинь, духом, не признающим поражения и не смиряющимся с судьбой, и смелостью снова и снова вступать в борьбу после неудач, можно добиться окончательного успеха. Никогда не жалуйтесь на превратности судьбы, ведь зачастую она оставляет нам самое сладкое яблоко.

Карнеги говорил: «Успех требует целой серии усилий, преодоления одной трудности за другой; он не приходит в одно мгновение, но настойчивость способна творить чудеса». Только благодаря настойчивости человек, стремящийся к успеху, может оставаться полным сил и энергии, никогда не чувствовать усталости и утомления, преодолевать все искушения и препятствия и достигать успеха. В жизни главное — настойчивость, и только она способна порождать неиссякаемую энергию и творческий потенциал. Возможно, успех ждёт вас на следующем перекрёстке, и вам нужно пройти всего несколько шагов; возможно, он ждёт вас на следующей

остановке, и вам нужно проехать всего несколько минут: в любом случае, продолжайте идти вперёд, и мы неожиданно встретимся с успехом.

Каждый из нас — поклонник успеха, каждый жаждет его. Однако успех никогда не даётся в одно мгновение. Мы не можем добиться успеха сразу, а можем только шаг за шагом идти к нему. На самом деле успех не требует огромных усилий, нужна лишь одна черта — неустанная настойчивость. Путь настойчивости горьковат, но его плоды сладки; все великие достижения — это плод настойчивости. Путь Сюй Цзяиня в город можно назвать извилистым, но благодаря своему упорству, нежеланию сдаваться и немириться с судьбой, благодаря многократным попыткам и усилиям он в конце концов открыл для себя двери университета и открыл путь к своему блестящему будущему.

Испытания эпохи — это соревнование на выбывание: только те, кто умеет воспользоваться моментом и плыть против течения, быстро становятся элитой своего времени, а остальные, как смываемый песок, не оставляют после себя ни малейшего следа. Возможности всегда сопровождаются определенным риском или трудностями; если вы всегда будете испытывать страх, то обязательно упустите свой шанс. Только те, кто идет навстречу трудностям, не растрачивают свою жизнь на нерешительность.

Море никогда не бывает безветренным и спокойным: каждое судно, выходящее в открытый океан, вынуждено пройти через испытания штормов и преодолевать опасности подводных рифов. Наша жизнь подобна судну в море. Пока мы не прекращаем плавание, нам неизбежно придется сталкиваться с рисками. Страдания — это испытания, уготованные Богом каждому из нас. Не отказывайтесь от ухабистой дороги, ведь именно она пишет историю вашей жизни. Не бойтесь наступления несчастий, ведь именно они закаляют наш характер. Нерешительность и колебания могут разрушить гения, а решительность поможет кораблю жизни обойти подводные скалы и айсберги. Сюй Цзяинь — именно тот, кто плывет против течения: не поддавшись судьбе, он с помощью вступительных экзаменов в университет резко вывел свою судьбу на скоростную трассу эпохи.

Эмерсон говорил: «Самый яркий признак великого и благородного человека — это его непоколебимая воля: какими бы суровыми ни были обстоятельства, его первоначальные намерения и надежды не изменятся ни на йоту, и в конце концов он преодолеет все препятствия и достигнет желанной цели». Успешный человек воспринимает препятствия и страдания на жизненном пути как шанс, данный судьбой. Он всегда верит, что, что бы ни случилось, он останется собой, и его существование имеет незаменимую ценность. У успешного человека спина никогда не сторбится, голова никогда не опустится, а взгляд никогда не будет блуждать. В любой ситуации он способен проложить себе путь — путь, ведущий к широкой дороге жизни. В словаре успешного человека нет слова «невозможно», есть только упорство, настойчивость и борьба.

Классика принятия решений 4. Внимание к гигиене формирует человеческие отношения и опыт

Для предприятия любой значительный успех, в конечном счёте, является успехом управления; любой значительный провал, в конечном счёте, является провалом управления. Научные и рациональные концепции управления позволяют талантам проявить себя, изменяют судьбу предприятия и дают возможность группе обычных людей создать неординарное дело. Руководители, высшее руководство и менеджеры предприятия являются его опорой, ориентиром и дирижером. Их знания, стратегический ум и самосовершенство имеют решающее значение для управления предприятием. Успех промышленной группы «Хэнда» неотделим от огромной харизмы Сюй Цзяиня и его высокого мастерства в управлении, а все эти достоинства Сюй Цзяиня были сформированы благодаря одной тяжелой работе, которую он выполнял во время учебы в университете.

Слишком покладистый руководитель теряет авторитет, и сотрудники считают его слабым и неспособным; слишком жесткий руководитель вызывает недовольство и создает у сотрудников впечатление, что он слишком выделяется. Умение внушать уважение и человечность — обязательные качества руководителя. Только так в управлении предприятием может сформироваться позитивное взаимодействие, сочетающее мягкость и твердость. Как гласит пословица: «Проницательность в делах мира — это знание, а умение ладить с людьми — это искусство». Сюй Цзяинь постиг истинную суть управления предприятием, занимаясь организацией уборки в классе, и успешно применил эти навыки в управлении промышленной группой «Хэнда», в конечном итоге создав огромную коммерческую империю.

Поступив наконец в университет, Сюй Цзяинь, как и все первокурсники, был полон надежд. Чтобы гарантированно уехать из сельской местности, при выборе специальности Сюй Цзяинь остановился на наиболее надежном варианте — «Металлические материалы и термическая обработка» на факультете металлургии. Ведь, получив образование по этой специальности, даже при самых низких профессиональных навыках он смог бы работать сталеваром. Выбрав специальность, Сюй Цзяинь начал с полной самоотдачей погружаться в студенческую жизнь.

В конце 1970-х годов система и идеология управления классами, пришедшие из Советского Союза, распространились в Китае, сформировав структуру классных руководителей и партийных ячеек, которая сохраняется в Китае до сих пор. В классе Сюй Цзяиня, как и везде, неизбежно состоялись выборы классных руководителей. Активный и увлечённый Сюй Цзяинь выдвинул свою кандидатуру и из множества должностей выбрал должность санитарного комиссара. Санитарный комиссар, как следует из названия, — это классный руководитель, отвечающий за гигиену.

Сюй Цзяинь выбрал эту должность после тщательного размышления: во-первых, в глазах окружающих санитарный комиссар — это тяжёлая работа, при которой приходится брать на себя всю грязную и утомительную работу, поэтому конкуренция была небольшой, и у него, простого парня из деревни, было больше шансов быть избранным; во-вторых, он много лет трудился в сельской местности, водил трактор, выгребал навоз — а что может быть грязнее и утомительнее, чем выгребание навоза? Поэтому он был вполне способен справиться с этой работой. Как и ожидалось, Сюй Цзяинь получил звание санитарного комиссара и с тех пор провёл четыре года своей университетской жизни, занимая эту должность. Уже по тому, как он выдвинул свою кандидатуру на должность классного руководителя, можно было увидеть проницательность и дальновидность Сюй Цзяиня; впоследствии он применил эту проницательность при выборе проектов в период становления своего бизнеса, что принесло воодушевляющие результаты.

Первая обязанность члена санитарного комитета заключалась в том, чтобы собрать однокурсников для уборки. В то время университет делил кампус на множество зон, ответственность за которые возлагалась на отдельные группы. Ежедневно проводилась генеральная уборка, по итогам которой проводилось оценивание чистоты. Студенты, с таким трудом поступившие в университет, считали себя избранниками судьбы и, естественно, не хотели заниматься грязной и утомительной физической работой. С их точки зрения, это была работа для людей без образования, не имеющая никакого отношения к ним, обладающим высоким уровнем знаний. Это значительно усложняло работу ответственного за санитарию. Хотя эта должность и звучала как должность классного руководителя, на самом деле это была работа, требующая умения «уговаривать людей». Именно поэтому Сюй Цзяинь был избран санитарным комиссаром. Сюй Цзяинь никогда не беспокоился о том, что ему будет трудно мобилизовать однокурсников, потому что во время каждой генеральной уборки он всегда шел впереди всех, и однокурсникам было неловко не присоединиться к нему. Сюй Цзяинь перенес этот подход в свою будущую компанию «Эвергранд Индастриал Групп», и сегодня высокая рабочая активность сотрудников «Эвергранд Индастриал» во многом обусловлена именно этим.

Конфуций говорил: «Если сам ведешь себя правильно, не нужно отдавать приказы; если ведешь себя неправильно, даже приказы не будут выполняться». Лицо, принимающее решения, всегда находится в центре внимания членов команды, и каждое его слово и действие влияет на то, сможет ли он завоевать доверие и признание команды. Поэтому личный пример руководителя — это безмолвный приказ и лучший образец для подражания; под сильным влиянием и вдохновением этого духа у сотрудников формируется позитивное отношение к работе и создается атмосфера, наполненная энтузиазмом. В «Искусстве войны Сунь-цзы» говорится о том, что «не вступая в бой, можно сломить врага». Руководителю не нужна сильная поддержка или устрашающий авторитет — достаточно подавать пример и идти впереди своих подчинённых, и сотрудники будут им восхищаться. Руководитель, добивающийся успеха в управлении предприятием благодаря «безупречному поведению», использует модель работы команды с минимальными затратами, а положительный эффект от этого безграничен.

Сюй Цзяинь усвоил этот урок, выполняя обязанности члена комитета по санитарии, и впоследствии, возглавив компанию «Эвергранд», он во всём служил образцом для подражания. Рабочая атмосфера в группе «Эвергранд» до сих пор вызывает восхищение в отрасли. «Учить делом, а не словом» — это искусство лидерства. Выдающийся предприниматель не полагается на длинные речи и множество приказов при управлении компанией, а, выходя за рамки власти и приказов, сам подает пример, сначала устанавливая стандарты и во главе с собой воплощая их в жизнь. Своим энтузиазмом и самоотдачей в работе он незаметно повышает рабочий энтузиазм сотрудников, тем самым обеспечивая компании светлое будущее.

Собирать всех на уборку — это очень серьёзное испытание для межличностных отношений. Если у человека плохие отношения с однокурсниками, а то и вовсе он нажил себе много врагов, то можно себе представить, насколько сложно организовать всех на уборку. Каждый раз перед генеральной уборкой Сюй Цзяинь был вынужден громко кричать вниз, в сторону мужского и женского общежитий, и только тогда некоторые люди, ворча и тая время, спускались вниз. Сюй Цзяиню не оставалось ничего другого, как терпеливо проводить разъяснительную работу, обходя общежитие за общежитием. Именно так коммуникативные навыки Сюй Цзяиня значительно улучшились. Сегодня, когда Сюй Цзяинь уже добился успеха, он пользуется большой популярностью в компании «Эвергранд Индастриал». С точки зрения сотрудников «Эвергранд Индастриал», Сюй Цзяинь — не только их начальник, но и человек с большой личной харизмой, достойный уважения и дружбы. Именно благодаря этим качествам Сюй Цзяиня управление в «Эвергранд Индастриал» всегда остаётся эффективным и упорядоченным.

Что касается уборки, то Сюй Цзяинь был бескомпромиссен: он не освобождал от дежурств никого из-за хороших отношений, как не назначал тяжелую работу тем, с кем у него

были конфликты. Каждый хочет справедливого отношения и работать под руководством мудрого лидера, поэтому, несмотря на свою строгость, Сюй Цзянь пользовался широким признанием со стороны однокурсников. Несомненно, личный пример и беспристрастность принесли Сюй Цзяню большую популярность, но для завоевания доверия и уважения сокурсников недостаточно одного лишь упорного труда и общения — необходимо сочетать мягкость и твердость. Еще в студенческие годы Сюй Цзянь осознал это, поэтому он закрывал глаза на то, что студенты поджигали метлы.

В то время больше всего студентов радовало просмотр матчей женской сборной Китая по волейболу под руководством «Железного молотка» Лан Пин. Увидев, что китайская женская сборная по волейболу завоевала чемпионский титул, студенты безумно ликовали и кричали. Некоторые из них, увлечённые эмоциями и забыв о правилах класса и университета, ворвались в помещение для хранения уборочных инструментов, вытащили оттуда целую охапку метел и, зажег их как факелы, от души веселились. Сюй Цзянь не стал пресекать действия.

Он считал, что одноклассники были поглощены восторгом и радостью от победы женской сборной по волейболу, и если бы он выступил против в этот момент, то наверняка потерял бы поддержку и заслужил бы репутацию человека, не сочувствующего одноклассникам и любящего выставять себя в роли начальника. Однако, как хранитель общественного имущества, он знал, что если будет бездействовать и смотреть, как жгут метлы, то подвергнется критике со стороны учителей. Сюй Цзянь уже понял всю суть ситуации: студенты осознают, что сжигать метлы — это неправильно, и, зная, что из-за этого подвергся критике член комитета по гигиене, они наверняка будут испытывать угрызения совести и в следующий раз не будут совершать подобных необдуманных поступков; сам он не испортил всем настроение, а наоборот, взял на себя ответственность за всех, благодаря чему его авторитет среди студентов непременно возрастет, и в будущем он не будет бояться, что никто не захочет участвовать в генеральной уборке.

Такой метод управления Сюй Цзяня, сочетающий мягкость и строгость, несомненно, является мудрым. Для современного предприятия «сочетание мягкости и строгости» — это управленческая концепция, ориентированная на человека, а также применение и развитие сути китайской конфуцианской мудрости в практике современного корпоративного управления. Метод управления, сочетающий «жесткость» и «мягкость», позволяет не только дать сотрудникам «хороший урок», нормализовав их повседневное поведение, но и предоставить им широкое пространство для повышения квалификации и проявления талантов.

Чтобы укрепить свой авторитет и обеспечить упорядоченное ведение дел на предприятии, руководитель должен в случае необходимости проявлять строгость и при необходимости принимать решительные меры. Однако сотрудники — это тоже люди со своими чувствами и желаниями, которым нужны понимание и забота. Слишком жесткий руководитель вызовет всеобщее недовольство и создаст у сотрудников впечатление, что он высокомерный и неприступный. Поэтому иногда необходимо и смягчать тон, то есть вести с сотрудниками глубокие и длительные беседы в мягкой и конструктивной манере. По мере развития общества люди становятся все более лицемерными: «строгий облик» может привести к беде, а «добрый облик» — недостаточен для проявления милости. Поэтому руководитель предприятия должен быть справедливым и строгим в наказаниях, но и проявлять человечность, когда это необходимо, — только так можно сформировать здоровое взаимодействие между «строгим обликом» и «добрым обликом».

Классика принятия решений 5. Сильное руководство: «популярный руководитель» не боится споров

Руководители, «пропитанные чиновничьим духом», с трудом заставляют сотрудников следовать за собой, но и слишком покладистые руководители не пользуются поддержкой сотрудников. Поэтому «высокомерность» не всегда играет негативную роль, а имеет своё позитивное и тонкое значение, становясь весьма эффективным художественным приёмом, который многие руководители используют в управлении предприятием. Как правило, умелое проявление «высокомерности» демонстрирует уверенность руководителя в себе, силу воли, превосходство над окружающими и авторитет, возвышающий его над толпой. Такая внушающая уважение сила позволяет руководителю незаметно завоевать уважение сотрудников. Поэтому в случае необходимости руководитель должен проявить решительность и действовать в стиле «железного руководства».

Успешный руководитель предприятия не стремится понравиться сотрудникам, а стремится заслужить их уважение. Руководитель, чрезмерно ориентированный на предпочтения сотрудников и лишенный принципов, может на время завоевать их симпатию, но не сможет заслужить их уважения. Только те руководители, которые обладают как силой, так и моральными принципами, способны заслужить уважение сотрудников. Симпатия — это нечто хрупкое, а уважение — это нечто мощное. Успешный руководитель не пытается завоевать расположение сотрудников, а использует свой личный авторитет, чтобы заслужить их уважение. Этот авторитет проистекает из твёрдого, решительного, но в то же время правильного и продуманного управления. В те дни, проведённые на заводе «Уган», Сюй Цзяинь был именно таким решительным и уважаемым руководителем.

В 1982 году Сюй Цзяинь без проблем получил диплом о высшем образовании. В то время выпускники вузов должны были подчиняться государственному распределению, и Сюй Цзяинь был направлен на металлургический завод в Уяне, провинция Хэнань. В то время завод «Уян» находился в городе Уган; хотя это и звучало как «город», на самом деле это была всего лишь большая «горная дыра». Он прилагал все усилия, чтобы уехать из этой глуши в город, но кто бы мог подумать, что, пройдя долгий путь, он вновь окажется в глуши. Естественно, он был не в восторге, но государственная политика уже была определена, и Сюй Цзяинь мог только смириться с этим. К счастью, он умел терпеть, собрал вещи и отправился на Уянский металлургический завод, став рядовым сталеваром.

Иногда никто не в силах повлиять на устремления судьбы, и единственное, что мы можем сделать, — это превратить себя в «неуязвимого», и чем больше ударов получаешь, чем суровее окружающая обстановка, тем крепче становится твой характер. Всё на свете живо и изменчиво, и ничто не является окончательным. Даже когда кажется, что ты зашёл в тупик, наступит день, когда «за темной ивой расцветут цветы». В те дни, что Сюй Цзяинь провёл в Уган, он постоянно стремился превратить себя в «непоколебимый алмаз» и в конечном итоге, находясь в неприятной для себя обстановке, сумел без остатка раскрыть свои сильные стороны.

Ещё в 1970 году сталелитейный завод в Уяне был частью оборонного военно-промышленного проекта, и его строительство началось ещё в 1970 году. Как раз в тот момент, когда на металлургическом заводе в Уяне активно велись подготовительные работы, началась «Культурная революция». В этот период производственная деятельность по всей стране была парализована, и завод в Уяне не стал исключением. Только к концу 1977 года завод обзавелся основным производственным оборудованием, а официальное производство было запущено лишь в 1981 году. Когда Сюй Цзяинь прибыл на завод в Уяне, тот проработал всего год и все еще находился в состоянии слабости и затрудненного дыхания.

Металлургический завод в Уяне, только что приступивший к полномасштабному производству, больше всего нуждался в высококвалифицированных технических специалистах, и приход Сюй Цзяиня, без сомнения, стал для него настоящим спасением. Начальник цеха термообработки Лу Юэчжан по поручению руководства завода торжественно приветствовал Сюй Цзяиня. Такое уважительное отношение к талантам на сталелитейном заводе «Уян» значительно подняло настроение Сюй Цзяиню, в душе которого до этого таилось некоторое недовольство. Он решил продолжить свой путь к успеху и блестяще проявить себя на этой не слишком благоприятной социальной арене.

Сюй Цзяинь никогда не довольствовался существующим положением дел: несмотря на то, что его преимущества значительно превосходили возможности обычного рабочего, он продолжал учиться. В багаже, который он привез на металлургический завод «Уян», помимо нескольких комплектов сменной одежды, были всевозможные профессиональные книги — он стремился постоянно пополнять свои знания. В то время цеха завода «Уян» ещё не вышли на полную производственную мощность, и первым делом Сюй Цзяинь занялся быстрым внедрением технологических норм и правил, чтобы как можно скорее обеспечить полноценный выпуск продукции. С тех пор как он получил это задание, Сюй Цзяинь не мог спать по ночам и днём и ночью забирался в щели между стальными листами, изучая технологический процесс. Он был чрезвычайно ответственным человеком и стремился к совершенству даже в мельчайших деталях. В конце концов, благодаря упорному труду его и его коллег все производственные процессы были запущены, и Сюй Цзяинь стал любимцем всего завода.

Благодаря выдающимся результатам Сюй Цзяинь был назначен на должность начальника цеха Лу Юэчжана, что стало началом его стиля жесткого управления. Эта работа помогла ему сформировать более четкую концепцию управления: он все больше осознавал, что справедливая и беспристрастная система — вот кто является главным «руководителем» предприятия. Только система управления людьми позволяет быстро повысить эффективность управления и заставить всю команду работать на полную мощность.

В то время рабочие сталелитейного завода работали по системе круглосуточной сменной работы. Рабочие дневной смены были полны энергии и бодрости, и их производительность была довольно высокой; однако ночью ситуация менялась: многие из тех, кто работал в ночную смену, не могли удержаться от дремоты. Такая ситуация не только снижала производительность труда, но и представляла собой немалую угрозу для безопасности производства. На самом деле, система работы в три смены предоставляет каждому рабочему достаточно времени для отдыха, и если бы они правильно использовали это время, проблема засыпания не возникла бы. Причина упадка сил у рабочих заключалась в том, что они предпочитали развлечения и напрасно тратили время отдыха. Именно в связи с этой ситуацией Сюй Цзяинь создал специальную систему контроля, позволяющую определять, спит ли человек, — так называемый «метод оценки по углу наклона тела 150 градусов». Если угол разгибания тела дежурного превышает 150 градусов, это сразу квалифицируется как сон, и на него налагается штраф в соответствии с правилами компании.

Эта новаторская система управления, хотя и кажется несколько деспотичной, дала отличные результаты: случаи дремоты среди ночных сменников стали все реже. Это конкретное проявление жесткого стиля управления Сюй Цзяиня: независимо от того, насколько сильны возражения сотрудников, если что-то способствует развитию предприятия и отвечает долгосрочным интересам сотрудников, он будет продолжать это делать, несмотря на давление. Совершенная система управления предприятием стала его надежным помощником в реализации жесткого стиля управления, поскольку система беспристрастна и беспристрастна: только если все делается в соответствии с правилами, предприятие может бесперебойно функционировать.

«Без правил нет порядка» — компания, лишенная системы правил, не может функционировать. Корпоративная система является важной составляющей корпоративной культуры и

необходимым условием для выживания и упорядоченной работы предприятия. При наличии правил и строгом их соблюдении все процессы в компании протекают упорядоченно, а само предприятие работает быстро и эффективно. Свобода — это то, к чему стремится каждый человек, однако безграничная свобода может привести к серьезным последствиям. Поведение человека должно подвергаться разумным ограничениям, чтобы приносить положительную энергию. Поэтому руководитель должен всегда опираться на корпоративные правила в своей управленческой деятельности и, при необходимости, применять жесткие меры, даже если это поставит его под прицел общественного мнения, — все ради защиты авторитета правил и долгосрочных интересов предприятия.

Правила устанавливаются людьми и должны выполняться людьми, поэтому на них влияет субъективная инициатива. Когда воля человека занимает главенствующее положение в процессе разработки и выполнения правил, их изначальная роль теряется. Поэтому руководители компании должны наделить правила абсолютным авторитетом и использовать их для ограничения всех действий сотрудников. Правила предприятия должны стоять выше всего и регулировать все аспекты деятельности компании. Руководители предприятия при выполнении корпоративных правил должны быть справедливыми и строгими, чтобы ни один сотрудник не осмеливался переступить черту в ключевых областях. Только так можно гарантировать интересы предприятия. Сюй Цзяинь, помогая начальнику цеха в управлении, в полной мере осознал важность правил и, опираясь на строгие и научно обоснованные правила, встал на путь жесткого управления.

Без жестких мер у руководителя нет авторитета. Только строгое соблюдение корпоративных правил, поддержание их авторитета и бескомпромиссный подход к серьезным случаям халатности позволяют руководителю создать благоприятную и упорядоченную рабочую среду для сотрудников. Отказ от решительных мер по избавлению от «черных овец» является жестокостью по отношению к остальным сотрудникам. «Черные овцы» наносят ущерб всему коллективу, а попустительство в их отношении — это безответственность перед всем коллективом, и в таком случае руководитель не сможет проявить свое милосердие. Благодаря строгому управлению персоналом Сюй Цзяинь искоренил многие недостатки на сталелитейном заводе в Уяне, обеспечил бесперебойное производство, защитил долгосрочные интересы сотрудников и завоевал авторитет в их среде. Позже Сюй Цзяинь привнес эту управленческую философию — «все по правилам» — в группу «Эвергранд Индастриал», создав в ней гармоничные отношения между руководством и коллективом, а также упорядоченную рабочую среду.

Металлургический завод в Уяне можно назвать первой настоящей сценой, на которой Сюй Цзяинь проявил себя: он продемонстрировал свои выдающиеся управленческие способности и упорный, трудолюбивый дух стремления к знаниям, успешно совершив «восхождение» от рядового техника до заместителя начальника цеха, тем самым сделав ещё один шаг к своей конечной цели.

Классика принятия решений 6. Деловые знания, полученные на «Уган»

В мире нет ничего случайного: каждое событие имеет свою причину. Это самый фундаментальный закон Вселенной, и судьба человека, конечно же, также подчиняется этому закону. Любое распоряжение судьбы направлено на то, чтобы мы взяли на себя должную ответственность. Мудрый человек всегда умеет приспосабливаться к обстоятельствам и даже в неблагоприятных ситуациях извлекает из них полезный опыт, готовясь к тому, чтобы проявить себя во всей красе.

Жизнь не может протекать гладко, в ней всегда есть и сладкое, и горькое, и кислое, и острое, и нам предстоит испытать всё это. Бог судьбы всегда подобен озорному ребёнку, который время от времени устраивает шалости, рассеивая самодовольство и безоблачность на жизненном пути. Не надейтесь, что лодка вашей жизни сможет избежать всех бурь и волн и благополучно достигнет берега вашей мечты; не требуйте, чтобы путь к успеху был лишен терний и ловушек. Бури и волны заставляют рулевого больше ценить спокойное море, а препятствия позволяют стремящимся к успеху понять ценность ровного пути. Каждый вкус жизни — это дар Бога. Если уметь по-настоящему ценить то, что уготовила нам судьба, мы будем постоянно расти в любой ситуации. Сталелитейный завод «Уян» стал для Сюй Цзяиня ещё одним вкусом, уготованным судьбой. Сюй Цзяинь в полной мере наслаждался этим путешествием и извлёк из него деловые знания, которые впоследствии принесли ему огромную пользу.

Металлургический завод в Уяне предоставил Сюй Цзяиню платформу для проявления профессиональных способностей и помог ему отточить «основы управления». На заводе, где работало более 300 человек, Сюй Цзяинь ежедневно трудился, словно «машина», которая никогда не останавливается. За десять лет работы на заводе «Уян» он ни разу не взял ни одного дня отпуска: каждый день он выходил из дома в 7 часов, через полчаса прибывал в цех, где осматривал все производственные процессы, а в 8 часов вел собрание по технике безопасности. Во второй половине дня он также не сидел без дела: помимо участия в различных совещаниях, он контролировал производственные процессы. В целях обеспечения безопасности производства Сюй Цзяинь не отдыхал даже по выходным и дежурил даже во время празднования Китайского Нового года.

Именно в ходе этой бесконечной напряжённой работы Сюй Цзяинь приобрел немало знаний в области бизнеса, главным из которых стали управленческие концепции. Управление — это, по сути, наука, требующая сильной практической направленности; её можно освоить только на практике, и управление, не проверенное в реальных рабочих условиях, обязательно обречено на провал. Судьба, словно опасаясь, что Сюй Цзяинь будет только теоретизировать, прежде чем передать ему «Эвергранд Индастриал», заставила его несколько лет оттачивать навыки на сталелитейном заводе в Уяне. К счастью, Сюй Цзяинь не упустил эту возможность учиться в течение десяти лет: в процессе постоянного поиска он постепенно сформировал собственную систему управленческих принципов. Только проверенные на практике модели и концепции управления обладают жизнеспособностью, и это стало для него неиссякаемым богатством.

Возможно, в те дни на сталелитейном заводе в Уяне Сюй Цзяинь и не осознавал роста своих управленческих знаний, но завод действительно подарил ему безграничное сокровище, о чём свидетельствует ставшая впоследствии предметом восторженных обсуждений модель управления «Хэнда Ишью». За время работы на металлургическом заводе в Уяне Сюй Цзяинь своими действиями доказал свою компетентность: он прошел путь от технического специалиста до заместителя начальника цеха, а затем был повышен до начальника цеха, совер-

шив впечатляющий «тройной прыжок». Его управленческие способности при этом также резко выросли.

На должности начальника цеха Сюй Цзяинь проработал целых семь лет, и именно за эти семь лет он отточил свою научную модель управления. В то время в цехе работало более 300 рабочих, и управлять ими на практике было нелегко. Сюй Цзяинь, выпускник металлургического факультета, не имевший никакого опыта управления, мог справиться с этой должностью только методом проб и ошибок. К счастью, Сюй Цзяинь был одаренным человеком и очень быстро нашел правильный подход. Он решил управлять людьми с помощью правил: на основе заводских правил сталелитейного завода «Уян» он разработал для своего цеха подробные управленческие нормы. Однако Сюй Цзяинь не ограничивал инициативу сотрудников, а, напротив, предоставлял им полную автономию, позволяя им в полной мере проявить себя в своей сфере деятельности.

Сюй Цзяинь строго регулировал поведение сотрудников в соответствии с установленными правилами. При малейшем отклонении от нормы сотрудник подвергался наказанию. В вопросе наказания сотрудников Сюй Цзяинь никогда не допускал никаких исключений: кто бы ни совершил какую бы ни была ошибку, он должен был понести соответствующее наказание. Ведь, согласно простой логике Сюй Цзяиня, только при беспристрастном подходе его руководство могло быть убедительным. Именно это и есть «принцип справедливости и беспристрастности», которому должны следовать все руководители.

На цехе Сюй Цзяиня существовали как наказания, так и поощрения, причём в качестве поощрения раздавали рис. Сюй Цзяинь тратил все свои дополнительные доходы, полученные благодаря своим техническим навыкам, на улучшение социальных гарантий сотрудников. Во время праздников он раздавал всем рис и другие подарки в качестве поощрения. На других цехах риса не было, его получали только рабочие цеха Сюй Цзяиня, и, разумеется, все стали еще более поддерживать его стиль управления. Благодаря упорядоченному управлению и выдающимся результатам цех термообработки под руководством Сюй Цзяиня всегда считался на заводе «звездным цехом».

Как гласит пословица, «десять лет точить меч». Сюй Цзяинь проработал в Уган целых десять лет, и за это время, применяя на практике знания, полученные в университете, он постепенно превратился из новичка в области управления в одного из лучших менеджеров всего завода. Для Сюй Цзяиня это были десять лет посева, но ещё в большей степени — десять лет сбора урожая: урожая идей, которые впоследствии легли в основу управленческой модели, принесшей компании «Эвергранд Индастриал» огромную славу.

Десятилетнее испытание подошло к концу, и судьба начала предоставлять Сюй Цзяиню следующий шанс. Благодаря своему характеру, по которому Сюй Цзяинь предпочитал быть «головой курицы, чем хвостом феникса», а также своей мечте с детства переехать в город, Сюй Цзяинь, проработавший в «Уган» уже десять лет, в конце концов решил уйти. К тому времени он уже был в среднем возрасте, и многие скептически относились к его решению заняться предпринимательством. Но китайскому деловому миру было суждено обрести магната недвижимости, и ничто не могло остановить Сюй Цзяиня, накопившего достаточный багаж знаний и готового к борьбе. Итак, вооружившись десятилетним опытом управления, накопленным в «Уган», и своим коммуникативным талантом, он попрощался с этой горной долиной, ставшей свидетелем его взросления, и решительными шагами направился в Шэньчжэнь, чтобы начать свой новый путь.

В жизни человека бывают как моменты, когда он улыбается на подиуме, окружённый цветами, так и моменты, когда ему приходится с трудом пробираться через заросшую терниями пустошь. Когда на узкой тропе жизнь сталкивается с испытаниями, обычный человек всегда впадает в уныние, начинает сомневаться в своих силах и во всём, что имел раньше, так что к тому моменту, когда счастье оказывается на расстоянии вытянутой руки, мы уже утратили ту

жажду счастья, которая была у нас изначально. На самом деле, все вкусы жизни — и сладкие, и горькие — имеют свою прелесть, и у испытаний тоже есть своя ценность. Испытания — это плавильный котёл, способный выковать острый драгоценный меч. Пройти через испытания — это и страдание, и счастье; всё зависит от нашего отношения.

Когда мы честно смотрим в глаза испытаниям, которые подготовила нам судьба, набираемся мужества и веры, чтобы бросить вызов трудностям, и решаем встретить неудачу с открытым и широким сердцем, тогда испытания становятся настоящим богатством жизни. Так же, как у слепого человека ухо становится более чутким, а человек, прошедший через горе, лучше приспосабливается к изменениям в окружающей среде. Судьба бросила Сюй Цзяиня на сталелитейный завод в Уяне, и, с его точки зрения, это было далеко не то, чего он хотел. Однако он не погрузился в отчаяние, а молча принял удел судьбы. Так, в неблагоприятных условиях он закалил свое мужество и полностью подготовился к успеху.

Каждое испытание в жизни — это шанс, возможность стать сильнее. Так же, как уход друга учит нас, как общаться с людьми, а неудачный брак помогает лучше понять, какую ответственность мы несем перед семьёй, испытания не только учат нас ценить то, что имеем, но и позволяют встречать жизнь с ещё большей силой.

Можно сказать, что все жизненные неудачи — это благотворные замыслы судьбы. Они закаляют наш характер и повышают наши способности. Если мы в бедствиях будем постоянно жаловаться на судьбу, то не сможем понять благих намерений судьбы; если же мы сможем принять ситуацию такой, какая она есть, то в недалеком будущем появятся новые возможности. Если бы Сюй Цзяинь, разочаровавшись в том, что государственное распределение не соответствовало его идеалам, не захотел бы серьезно работать, каждый день проявляя пассивность, опоздания и уходя с работы раньше времени, то он никогда бы не получил повышения до начальника цеха и не смог бы разработать ту модель управления, которую впоследствии так высоко оценила отрасль. Или, если бы он бросил работу на сталелитейном заводе в Вуяне и сразу после окончания учебы бросился в бизнес, то, не имея никакого опыта, он неизбежно был бы поглощен потоком коммерческой деятельности.

Удобная и беззаботная жизнь лишает человека боевого духа, а трудности и лишения закаляют характер. Можно сказать, что испытания — это богатство жизни, глубоко зарытое в страданиях и бедах, которое нужно раскопать с искренним сердцем. Иногда потеря — это своего рода обретение. Если мы сможем смотреть в лицо испытаниям и принимать жизнь такой, какая она есть, то столько же, сколько мы потеряем в этих испытаниях, столько же и обретем.

«Классика принятия решений» 7. Руководитель районного уровня стал рабочим в Шэньчжэне

Не у каждого хватает мужества и решимости отказаться от блеска и начать всё с нуля. В буддизме говорится: «Отдавать и получать, отдавать и получать — только отдав, можно получить». Эту истину понимают все, но лишь немногие способны действительно следовать ей. В современном мире, где царит материализм, повседневная жизнь переполнена всевозможными искушениями, и личные желания человека легко разрастаются незаметно, порождая нездоровую психологию — стремление к тщеславию и погону за удовольствиями. Все больше людей в своей жадности забывают, как нужно отказываться от чего-то, и поэтому вынуждены бездельно тратить свою жизнь.

Хотя мы часто говорим: «Когда жизнь улыбается, нужно наслаждаться ею в полной мере», нельзя позволять себе погрязнуть в стремлении к беззаботности и комфорту. Человек должен научиться постоянно меняться, отпускать то, что пора отпустить, и отказываться от того, от чего нужно отказаться, — только так можно жить позитивно и стремиться к лучшему. Жизнь коротка, она пролетает в мгновение ока, и слишком многое находится вне нашего контроля. Если мы согласимся быть лягушкой на дне колодца, наслаждаясь кусочком голубого неба размером с отверстие колодца, мы никогда не сможем ощутить безграничность неба. Поэтому в жизни нас ждёт ещё много значимых дел, которые нужно совершить, и наши шаги не могут останавливаться ни на мгновение. Только те, кто готов отказаться от комфорта и славы, сбросить все на нуль и начать с нуля, смогут взойти на вершину жизни. Сюй Цзяинь отказался от должности руководителя на уровне отдела на сталелитейном заводе в Уяне, отказался от вызывающего зависть статуса, стабильной и спокойной жизни, а также от щедрого и достаточного оклада, выбрав начать все сначала в Шэньчжэне, и таким образом взмошел на другую, еще более высокую вершину жизни.

Сюй Цзяинь обладал гибким мышлением; он умел прорываться сквозь оковы системы, открывая для себя новые горизонты, и, благодаря своему выдающемуся уму, искусно улавливал мимолетные возможности, вырываясь из системы и, как рыба в воде, вливаясь в исторический поток реформ китайской экономики, смело бросаясь в бой на волнах экономики. Проработав целых десять лет на сталелитейном заводе в Уяне, Сюй Цзяинь, уже занимавший высокую должность начальника цеха с солидной зарплатой, всё же последовал зову своего неугомонного духа и отправился в Шэньчжэнь в погоню за мечтой. В то время в глазах многих это был путь без возврата, но Сюй Цзяинь считал его дорогой к успеху, полной возможностей. Сюй Цзяинь кардинально изменил ход событий, изменив не только себя, но и свою судьбу.

Когда Сюй Цзяинь отправился на юг, ему уже было тридцать четыре года. По сравнению с теми, кто только что закончил учебу, он, несмотря на богатый опыт, значительно уступал молодым людям в энергии, стремлении к успеху и способности впитывать новое. Не говоря уже об этом, одного только психологического шока от перехода с должности начальника цеха к статусу рядового рабочего было бы не под силу выдержать обычному человеку. Однако упрямый Сюй Цзяинь не сдался: он смело вступил в конкуренцию с молодыми людьми и в конечном итоге добился огромного успеха. Сегодня промышленная группа «Хэнда» занимает половину неба в деловом мире, хотя начало карьеры Сюй Цзяиня в поиске работы было далеко не гладким.

Едва укрепившись в Шэньчжэне, Сюй Цзяинь с скромностью в сердце начал посещать всевозможные ярмарки вакансий. Однако в китайском обществе произошли кардинальные изменения, и он, сталевар, проработавший десять лет на производстве, уже далеко не поспевал за темпом времени. Он даже не знал, что для поиска работы нужно приносить резюме, и тем более не знал, как его составить. Ведь когда он устраивался на работу в «Уган», о каких-то резюме речи не было — благодаря рекомендательному письму из учебного заведения Сюй Цзя-

инь без проблем получил работу. Когда Сюй Цзяинь наконец понял, что такое резюме, он приступил к его составлению с присущим ему серьезным и ответственным подходом. На составление первого резюме у него ушел целый день, а после распечатки оно оказалось объемом более тридцати страниц. Сюй Цзяинь с большим энтузиазмом отправился разносить резюме, но в итоге ничего не добился. Он был подавлен и растерян, но не впал в отчаяние. Ведь он знал: в мире нет безнадежных дел, есть только отчаявшиеся души.

В жизни нет ничего идеального, а изгибы и повороты — это норма. Неудачи и несчастья неизбежны для любого человека, и нужно научиться смотреть на них диалектически. Пока жизнь в твоих руках, отчаяния не существует. Каждая травма — это шаг к зрелости, каждая потеря — это приобретение. Тот, кто, сталкиваясь с жизненными изгибами, умеет проявлять настойчивость и терпение, в следующую секунду пожнёт бесчисленные плоды надежды. Когда на Сюй Цзяиня как прилив нахлынули такие негативные эмоции, как разочарование, растерянность и отчаяние, он умело и своевременно скорректировал своё настроение, вновь воодушевился и продолжил идти вперёд. В разговоре с друзьями Сюй Цзяинь узнал, что резюме должно быть лаконичным и чётким, и в кратчайшие сроки успешно сократил своё резюме с более чем тридцати страниц. Сюй Цзяинь бросился в поток соискателей, и на этот раз он наконец получил долгожданный отклик: три компании выразили готовность принять его на работу.

Как гласит пословица, нет золота без примесей, как и нет идеальных людей. Никто не святой, и каждый может ошибаться. Совершать ошибки — не страшно, главное — уметь их исправлять. За изменениями в резюме Сюй Цзяиня стоит его яркий стиль работы, заключающийся в быстром исправлении собственных ошибок. Если посмотреть на всех успешных людей, то все они без исключения умеют и быстро исправляют свои ошибки. Ошибки случаются повсюду, и после их совершения нужно не заикливаться на том, почему мы ошиблись, а исправить их в кратчайшие сроки, перенаправив время и силы туда, где они нужнее всего. Время — это улица с односторонним движением: прошлое осталось в прошлом, и у нас нет времени, чтобы цепляться за воспоминания. Когда мы продолжаем переживать из-за совершенных ошибок, мы уже совершаем ещё большую ошибку. Поэтому мудрым решением будет, как и в случае с Сюй Цзяинем, оперативно исправить ошибки и вновь вступить в борьбу.

Найдя новую работу, Сюй Цзяинь стал торговым представителем. Для Сюй Цзяиня, который всегда занимался производством и управлением, работа в сфере продаж, несомненно, была полна вызовов, но он не испугался, а начал с малого, шаг за шагом осваивая азы, и в конечном итоге стал опорой отдела продаж компании. В то время Сюй Цзяинь был скромным и трудолюбивым, и именно эта скромность и трудолюбие привели к величественному успеху компании «Хэнда Промислз».

Металлургический завод в Уяне можно назвать первой вершиной в карьере Сюй Цзяиня. Он проработал здесь целых десять лет, боролся и трудился на протяжении десяти лет, и когда он почувствовал, что у него ещё осталось много энергии и умственных ресурсов, он уже достиг вершины «Уянского металлургического завода». Его развитие было ограничено, и он лишился возможности добиться ещё больших успехов. В такой ситуации было только два пути: первый — остаться на месте и прожить остаток жизни в оцепенении; второй — отказаться от всего прошлого величия, уйти и начать с нуля. Многие не смогли преодолеть свою жадность и выбрали первый путь, лишив себя возможности достичь большего; а Сюй Цзяинь выбрал второй и создал новую эпоху величия.

Бывший президент IBM Герстнер однажды сказал: «Долгосрочный успех возможен только тогда, когда мы постоянно испытываем страх. Не стоит с гордостью оглядываться на стратегии, принесшие нам успех в прошлом, а нужно трезво осознавать, что приведет к нашему будущему упадку. Только так мы сможем сосредоточить усилия на будущих вызовах, сохранить смирение, жажду знаний и достаточную гибкость». Только очистив сердце, можно принять

всё; только сбросив прошлые успехи до нуля, можно достичь ещё большего успеха. Настрой на «сброс до нуля» — это то, что необходимо каждому, кто стремится к успеху.

Каждый из нас переживает такой период: после нескольких лет упорного труда жизнь становится счастливой и беззаботной, работа идёт гладко, и всё, кажется, складывается так, как нам хочется. В этот момент мы должны быть начеку и не позволять беззаботности разрушить нас. Древняя пословица гласит: «Самодовольство приносит ущерб, а скромность — пользу». Слишком высокая самооценка заставляет нас успокоиться на достигнутом и не стремиться к новому. А жизнь подобна плаванию против течения: кто не движется вперёд, тот отстаёт. Пока мы успокаиваемся на достигнутом, нас на самом деле уже оставляет позади время. Поэтому нужно «сбросить» прошлые успехи, чтобы в нашу жизнь могли войти новые достижения. Если позволить жадности заполнить душу, мы будем вечно жить в бездеятельности и никогда не сможем реализовать свою жизненную ценность.

Взгляните на современную молодёжь, только вступающую в жизнь общества: зачастую, обладая титулами выпускников престижных университетов или выдающихся лидеров студенческих советов, они ходят с высоко поднятой головой и смотрят на всё свысока. В отношении работы они часто завышают свои ожидания, не желая усердно учиться и обращаться за советом к опытным сотрудникам, а вместо этого постоянно почивают на лаврах прошлых заслуг, придираясь к тому или иному. Стоит им добиться какого-то небольшого успеха, как они сразу же погружаются в самоудовлетворение, словно уже покорили Эверест жизни. Не обладая умением «начать с нуля», они не готовы встречать вызовы со скромностью и желанием учиться, поэтому в конечном итоге прозревают лишь тогда, когда их вытесняют с рынка труда: «Небо выше неба, человек выше человека».

Сюй Цзяинь смог решительно отказаться от работы в «Уган», где проработал десять лет, отказаться от щедрой зарплаты и завидной должности, чтобы в зрелом возрасте присоединиться к «школе 92-го года» и добровольно понизить свой статус с руководителя отделения до рядового сотрудника компании — это, безусловно, является проявлением «настройки на нулевой уровень». Именно такое практичное и скромное отношение позволило Сюй Цзяиню познакомиться с большим количеством нового и встретить больше возможностей.

Глава 2. «Темная лошадка» рынка недвижимости: рождение «Хэнда Промислз» и начало «золотой лихорадки»

Шэньчжэнь дал бесчисленному количеству людей возможность мечтать и проявить свой талант. Именно здесь Сюй Цзяинь сделал первый шаг на пути предпринимательства, собственноручно основав компанию «Эвергранд Индастри», которая впоследствии приобрела громкую известность. Опираясь на многолетний опыт управления и благодаря усердному труду, «Эвергранд Индастри» молниеносно пробилась в сфере недвижимости и стала привлекающим внимание новым лидером.

Классика принятия решений 8. Первые шаги в сфере недвижимости в Гуанчжоу

Жизнь человека подобна путешествию через тысячи гор и рек, а toute красота жизненного пейзажа заключается в череде вершин и в неожиданных открытиях. Только тот, кто не поднимается на вершину, не подвергается опасности упасть с обрыва; те, кто достиг успеха, прошли испытание обрывом. Наполеон говорил: «Слово „не могу“ можно найти только в словаре глупцов». Настоящие сильные люди не боятся трудностей на пути, не боятся возможных неудач, а лишь в условиях невзгод без колебаний шагают к успеху.

Пройдя по жизни легко и гладко, трудно раскрыть свой потенциал, трудно проявить талант, и трудно добиться успеха в карьере. А те, кто осмеливается бороться с судьбой, раскрывают свой потенциал и консолидируют силы в ходе многочисленных неудач и испытаний. Независимо от того, с какими неудачами им приходится сталкиваться, и какими бы тяжелыми ни были испытания, которые уготовил им бог судьбы, победители в жизни всегда сохраняют страсть к достижению успеха. «Трудности и лишения закаляют характер» — только смело борясь с жизненными бурями, жизнь обретает смысл. Сюй Цзяинь пошел наперекор трудностям, ворвавшись в рынок недвижимости Гуанчжоу, и добился успехов, которые другим казались совершенно невозможными.

Китайская сфера недвижимости начала зарождаться ещё в 80-е годы XX века. Когда Сюй Цзяинь только что закончил университет и начал работать, в Китае уже появилась первая реклама недвижимости. В то время, когда он работал в полную силу на заводе в Уган, китайская сфера недвижимости уже вступила на путь быстрого развития. А для Сюй Цзяиня сфера недвижимости, без сомнения, была неизвестной и далекой отраслью. В то время он ничего не знал о недвижимости и даже не проявлял к ней никакого интереса. Но судьба устроена так удивительно: казалось, что китайской недвижимости суждено было появиться под мощным брендом «Хэнда Ишари», и Сюй Цзяинь решил рискнуть, отказавшись от превосходных условий работы и жизни, чтобы погрузиться в полное приключений и острых ощущений масштабное развитие экономики.

В 1984 году Дэн Сяопин выступил с речью во время поездки на юг, что стало переломным моментом для Шэньчжэня. В том же году на территории Шэньчжэня появилось множество девелоперских компаний, в том числе «Ванке», «Чжаошань Ричэй», «Хуафа», «Гуанчжоу Чэньцзянь» и «Тяньхун Групп». Группа полных энтузиазма людей постоянно обновляла отраслевые рекорды по скорости строительства, и практически в одночасье огромное количество современных зданий, словно бамбуковые побеги после дождя, украсило весь Шэньчжэнь.

Построенное в то время здание Шэньчжэньского международного торгового центра буквально своим темпом «один этаж за три дня» стало свидетельством стремительного развития Шэньчжэня; высокая эффективность, качество и скорость строительства, словно внезапно извергшийся вулкан, бушевали на земле Шэньчжэня. В этот период 37-летний Ван Ши уже завершил преобразование «Ванке» в акционерное общество, и «Ванке Риэлти» стала флагманом в сфере недвижимости; а Рен Чжицян, который сегодня является влиятельной фигурой в сфере недвижимости, уже давно был назначен заместителем генерального директора Пекинской корпорации экономического строительства и развития «Хуаюань» и менеджером компании «Хуаюань» по городскому строительству и развитию; председатель совета директоров группы «Шимао» Сюй Жунмао, опираясь на свой острый деловой чутьё, уже вошёл в сферу недвижимости по крайне низкой цене. А Сюй Цзяинь всё ещё суеился в цехах «Уган», занимаясь работой, не имеющей ни малейшего отношения к недвижимости.

В сфере недвижимости Сюй Цзяинь, без сомнения, был опоздавшим, однако благодаря своему уму и усердию он сотворил чудо развития, сумев обогнать всех, кто был впереди него.

На третий год пребывания в Шэньчэне Сюй Цзяинь принял решение, повлиявшее на всю его жизнь: переехать в Гуанчжоу и заняться недвижимостью. Благодаря своей скромности и трудолюбию за три года он стал опорой отдела продаж компании «Чжунда», и руководство уже намеревалось отправить его на должность генерального директора в северо-восточное отделение. Однако у Сюй Цзяиня были свои планы: он любил вызовы и стремился покорять одну вершину за другой. Если бы он согласился на предложение компании, его жизнь вновь превратилась бы в рутину начальника цеха на заводе «Уган». Поэтому Сюй Цзяинь решил уйти и отправиться в Гуанчжоу, о котором он давно мечтал, чтобы развивать там бизнес в сфере недвижимости.

Еще в начале своего пребывания в Шэньчжэне Сюй Цзяинь однажды сопровождал своего наставника в командировке в Гуанчжоу, и с тех пор этот город произвёл на него неизгладимое впечатление. Три года спустя рынок недвижимости Гуанчжоу переживал подъем и демонстрировал стремительные темпы развития. Благодаря своему острому деловому чутью Сюй Цзяинь уловил перспективы развития в Гуанчжоу и решил испытать себя. Руководитель компании «Чжунда» оказал Сюй Цзяиню максимальную финансовую поддержку, став первым благодетелем в его карьере. С автомобилем «Пежо», водителем, финансовым специалистом и менеджером по продажам Сюй Цзяинь основал в Гуанчжоу компанию «Пэнда» по недвижимости. Четверо из них специально выбрали для проживания деревню в пригороде Гуанчжоу, в районе Хуанпу. Арендованный фермерский дом был тесным и переполненным, но, установив факс и наняв повара, они быстро привели его в порядок, и он стал их штаб-квартирой для начала бизнеса.

Сюй Цзяинь был способным к обучению и трудолюбивым человеком; за короткое время он полностью освоил необходимые знания для работы в сфере недвижимости. Благодаря накопленному ранее опыту в сфере продаж Сюй Цзяинь чувствовал себя в сфере недвижимости Гуанчжоу как рыба в воде и быстро реализовал свой первый проект — «Чжудао Хуаюань». Сюй Цзяинь провёл полное и тщательное исследование рынка недвижимости в Гуанчжоу. Учитывая, что в то время на рынке преобладали квартиры больших площадей, он пошёл своим путём и сделал ставку на стратегию «небольшая площадь, низкая цена». Острый деловой взгляд Сюй Цзяиня очень быстро выдержал испытание рынком: проект «Чжудао Гарден» ещё не поступил в продажу, а уже произвёл фурор на рынке, и первая очередь была распродана с молниеносной скоростью. Никто и подумать не мог, что именно этот проект «Чжудао Гарден» станет тем самым «темной лошадкой» в сфере недвижимости Гуанчжоу в том году.

«Чжудао Гарден», без сомнения, стал настоящей сенсацией в тогдашней сфере недвижимости Гуанчжоу, благодаря чему компания «Пэнда Риэлти» в одночасье обрела огромную популярность. Этот блестящий успех вдохновил Сюй Цзяиня на дальнейшее развитие в сфере недвижимости и заложил основу для создания им компании «Эвергранд Индастриал Риэлти».

Начальный этап развития бизнеса — это, как правило, период, когда часто возникают различные проблемы. Поэтому для предпринимателя начальный этап является переломным моментом: если пережить этот период, дело пойдет гладко, а все накопленное до преодоления этого барьера окажется напрасным. Начало всегда дается тяжело, но это не означает, что новичок не может добиться успеха. Главное — иметь мужество, решимость и стремление к совершенству.

(1) Смело идти вперед, не боясь ничего.

Достоевский говорил: «Кто способен не обращать внимания на жизнь и смерть, тот станет новым человеком. Кто способен победить страдание и страх, тот сам станет Богом». В жизни из-за страха люди не решаются пробовать что-то новое и отказываются от борьбы; из-за страха люди не могут объективно оценивать себя, часто отрицают себя, что сказывается на их развитии; также из-за страха люди часто уходят от реальности и обманывают себя и окружающих. Что касается предпринимательства, то путь, несомненно, полон опасностей, и если не хватит

мужества им противостоять, можно только застыть на месте, и все мечты превратятся в ничто. Как сказал Эмерсон: «Страх сильнее всего на свете способен сломить человека».

В мире бизнеса никогда не существовало правила «кто первый, тот и прав»: рынок существует независимо от того, кто пришёл первым, и кто сможет завоевать его, кто сможет задать тренды массового потребления — все зависит от личных способностей, а не от стажа. Не стоит переоценивать силу соперников. Опираясь на дух молодости, когда «молодой бычок не боится тигра», даже если вначале вы отстаёте на шаг, в конечном итоге у вас есть шанс обогнать соперников. Сюй Цзяинь, когда он пришел в сферу недвижимости, считался новичком, но он никогда не боялся и смело шел вперед, в результате чего его компания стала единственной, способной составить конкуренцию «Ванке».

(2) Придерживайтесь своих убеждений — и вы добьётесь успеха.

В мире многое непредсказуемо: сегодня всё сияет и блистает, а завтра может померкнуть и прийти в упадок. Если жизнь обманула вас, помните: главное — сохранять хладнокровие, не проявлять трусости и не падать духом. Не теряйте самообладания перед лицом неудач, и тогда они не окажут на вас негативного влияния. Каждый сталкивается с неудачами, и каждая из них — это вызов самому себе. Столкнувшись с неудачей, не жалуйтесь на суровую судьбу, не вздыхайте о непостоянстве мира — твердо верьте, что успех ждет вас уже в следующую секунду. Вера — это опора жизни, благодаря которой мы не склоняем свою гордую голову перед трудностями. Самым острым оружием в стремлении к успеху является твердая вера. Человек с твердой верой смотрит вперед, когда терпит неудачу, не теряет уверенности в себе, когда испытывает разочарование, и не мирится с посредственностью, когда живёт обычной жизнью. Какими бы ни были трудности и лишения, он всегда будет терпеливо выдерживать их, ведь в его натуре заложено: «Не достигну цели — не остановлюсь».

С самого начала своего предпринимательского пути Сюй Цзяинь обладал непоколебимой верой: он считал, что если что-то делать, то нужно делать это наилучшим образом, и сколько бы трудностей ни пришлось преодолеть, обязательно нужно добиться каких-то достижений. Поэтому даже когда четверо людей теснились в нескольких крестьянских хижинах, он с радостью принимал эту жизнь и оставался полным надежды. Он никогда не жаловался на тяжелые условия, на полное незнание сферы недвижимости, на острую конкуренцию и т. д., а всецело посвящал себя делу, решая трудности одну за другой.

Классика принятия решений 9. Умение отпустить: решение уйти перед лицом высоких результатов

Жизнь — это череда выборов, и будущее и судьба каждого человека полностью находятся в его руках. Когда жизнь оказывается на перепутье, начинается жестокая борьба мыслей, и вы должны принять наиболее правильное решение, предпринять соответствующие действия и сделать правильный выбор. Если вы хотите только брать, но не готовы от чего-то отказываться, или умеете только брать, но не умеете отказываться, не можете устоять перед различными искушениями и не способны укрепить свои убеждения, то в конечном итоге вы останетесь с беспокойным сердцем и ни с чем. Научиться отказываться — это проявление умения выбирать, что делать, а чего не делать, и это ещё один вид обладания, гораздо более обширный.

В условиях быстрого экономического развития современного общества и растущего материального благосостояния люди сталкиваются со всё большим количеством выборов и искушений. На этом фоне всё больше людей теряют способность отпускать. Они слепо цепляются за прошлое, утратившее всякий смысл, и в итоге теряют ещё больше. Те, кто понимает тайну «отказа и обретения», берут на себя инициативу в выборе и позволяют ей принести неожиданные результаты. «Отказ и обретение» — это искусство здорового образа жизни. Только мудрое умение «отпускать» позволяет достичь окончательного успеха. Сюй Цзяинь — человек, в полной мере постигший тайну «отпускания»; он искусно использовал принцип «отпускания», чтобы добиться ещё большего «приобретения».

Сюй Цзяинь никогда не был человеком, довольным своим положением; он всегда стремился к переменам. Начиная с упорной подготовки к поступлению в среднюю школу, переходя к пробам различных видов сельскохозяйственных работ, затем к активному участию в вступительных экзаменах, чтобы изменить свою судьбу, и заканчивая позднейшим отъездом из Уган на юг, в Шэньчжэнь, — во всём этом мы ясно ощущаем ту неутомимость, заложенную в самой сущности Сюй Цзяиня. Он всегда стремится к более высоким вершинам и никогда не желает останавливаться в своём восхождении. Как только он чувствует, что пространство для развития постепенно сужается, он быстро принимает решение и в процессе «отказа» ищет новые возможности.

Успех проекта «Чжудао Хуаюань» сделал имена компании «Пэнда» и Сюй Цзяиня на время главной темой для разговоров за чашкой чая во всей недвижимостной индустрии Гуанчжоу. Карьера Сюй Цзяиня, можно сказать, шла в гору, и он стал кумиром для бесчисленного множества предпринимателей. Можно сказать, что к этому моменту Сюй Цзяинь уже добился огромного успеха. Однако, что удивительно, у Сюй Цзяиня возникло желание уйти. Древние мудрецы всегда проповедовали принцип «уходить в расцвете сил», и поведение Сюй Цзяиня, казалось, полностью соответствовало этим ценностям.

У Сюй Цзяиня было две причины для ухода из «Пэнды». Во-первых, один только проект «Чжухай Хуаюань», возглавляемый Сюй Цзяинем, принёс материнской компании целых 200 миллионов юаней, что можно назвать огромным успехом. Однако, в конце концов, он был всего лишь наёмным работником и испытывал определенные ограничения в управлении компанией «Пэнда», что не позволяло ему в полной мере проявить себя и добиться еще больших успехов. Если бы он смог уйти из «Пэнды» и начать собственное дело, полностью взяв управление компанией в свои руки, то даже при необходимости прислушиваться к мнениям со всех сторон, ограничений было бы гораздо меньше. Во-вторых, хотя Сюй Цзяинь и был генеральным директором «Пэнды», его месячная зарплата составляла всего 3000 юаней. Позже, вспоминая этот период, Сюй Цзяинь откровенно признался: «Зарплата тогда была действительно слишком низкой, с ней было трудно даже прокормить семью, и я просто не мог больше так работать. Если бы в то время я получал 100 000 или 200 000 в год, скорее всего, я бы не стал

открывать свой бизнес, ведь предпринимательство — это не то же самое, что работа по найму, риски здесь гораздо выше».

Ху Цзяинь испытывал чувство благодарности к руководителю компании «Чжунда», поэтому перед уходом специально устроил с ним откровенную беседу. Сотрудники и предприятие на самом деле составляют единое целое: если одному плохо, плохо всем; если одному хорошо, хорошо всем. Сотрудники — это клетки предприятия, и если клетки стареют, предприятие ослабевает. Усилия сотрудников способствуют развитию и росту предприятия; в противном случае предприятие будет стоять на месте или даже пойдет к гибели. Чтобы удержать талантливых сотрудников и в полной мере раскрыть их потенциал, компания должна обеспечить пропорциональность вклада и вознаграждения.

Во-первых, руководство должно разработать продуманную и научно обоснованную систему оплаты труда. Эта система должна быть увязана с результатами работы сотрудников: поощрять передовиков и наказывать отстающих. Разумное распределение уровней заработной платы по различным должностям с установлением умеренного разрыва способствует стимулированию стремления сотрудников к самосовершенствованию. Во-вторых, руководство должно разработать программу льгот, отвечающую потребностям сотрудников. Хорошо продуманные программы социального обеспечения не только позволяют избавить сотрудников от забот о будущем и повысить их лояльность к компании, но и стимулируют их рабочий энтузиазм. После ухода Сюй Цзяиня руководитель компании «Чжунда» последовал его совету и сразу же повысил годовую зарплату руководства до 100 000.

В 1997 году второй этап проекта «Чжунда Хуаюань» компании «Пэнда», как и первый, выдержал испытание рынком и был быстро распродан. Считая, что время созрело, Сюй Цзяинь официально подал заявление об уходе генеральному директору «Чжунда». Это заявление лишило китайский бизнес одного выдающегося профессионального менеджера, но принесло ему огромную коммерческую империю.

Год, когда Сюй Цзяинь уволился, не был удачным. Азиатский финансовый кризис охватил весь мир, и многие китайские предприятия также пострадали от него: Ши Юйчжу потерпел поражение в Чжухае, многие оказались в безвыходном положении, и даже лидеры бизнеса один за другим терпели поражение. Многие, кто намеревался заняться бизнесом, в панике бежали, но Сюй Цзяинь по-прежнему бросился в эпицентр бури. Ведь он любил вызовы и всегда стремился быть тем, кто управляет судьбой.

Даже самый талантливый человек, не имея идеи для бизнеса, не сможет встать на путь предпринимательства, и тогда успех станет пустой мечтой. Как говорится: «Солдат, не мечтающий стать генералом, — плохой солдат». Точно так же человек, не стремящийся к созданию собственного дела, обречён остаться не более чем хорошим сотрудником без мечты. Клинь — не рыба из пруда: стоит только подняться над водой, как он превращается в дракона. Вооружившись опытом, накопленным за годы, а также собственным острым деловым чутьем и уникальным коммерческим видением, Сюй Цзяинь в самый разгар событий покинул «Чжунда» и начал свой путь предпринимателя. Даже несмотря на то, что впереди его ждали трудности, он не испугался.

Сюй Цзяинь собственными силами основал компанию «Пэнда» и привёл её к процветанию, превратив в восходящую звезду в сфере недвижимости. Кто бы решился уйти, достигнув таких блестящих успехов? Однако Сюй Цзяинь всё же решил уйти. Он стремился покорить ещё более высокие вершины в мире бизнеса, и ничто не могло остановить его. Сюй Цзяинь никогда не откажется от дела только потому, что у него что-то не получается — в этом мире нет ничего, чего бы он не смог достичь. Он просто уйдет с честью, потому что он — человек, по-настоящему понимающий тайну умения отказываться.

Отказ — это другая форма обретения, цель отказа — получение. Только тот, кто умеет отказываться, является истинным мудрецом. В жизни без решительного отказа не бывает бле-

стящих выборов. Отказавшись от боли, вызванной утратой, от обиды, оставленной унижением, от бесконечных ссор, от бесконечных оправданий, от неоправданных надежд на любовь, от жажды денег, от стремления к власти и от привязанности к тщеславию, можно пройти дальше и получить больше. Как гласит пословица: «Отказаться — значит получить; только отказавшись, можно что-то обрести». Тот, кто не умеет отказываться, теряет только больше. Если бы Сюй Цзяинь не смог отказаться от тщеславия, принесённого ему огромным успехом компании «Пэнда», и от беззаботной жизни, которую давала ему должность генерального директора, он всю жизнь остался бы лишь профессиональным менеджером. Именно благодаря тому, что Сюй Цзяинь избавился от этих оков, он смог уверенно шагать вперёд и тем самым привёл компанию «Эвергранд» к величественному успеху.

Именно из-за нежелания отказываться от чего-либо люди обременяют свою жизнь лишним грузом. Когда же появляется мудрость отказаться от лишнего и очистить себя, перед глазами вдруг открывается новый горизонт, и жизнь раскрывает перед вами совершенно иные пейзажи. Тот, кто смело отказывается от чего-либо, — проницателен; тот, кто умеет отказываться, — мудр. Сюй Цзяинь — именно такой мудрый человек. В его решении покинуть «Пэнда» можно выделить три мудрых шага: во-первых, уход из «Пэнда» в период её расцвета позволил ему повысить свою известность и авторитет в отрасли. Для бизнесмена личный шарм имеет огромное значение.

Если бизнесмен пользуется высоким авторитетом в отрасли, он получает преимущество в виде «широкой поддержки». Во-вторых, уйдя из «Пэнда» после того, как он собственноручно вывел компанию на вершину успеха, Сюй Цзяинь унес с собой богатый опыт. «Пэнда» стала для Сюй Цзяиня полигоном для отработки навыков: он создал компанию при мощной финансовой поддержке «Чжунда» и накопил для себя богатый опыт. Он ушел не на начальном этапе развития «Пэнда», а в период её стремительного роста, поскольку именно к этому моменту накопление опыта было завершено. В-третьих, у любого человека есть чувство зависти. Если способности подчинённого превосходят способности начальника, отношения между ними становятся напряжёнными. Это можно глубоко прочувствовать, если взглянуть на отношения между императорами и их подчинёнными на протяжении всей истории Китая. «Пэнда» стремительно развивается, и, возможно, однажды её успехи затмят успехи материнской компании. Как тогда поступит Сюй Цзяинь? Лучше уйти заранее и найти для себя другие возможности.

Классика принятия решений 10. Основание «Эвергранд Индастри» — сенсационный дебют

Успех — это не пустые слова и тем более не какой-то лозунг, а реальные действия. Без действий успех остаётся лишь в сфере фантазий. Успех проистекает из упорных и целенаправленных действий — это несомненная истина. Никто не может добиться успеха без усилий; все успешные люди в мире — это практики. Все они приложили огромные усилия для достижения успеха: от первоначального накопления капитала до преодоления всевозможных трудностей на этапе становления бизнеса, а затем — до защиты и расширения уже заложенного фундамента. Успешные люди всегда действуют активно. Те, кто любит пустословить, даже обладая богатым интеллектом, остаются лишь гигантами мысли и карликами действия. Такие люди только приносят хаос в наш мир, сами ничего не получают и не создают никакой ценности.

Путь в тысячу ли начинается с одного шага, из песчинок складывается холм, а из ручейков — реки. Любое великое достижение — это совокупность множества маленьких успехов. Нет ни одной огромной бизнес-империи, которая не начиналась бы с мелкого дела, и нет ни одного успешного предпринимателя, который вначале не начинал бы с нуля. Как бы ни насмехались над вашими крошечными успехами, вы должны ценить их, наполняясь уверенностью и радостью. Пренебрежение так называемыми мелочами только лишит вас возможности воспользоваться крупными шансами.

Сюй Цзяинь никогда не вступал в бой без подготовки, он постоянно накапливал силы для реализации своей мечты. Приехав в Шэньчжэнь, Сюй Цзяинь поступил на работу в качестве торгового представителя. Это не было его конечной целью, а лишь трамплином, который он для себя нашел. Сразу после окончания университета он поступил на работу в промышленность, став сталеваром, и в течение десяти лет не покидал сталелитейный завод в Уяне. В Шэньчжэне для него всё было в новинку, а бизнес — это была сфера, которая казалась ему совершенно чуждой. Ему нужно было быстро расти и влиться в стремительно развивающийся бизнес Шэньчжэня. Поэтому он выбрал сферу продаж — ту, которая лучше всего закаляет человека. Путешествуя по стране в поисках партнёров для своего предприятия, он не только накопил стартовый капитал для собственного дела благодаря щедрым комиссионным, но и приобрел богатый опыт.

После основания компании «Пэнда» он приступил к подготовке к следующему этапу своего предпринимательского пути. В 1996 году Сюй Цзяинь приобрел компанию «Гуанчжоу Тяньди Шийе» (Guangzhou Tian Di Industrial Development Co., Ltd.), которая на тот момент входила в состав группы «Чжунда» и была создана в качестве совместного предприятия компаниями «Гуанчжоу Пэнда» и «Шэньчжэнь Цяньин Шийе». А компанию «Гуанчжоу Кайлун» Сюй Цзяинь уже давно перевёл под свой контроль благодаря ловким деловым маневрам. Вскоре компания «Пэнда» передала 40 % акций «Тяньди», находившихся в её владении, компании «Гуанчжоу Кайлун». Таким образом, «Гуанчжоу Кайлун» стала крупнейшим акционером «Гуанчжоу Тяньди», а Сюй Цзяинь — фактическим владельцем как «Гуанчжоу Тяньди», так и «Гуанчжоу Кайлун». В марте 1997 года «Гуанчжоу Тяньди» была переименована в «Хэнда Промиишлз», председателем совета директоров которой стал именно Сюй Цзяинь. К этому моменту «Хэнда Промиишлз» фактически уже не имела никаких подчиненных отношений с «Чжунда», а представляла собой полностью независимую новую компанию. Два месяца спустя Сюй Цзяинь, завершив этап первоначального накопления капитала, после тщательного обдумывания и взвешивания всех «за» и «против» подал заявление об уходе у владельца «Чжунда» и начал направлять всю свою энергию на управление и руководство «Хэнда Шийе».

Лишившись мощной поддержки со стороны «Чжунда», Сюй Цзяинь столкнулся с огромными трудностями на пути к успеху. В первые годы существования «Хэнда Промиишлз» в ком-

пании работало всего семь-восемь сотрудников, а финансовые ресурсы были крайне ограниченными. Однако Сюй Цзяинь не отступил: путем постоянных поисков он наконец нашел свой жизненный путь и был полон надежды на его успех. Ведь он назвал свое предприятие «Хэнда Промишлз»: «Хэнда» означает «постоянный» — так, как непрерывная цепь предпринимателей, существовавших с древних времен и до наших дней; «Промишлз» — «великий», как все сущее в мире, которое растет и развивается. В этом названии заложено значение непрерывного развития в двух измерениях — времени и пространства. Он был полон уверенности в будущем: если тогда четверо людей смогли добиться успеха в незнакомой им сфере недвижимости Гуанчжоу, то как они могли потерпеть неудачу сейчас, когда уже хорошо знали эту отрасль? Ничто не могло остановить Сюй Цзяиня — он всегда находил способ решить любую проблему.

Для риэлторской отрасли земля является основой. У того, у кого самые обширные земельные запасы, у того и самые широкие возможности для устойчивого развития. Накопление земельных запасов требует огромных финансовых вложений. Компания «Хэнда Индастри», находившаяся на этапе становления, хотя и располагала накопленным капиталом предшествующих компаний, но, в конце концов, из-за своих небольших масштабов имела ограниченные финансовые ресурсы. Финансирование стало «узким местом» в развитии «Хэнда Индастри», и Сюй Цзяинь, исходя из реальных условий компании, предложил стратегию «получить больше земли за меньшие деньги». С сегодняшней точки зрения решение, принятое Сюй Цзяинем в то время, было весьма дальновидным. Сюй Цзяинь выбрал для первого проекта «Хэнда Промишлз» участок, который никто не хотел брать.

Речь шла о загрязнённых участках в Гуанчжоу, где ранее располагались заброшенные заводы. В 1990-е годы район, где сегодня проходит Гуанчжоуская промышленная магистраль, был скоплением заводов: он не только страдал от сильного загрязнения, но и имел крайне отсталую инфраструктуру, уступавшую даже пригородным районам. Никто не проявлял интереса к этому району, но Сюй Цзяинь увидел в нём коммерческую перспективу. Из-за сильного загрязнения окружающей среды на этой земле уже невозможно было вести промышленное производство, и рано или поздно правительство приняло бы соответствующие меры. К тому времени загрязнённые земли, непригодные для возврат в сельскохозяйственное использование или лесопосадки, можно было бы застроить жилыми домами. Приобретая эту землю сейчас, пока цены на неё низкие, в будущем можно было бы получить огромную прибыль.

Компания «Хэнда Индустриал» выбрала участок бывшего Гуанчжоуского завода по производству пестицидов, расположенный в районе Промышленного проспекта, где загрязнение было наиболее серьёзным. Хотя цена этого участка была низкой, первоначальные затраты на его приобретение всё же составили 5 миллионов. Для только что созданной компании «Хэнда Индустриал» это было настоящим испытанием. Сюй Цзяинь вел активные переговоры со всеми сторонами и, в конце концов, сумел приобрести этот участок и успешно приступить к строительству. Бизнес-модель первого проекта компании «Хэнда Иша» полностью копировала проект «Чжудао Хуаюань»: преобладали квартиры небольшой площади, а в ценообразовании применялась стратегия «небольшая наценка, большой объем продаж». Таким образом, быстрый возврат средств позволил снизить давление, связанное с нехваткой капитала, и стабилизировать финансовое положение компании «Хэнда Иша» — это стал первый шаг Сюй Цзяиня. Будучи первым проектом «Хэнда Иша», «Цзиньби Гарден» произвёл гораздо больший фурор, чем «Чжудао Гарден» компании «Пэнда»; этот жилой комплекс стал настоящим чудом в истории развития недвижимости не только всего Гуанчжоу, но и всей страны. С тех пор «Хэнда Иша» вступила на путь стремительного развития.

Карнеги считал, что успех требует целой серии усилий, преодоления одной трудности за другой, и не достигается в одно мгновение, но решимость способна творить чудеса. Каждый хочет добиться успеха как можно скорее, но на самом деле мы не можем добиться успеха сразу, а можем только шаг за шагом продвигаться к нему. Если мы сможем всегда начинать с того,

что у нас под ногами, с полной уверенностью в победе, и настойчиво пройти последнюю милю, успех придет, когда ситуация неожиданно изменится к лучшему.

Все зависит от человека: в мире нет невозможного, есть только те, кто не прилагает достаточных усилий. Ваши усилия не обязательно приведут к появлению возможности, но возможность обязательно будет результатом ваших усилий. Иными словами, ваши усилия не обязательно принесут вознаграждение, но если вы получите вознаграждение, то обязательно потому, что приложили усилия. На нашем пути вперед только приложив чуть больше усилий и вложив чуть больше сил, мы сможем создать для себя капитал успеха, выделиться среди конкурентов и завоевать больше возможностей.

Сюй Цзяинь шаг за шагом вел компанию «Хэнда Индустриал» вперёд и в конечном итоге создал легенду, которая произвела фурор. Когда Сюй Цзяинь основал «Хэнда Индустриал», у него не было большого капитала, и в отрасли его не воспринимали всерьёз. А покупка малопривлекательных земельных участков даже стала предметом насмешек в отрасли. Однако Сюй Цзяинь ни на йоту не поколебался в своей решимости: раз первоначальное накопление капитала уже завершено, оставалось лишь использовать накопленные силы для решения сложных задач. Сюй Цзяинь вместе с сотрудниками «Хэнда Индустриал» боролся за свою мечту. Всего за год только что созданная компания «Хэнда Индустриал» устроила настоящий фурор: успех проекта «Цзиньби Хуаюань» сделал имя Сюй Цзяиня ещё более известным, а сама компания благодаря этому проекту начала заявлять о себе в сфере недвижимости Гуанчжоу.

Лу Синь говорил: «Либо взорвешься в тишине, либо погибнешь в тишине». Это особенно верно для сферы недвижимости, где необходимо произвести фурор с первого раза. Если девелоперская компания не сможет оказать определённое влияние на начальном этапе, её результаты будут ухудшаться. Поэтому в сфере недвижимости большое значение придаётся стартовому этапу: только сделав первый успешный шаг, компания не затеряется в потоке рынка; только так она сможет прочно закрепиться в отрасли и в дальнейшем стремиться к долгосрочному развитию. Опытный и рассудительный Сюй Цзяинь прекрасно понимал это, поэтому он приложил все усилия, тайно накапливая силы, чтобы сделать первый проект «Эвергранд Индастриз» громким и успешным. Это позволило устранить часть препятствий на пути дальнейшего развития компании, снизить давление, связанное с последующим ростом, а также заложить основу для стратегии развития на будущее.

Классика принятия решений 11. Твёрдо держите «денежный поток»

Для ведения нормальной хозяйственной деятельности предприятию необходимы финансовые средства. Финансовые ресурсы являются основой существования и развития предприятия, а также обязательным условием для достижения самокупаемости и участия в рыночной конкуренции. При этом оборотные средства представляют собой наиболее динамичную и гибкую часть финансовых ресурсов предприятия, и их достаточность напрямую влияет на экономическую эффективность предприятия и его конкурентоспособность на рынке. Можно сказать, что зачастую судьбу предприятия определяют не основные средства, а его оборотные средства. При нехватке оборотных средств даже при наличии огромных основных средств предприятие в кратчайшие сроки окажется под угрозой банкротства. Поэтому предприятие должно твёрдо контролировать «денежный поток».

Для удовлетворения потребностей различных производственных процессов оборотные средства предприятия должны последовательно преобразовываться из денежных средств в резервные средства, производственные средства, средства в виде готовой продукции, расчетные средства, а затем вновь возвращаться в форму денежных средств. Эти формы преобразования сосуществуют в пространстве, но во времени имеют последовательную преемственность. Поэтому при недостатке оборотных средств возникает дефицит средств в той или иной форме, что нарушает последовательную преемственность и приводит к остановке оборота средств, если эту ситуацию не удастся своевременно исправить, предприятие утратит платежеспособность, понесет ущерб своей репутации и лишится возможности осуществлять нормальные инвестиции. Для стартапов напряженность в денежном потоке является неизбежной проблемой. Это требует от предпринимателей высокого мастерства в управлении оборотными средствами. Сюй Цзяинь, проработавший в Шэньчжэне целых пять лет, глубоко осознавал важность оборотных средств, поэтому с самого момента основания компания «Хэнда Промислз» уделяла большое внимание оптимизации использования капитала.

На этапе становления «Хэнда Промислз», как и многие другие компании в сфере недвижимости, сталкивалась с проблемой острой нехватки средств. Не имея достаточной финансовой поддержки, Сюй Цзяинь, тем не менее, был полон решимости расширить бизнес. После долгих раздумий он наконец разработал бизнес-модель, заключающуюся в «покупке земли по низкой цене с последующим быстрым возвратом средств за счет высокой эффективности». Для первой фазы проекта «Эвергранд Индастри» требовалось 5 миллионов на покупку земли, но у компании просто не было таких средств, а только что созданной компании было нелегко получить банковский кредит. В этой ситуации Сюй Цзяинь задействовал все свои навыки общения и сумел получить от банка кредит в размере 3 миллионов, а также договорился о рассрочке платежа.

После заключения сделки по земельному участку начались последующие работы по застройке. Поскольку все средства были потрачены на покупку земли, в распоряжении «Хэнда Промислз» осталось крайне мало средств. Поэтому первый совместный проект охватывал лишь 47 000 квадратных метров. Даже для этого небольшого проекта площадью 47 000 квадратных метров у Сюй Цзяиня не хватало денег, и он вновь прибег к своему «козырю» — рассрочке платежей. Упорство не осталось без результата: первый проект «Хэнда Ишью» наконец-то был запущен в строительство, и следующим шагом стало обеспечение быстрого возврата средств.

В то время рынок недвижимости был далеко не таким упорядоченным, как сейчас, и не существовало таких жестких требований к продажам, как сегодняшнее правило о продаже двух третей общей площади. Поэтому после завершения строительства первого этажа «Хэнда Иша»

приступила к продаже первой фазы проекта. Именно в этом году продолжалось углубление реформы жилищного сектора, и были приняты политические решения, оказавшие глубокое влияние на всю отрасль недвижимости. Стремясь как можно скорее превратить жилищную отрасль в одну из основных отраслей экономики, государство отменило систему распределения жилья по социальным квотам, развивая финансовый рынок и потребительское кредитование. Это означало, что спрос на жилье и покупательная способность граждан значительно возрастут. Поскольку они лишились льгот в виде государственного жилья, им пришлось самостоятельно решать жилищные вопросы; а развитие финансового кредитования позволило им брать кредиты на покупку жилья, что усилило их покупательную способность. Сюй Цзяинь уже давно проницательно уловил огромные коммерческие возможности, скрывающиеся в этих политических изменениях, точно рассчитал глубокое влияние потребительского кредитования на рынок и был достаточно уверен в быстром возврате инвестиций, поэтому он осмелился заняться девелопментом недвижимости даже в условиях острой нехватки средств.

Сюй Цзяинь специально разработал маркетинговую стратегию «небольшая наценка, большой объем продаж». Благодаря абсолютному ценовому преимуществу первая фаза продаж «Хэнда Иша» прошла с огромным успехом: всего за полдня удалось собрать 80 миллионов, что сразу же решило проблему нехватки оборотных средств. Сюй Цзяинь был рядовым работником и не мог располагать огромными средствами для ведения деятельности в сфере недвижимости. Открытие финансового рынка позволило только что созданной компании «Хэнда Иша» получить первый оборотный капитал через банк, и именно это стало финансовой основой для развития компании.

Сюй Цзяинь по-прежнему придерживался модели быстрого оборота средств и оперативного возврата инвестиций, направляя часть поступлений на восполнение прежней нехватки средств, а всю оставшуюся сумму — на строительство второго этапа проекта. Благодаря быстрому обороту капитала компания «Хэнда Промислз» из малоизвестной небольшой компании стремительно выросла в десятку лидеров рынка недвижимости Гуанчжоу, а затем вошла в десятку лучших компаний в национальном рейтинге 100 крупнейших девелоперов. Такие темпы развития полностью обусловлены эффективной и надёжной моделью использования капитала Сюй Цзяиня.

Факты действительно подтверждают, что эта модель ведения бизнеса, основанная на быстром обороте и превосходстве в скорости, отлично компенсировала недостаток оборотных средств у компании, в результате чего оборотные средства «Хэнда Ишью» быстро вошли в благоприятный цикл. Сюй Цзяинь — мастер управления капиталом, и это связано не только с его острым деловым умом, но в большей степени с его бедным происхождением. Из-за трудностей в жизни Сюй Цзяинь с детства имел очень четкое представление о деньгах и знал, как рационально распределять скудные средства на проживание, чтобы жить лучше. Особенно после того, как он стал жить в интернате в средней школе, где он полностью самостоятельно распоряжался своими средствами на проживание. Сюй Цзяинь был вынужден тщательно рассчитывать каждый цент, чтобы не остаться голодным. Именно в то время он отточил умение делать больше с минимальными затратами. Поэтому в управлении денежными потоками «Хэнда Иша» он подходит к делу очень тщательно: от кредитов до рассрочки платежей и финансирования строительства и эксплуатации — он всегда находит оптимальный баланс между всеми этими факторами.

Ключом к развитию предприятия является обеспечение стабильности денежного потока, однако эти два аспекта зачастую противоречат друг другу. Чтобы развиваться и расти, предприятию необходимо вкладывать больше средств в операционную деятельность, а это означает сокращение свободных средств. В таких условиях способность обеспечить непрерывный приток оборотных средств становится вопросом жизни и смерти для предприятия. Для этого руководители предприятий должны выполнить следующие требования:

(1) Разработать четкую систему управления и централизованно контролировать поступления и расходы оборотных средств.

Основным источником поступления средств в компанию являются платежи, производимые клиентами за приобретенные товары или услуги, что представляет собой постоянный переход стоимости от покупателя к продавцу. Расходы средств в основном связаны с закупкой сырья и товаров, погашением кредитов и уплатой процентов, а также выплатой заработной платы и т. д. Четкая система управления средствами позволяет упорядочить их поступление и расходование, избегая ненужных убытков, вызванных финансовым беспорядком.

(2) Укреплять кредитную репутацию и эффективно использовать банковские кредиты.

Банковское кредитование является важной гарантией финансирования развития предприятия. Предприятия с хорошей репутацией легче получают поддержку со стороны финансового сектора. Поэтому, чтобы предприятие могло постоянно опираться на этот крупный источник финансирования, оно должно твердо укоренить в себе сознание важности кредитоспособности, придерживаться принципов добросовестности и самодисциплины, сознательно обеспечивать безопасность финансовых обязательств и реально улучшать отношения между банками и предприятиями. По мере постоянного повышения репутации предприятия банковские кредиты будут непрерывно поступать в предприятие, а его развитие будет проходить гладко и успешно.

(3) Разумный контроль масштабов развития предприятия.

Чтобы поддерживать стабильность денежного потока предприятия, необходимо в полной мере учитывать противоречие между развитием и финансированием. Между темпами развития предприятия и объемом оборотных средств существует весьма тонкая взаимосвязь: если предприятие развивается слишком быстро, потребность в средствах для операционной деятельности резко возрастает, и цепочка оборотных средств предприятия может легко прерваться. Даже при наличии огромных объемов основных средств вполне возможно, что из-за нехватки небольшой части оборотных средств всё предприятие погрузится в упадку или даже окажется на грани банкротства. Поэтому руководство предприятия должно, взвешивая факторы развития рынка и изменения финансовой политики, найти оптимальный баланс между темпами развития и оборотом оборотных средств.

(4) Усилить управление инвестициями и повысить эффективность использования средств.

В связи с обострением рыночной конкуренции и стремлением предприятий к получению прибыли инвестиционная деятельность предприятий становится все более активной, особенно в капиталоемкой сфере недвижимости. Однако в силу закона рыночной экономики «выживает сильнейший» инвестиции зачастую сопряжены с огромными рисками. Это требует от предприятий при осуществлении инвестиций тщательного учета факторов риска и принятия мер по их контролю и минимизации. Следует отказаться от слепого стремления к расширению масштабов без учета последствий и добиваться того, чтобы вложенные оборотные средства приносили доход, превышающий стоимость капитала. Если предприятие не сможет должным образом учесть эти вопросы, то в случае возникновения финансовых проблем, когда инвестированные средства не удастся вернуть, цепочка оборотных средств предприятия окажется под давлением или даже прервется, и предприятие столкнется с угрозой банкротства.

Денежные средства — это жизненная артерия предприятия. Поэтому, независимо от того, занимаемся ли мы мелким бизнесом или крупными сделками, необходимо иметь четкое представление о состоянии финансов и точно знать, какую финансовую нагрузку мы способны выдержать; одновременно следует по возможности искать способы снизить нагрузку на оборотные средства. Сюй Цзянь ясно осознавал это, поэтому с самого начала создания «Эвергранд Индастриз» он твердо контролировал денежные потоки, умело использовал рынок и политику, чтобы заработать достаточные оборотные средства для «Эвергранд Индастриз», которая тогда

была совершенно без средств, и без малейшей жадности направлял все средства на дальнейшее развитие предприятия.

Классика принятия решений 12. Создание высококачественных проектов и формирование брендового эффекта

На фоне быстрого развития 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 его развития. Имидж предприятия напрямую связан с его ключевой конкурентоспособностью. Неизвестные компании обречены навсегда оставаться второстепенными игроками на рынке; только компании с хорошим имиджем, признанные общественностью, способны удержать долю рынка и открыть для себя новые возможности развития. В противном случае компания рухнет под натиском общественного осуждения. Поэтому, чтобы стать главным игроком на рынке, необходимо обладать известностью, а известность, по сути, и есть бренд.

Будь то предприятия обрабатывающей промышленности или компании в сфере недвижимости, чтобы выделиться в условиях жесткой конкуренции, необходимо не только создать сильный бренд с собственными отличительными чертами, но и формировать и поддерживать свой имидж. Создание высококачественных проектов и уделение внимания развитию бренда позволяют компании с помощью комплексного системного подхода привлечь внимание общественности к своим концепциям ведения бизнеса и индивидуальности с помощью динамических и статических средств коммуникации, сформировать положительный имидж и вызвать у широкого круга потребителей доверие и симпатию к компании и её продукции.

Когда компания ещё небольшая, ключевой задачей является расширение масштабов и достижение скачкообразного развития; а когда она достигает определённого размера, необходимо начать уделять внимание развитию бренда, чтобы двигаться к более высоким целям. Именно так поступила компания «Хэнда Промислз». 2004 год стал годом важнейшего перелома для «Хэнда Промислз» и Сюй Цзяиня. Именно в этом году «Хэнда Промислз» завершила расширение масштабов компании и вошла в десятку лидеров национальной отрасли недвижимости. На самом деле, с момента своего основания в 1996 году «Хэнда Промислз» развивалась стремительными темпами. Компания, которая на начальном этапе была практически без средств, уже в 1999 году выделилась среди более чем 1600 риэлторских компаний Гуанчжоу и стала лидером отрасли. К 2004 году «Хэнда Иша» достигла вершины национальной отрасли, а масштабы её деятельности расширились до предела. Сюй Цзяинь осознал, что дальнейшее увеличение прибыли за счёт расширения масштабов стало совершенно невозможным. Будучи человеком, всегда готовым к переменам, он начал искать новые подходы в стратегии ведения бизнеса.

Как и следовало ожидать, «Хэнда Индустриал» вступила на путь развития, характерный для всех успешных предприятий, и начала уделять особое внимание созданию бренда. Сюй Цзяинь собрал всех сотрудников «Хэнда Индустриал» на собрание и, подняв руку, воскликнул: «Отныне «Хэнда Индустриал» будет создавать только продукцию высочайшего качества, и мы обязательно укрепим бренд «Хэнда Индустриал». Это ознаменовало конец эпохи, когда «Эвергранд Индастри» побеждала за счёт масштабов и темпов развития, и начало новой эпохи, когда компания намеревалась покорять новые вершины в деловом мире с помощью брендовой стратегии. После 2004 года «Эвергранд Индастри» провела очень глубокую реформу своей продукции.

Бренд компании не создается одними словами — главное, это действия. Во-первых, компания должна увеличить финансовые вложения в развитие бренда. Сюй Цзяинь осознавал это и

начал с демонстрационных квартир: до 2004 года стандарты отделки демонстрационных квартир в комплексе «Цзиньби Цзяюань» компании «Хэнда Иша» составляли около 400 юаней за квадратный метр, после реформы Сюй Цзяинь напрямую повысил стандарты отделки демонстрационных квартир с 400 юаней до 2000 юаней, а позже — до 3000 юаней за квадратный метр. Во-вторых, необходимо повысить класс продукции и улучшить её качество. Только так можно говорить о бренде, только так можно завоевать рынок благодаря своей безупречной продукции и, в свою очередь, сформировать влияние бренда на рынке.

После тщательной подготовки Сюй Цзяинь возглавил компанию «Хэнда Ишью» и вызвал в сфере недвижимости настоящий бум «смены менталитета». Он приступил к построению бренда в масштабах всей страны, всесторонне улучшая все недвижимые объекты, принадлежащие «Хэнда Ишью». Сюй Цзяинь мудро понял, что для того, чтобы идти по пути «брендинга», необходимо в целом улучшить качество проектов. Только так, благодаря недвижимым объектам «Хэнда Иша» по всей стране, можно совместными усилиями сделать бренд «Хэнда Иша» известным, а взаимодействие между ними создаст эффект масштаба, что, в свою очередь, расширит влияние и узнаваемость бренда. Стилль работы Сюй Цзяиня всегда отличался решительностью и оперативностью, и вскоре по всей стране появились элитные жилые комплексы «Хэнда Промислз», такие как «Хэнда Промислз Сити», «Хэнда Промислз Оазис», а также роскошный и престижный «Хэнда Промислз Хуафу».

Казалось бы, продукция низкого и среднего ценового сегмента не способна создать известный бренд. Однако у Сюй Цзяиня было своё собственное мнение. Создание «Эвергранд Индастри» высококачественных проектов заключалось не только в повышении уровня продукции. Ни один крупный бренд не ограничивается продукцией одного ценового сегмента. Будь то продукция низкого, среднего или высокого ценового сегмента, если качество жилого комплекса высокое, а управление рациональное, то соотношение затрат и доходов будет высоким. Если все продукты будут слишком элитными, то их потребительская аудитория неизбежно сократится, а как только целевая аудитория станет нишевой, расширить влияние на рынке будет очень сложно. Сюй Цзяинь всесторонне развивает бренды всех ценовых категорий, уделяя особое внимание качеству жилых комплексов и уровню обслуживания, что позволяет сформировать многоуровневую продуктовую линейку. Это не только обеспечивает разнообразие предложения, но и способствует повышению общего качества продукции.

Стремясь создать элитные проекты, Сюй Цзяинь также совершил один поступок, который до сих пор вызывает восхищение. В связи с чрезмерно быстрыми темпами развития компании «Хэнда» на раннем этапе, а также из-за пробелов в управлении и халатности руководителей среднего звена в ходе строительства центральной площади комплекса «Цзиньби Шицзи» возникли проблемы с качеством. Этот инцидент оказал огромное негативное влияние на общий имидж «Хэнда Ишью». Узнав об этом, Сюй Цзяинь пришел в ярость: он должен был дать объяснения клиентам, а также вынести предупреждение сотрудникам «Хэнда Ишью». Он немедленно созвал всех сотрудников на место происшествия и приказал снести уже построенную площадь «Садового центра». Сотрудники с тяжелым сердцем смотрели на сооружение, стоимость которого исчислялась десятками миллионов, и не могли заставить себя приступить к сносу, но Сюй Цзяинь первым взялся за дело и начал разрушать его. Именно такой подход — устранение проблем на корню, не допуская их разрастания — и сделал «Хэнда Ишью» таким известным брендом. На самом деле инцидент со сносом «Садовой площади» стал для «Хэнда Ишью» отличной маркетинговой стратегией, а главное — привлек внимание внутри компании к вопросам качества продукции.

С стремительным развитием рыночной экономики в нашей стране представители самых разных отраслей массово выходят на рынок, чтобы вступить в конкурентную борьбу. Имидж компании, являющийся одним из ключевых факторов конкурентоспособности, привлекает всё большее внимание со стороны крупных предприятий. На определенном этапе развития каждое

предприятие вынуждено корректировать структуру своей продукции, и брендинг становится неизбежным путем развития. В сфере товаров широкого потребления потребители обычно могут выбирать из десятков, а то и сотен брендов аналогичной продукции. Столкнувшись с таким огромным количеством поставщиков товаров и услуг, потребители не в состоянии сделать точный выбор, сравнивая сами продукты и услуги. Выбор известного бренда для потребителя — это удобный, надежный и снижающий риски способ покупки.

В сознании потребителей бренд является символом продукта, он олицетворяет качество и особенности товара, а также служит визитной карточкой компании, отражая её управленческие навыки и уровень менеджмента. В условиях традиционной рыночной конкуренции, когда у потребителя формируется чёткое представление о бренде, ценовые различия становятся второстепенными. Чтобы избежать рисков, потребители часто отдают предпочтение товарам известных брендов, чтобы укрепить свою уверенность в покупке. Поскольку число покупателей растёт, бренд приносит компании более высокую прибыль.

В связи с изменением спроса и под влиянием конкуренции любой продукт проходит жизненный цикл, состоящий из четырёх этапов: зарождения, роста, зрелости и упадка. Однако бренд отличается от продукта: он способен выйти за пределы жизненного цикла. Как только бренд обретает широкую базу лояльных клиентов, его лидирующее положение остаётся неизменным даже после усовершенствования или замены продукта. Таким образом, бренд является одним из видов нематериальных активов компании и представляет собой стратегию устойчивого развития.

Успешный бренд опирается на три составляющие: качественный продукт, высокий уровень обслуживания и положительный имидж. Из этих трех составляющих продукт является основной, обслуживание — дополнительным преимуществом, а имидж — вспомогательным элементом; ни в коем случае нельзя ставить второстепенное на первое место. Создание бренда — это длительный процесс, и компаниям ни в коем случае нельзя торопиться; бренд следует рассматривать как результат усилий, а не как их причину.

Только продукт, отвечающий рыночным потребностям, способен завоевывать рынок и выйти в лидеры в условиях жесткой конкуренции. Чтобы создать известный бренд, компания должна иметь четкую концепцию продукта и точное рыночное позиционирование. При выборе товара потребители часто ориентируются на объемы продаж. Уровень продаж часто отражает качество продукта, а влияние объемов продаж носит циклический характер. Поэтому только товар, отвечающий рыночным потребностям, может стать известным брендом.

Качество является ключевым элементом бренда. Только высокое качество может гарантировать, что бренд прочно войдет в сознание потребителей. С постоянным повышением уровня жизни покупательная способность потребителей неуклонно растет. Влияние цены на покупательское желание потребителей становится все меньше, и при покупке товаров потребители в первую очередь ориентируются на качество. Поэтому при производстве продукции компания должна гарантировать её высокое качество. В противном случае о стратегии бренда не может быть и речи. А яркая индивидуальность и запоминающийся внешний облик также являются важными средствами повышения влияния бренда.

Классика принятия решений 13. В период экономического кризиса нужно сплотиться с сотрудниками

Сотрудники — это клетки. Когда у сотрудников возникают проблемы, в компании начинают развиваться «болезни». Поэтому руководители компании должны без колебаний взять на себя ответственность за защиту сотрудников. Для руководителя только искренняя забота о сотрудниках может обеспечить их добровольное следование за ним. Что касается сотрудников, то, как гласит пословица, «под большим деревом прохладно», и все они предпочитают работать под руководством ответственного руководителя. Отношения между руководством и сотрудниками должны быть взаимовыгодными и основанными на взаимной поддержке, а не на противостоянии.

Когда предприятие сталкивается с трудностями, во всех его звеньях неизбежно царит паника. Рядовые сотрудники являются главными жертвами экономического спада. Их источником средств к существованию является ежемесячная зарплата, и в случае банкротства компании стабильная работа и заработная плата рядовых сотрудников уйдут в никуда. По сравнению с ними высшее руководство предприятия несет гораздо меньший ущерб, поскольку их навыки, профессиональные знания и связи не исчезают вместе с крахом компании. Когда компания сталкивается с трудностями, больше всего беспокоятся рядовые сотрудники. В такой ситуации руководство компании не должно бросать сотрудников ради собственной безопасности, а должно поддерживать их и вместе с ними преодолевать трудности — только так можно завоевать доверие и лояльность сотрудников. Сюй Цзяинь никогда не обходился с сотрудниками несправедливо и даже в период серьезного кризиса ни разу не бросил ни одного из них.

С древних времён деловой мир сравнивают с полем битвы, где всё меняется в мгновение ока. Особенно после вступления Китая во Всемирную торговую организацию внутренняя экономика постепенно интегрировалась в мировую, а рыночная экономика постоянно претерпевает изменения. Малейшие колебания на международном рынке могут повлиять на китайский рынок. В 2008 году китайские предприятия столкнулись с беспрецедентной экономической засухой из-за глобального финансового кризиса. Этот глобальный финансовый кризис был вызван пузырям ростом рынка недвижимости в США. В США редко кто покупает жилье за наличные, подавляющее большинство приобретает его в кредит, и в таких условиях потеря работы приводит к потере платежеспособности. 2008 год пришелся на период Великой депрессии капиталистической рыночной экономики: у большинства людей сократилась способность погашать кредиты, множество кредитных организаций обанкротилось и закрылось, что в свою очередь повлияло на весь мир, приведя к глобальному экономическому кризису. Китайский рынок недвижимости начал развиваться поздно, но развивался стремительно, в значительной степени опираясь на приток капитала из финансового сектора. Поэтому глобальный экономический кризис нанес китайскому рынку недвижимости очень сильный удар.

Наступление экономического кризиса заставило многих людей, намеревавшихся приобрести недвижимость, приостановить свои покупки; большинство потребителей заняли выжидательную позицию, и на рынке недвижимости сложилась ситуация, когда цены были, а спроса не было. Сюй Цзяинь, вспоминая об этом позже, до сих пор испытывает некоторое беспокойство: «Рынок всегда прав: когда конъюнктура плохая, даже если ты хочешь продать по высокой цене, никто не купит; в период спада приходится продавать по сниженной цене». В то время над сектором недвижимости сгустились тучи, и никто не знал, когда этот кризис закончится, и как он будет развиваться дальше. Чтобы благополучно пережить этот период и смягчить негативное влияние неблагоприятной рыночной конъюнктуры на репутацию компаний, подавляющее большинство предприятий начало сокращать масштабы деятельности и возвращать средства в оборот.

В 2008 году, после более чем десяти лет развития, «Хэнда» стала одним из ведущих игроков на рынке недвижимости страны. По всей стране велось строительство и продажа 32 жилых комплексов, средства за 9,06 млн квадратных футов застроенной площади ещё не были полностью возвращены, а с учётом ранее осуществлённых масштабных закупок земельных участков общий дефицит средств превышал 10 млрд юаней. В этот момент «Хэнда Ишью» находилась на переломном этапе, и в цепочке финансирования не могло быть ни малейшего сбоя. Любая оплошность могла нанести компании непоправимый ущерб. Экономическая зима поставила «Хэнда» в затруднительное положение: финансовая цепочка была настолько напряжена, что едва не разорвалась. Как руководитель компании, Сюй Цзяинь, естественно, хорошо осведомлён о финансовом положении «Хэнда» в целом, и он должен любой ценой помочь компании пережить эту зиму. Ведь экономический кризис неизбежно приведёт к выбыванию с рынка большого числа предприятий, и если удастся его пережить, то с восстановлением рынка завоевать долю рынка будет относительно легко, а выйти на новый уровень на основе существующих достижений также не является чем-то невозможным.

Сокращение персонала стало основным средством самосохранения для большинства компаний. В условиях рыночного спада объём деятельности предприятий неизбежно сокращается. Когда работы становится мало, у многих сотрудников просто нечего делать. Если компания будет по-прежнему выплачивать им зарплату, это, без сомнения, будет означать содержание бездельников. Сокращение части персонала позволит снизить финансовую нагрузку на компанию. Столкнувшись с нехваткой средств и рыночным спадом, Сюй Цзяинь не проявил ни малейшего признака паники. Возможно, с детства привыкший к бедности, он ничуть не боится нехватки средств. Раньше Сюй Цзяинь в одиночку сталкивался с бедностью и трудностями жизни, но сегодня он уже не один: за его спиной стоят миллионы сотрудников «Хэнда», и это делает его ещё более бесстрашным. Сюй Цзяинь не отдал распоряжения об увольнениях, а даже потребовал от руководителей всех уровней проявлять к сотрудникам ещё больше заботы. Неожиданный экономический кризис, безусловно, в той или иной степени повлияет на жизнь сотрудников, и в этот момент только компания может стать для них опорой.

Многие считают Сюй Цзяиня слишком упрямым: ведь если компания будет содержать столько «бездельников», её финансовое положение станет ещё более напряжённым. Однако Сюй Цзяинь считает, что сегодняшнее состояние «Хэнда» — это результат упорного труда миллионов рядовых сотрудников. Если в этот момент бросить их, это будет равносильно тому, чтобы снести мост после переправы. Это было бы несправедливо, и «Хэнда» ни за что так не поступит. Если же в крайнем случае компании придётся сокращать персонал, то начинать следует с высшего руководства. Руководство компании проработало в ней много лет и накопило определённые сбережения, поэтому даже если они временно останутся без работы, они не останутся без средств к существованию. Но с рядовыми сотрудниками дело обстоит иначе: как только они лишатся дохода, в кратчайшие сроки перед ними встанет проблема обеспечения себя едой и жильем. Кроме того, как гласит пословица, в единстве сила: даже чтобы согреться, нужно держаться вместе. Поэтому Сюй Цзяинь, став ядром, плотно сплотил вокруг себя всех сотрудников «Хэнда», чтобы вместе противостоять этой неожиданной экономической зиме.

Команда Сюй Цзяиня активно искала способы пережить кризис, и благодаря неустанным усилиям «Хэнда» не была отброшена рыночной экономикой, а стойко вышла из кризиса. После этого рабочий энтузиазм сотрудников «Хэнда» ещё больше возрос. Люди обладают здравым смыслом: если руководитель в трудную минуту не бросил их, они обязаны отплатить ему сто процентным трудовым энтузиазмом.

Стабильный кадровый состав имеет огромное значение для любой современной компании. Уход одного выдающегося специалиста означает для предприятия упущенную возможность скачкообразного развития. На современном рынке смена работы становится всё большей проблемой для современных предприятий. Зачастую те, кто «меняет работу», являются выда-

ющимися специалистами, имеющими огромное значение для предприятия, и их уход неизбежно становится большим убытком для компании. В китайском обществе большое значение придаётся понятию «чувства», а долги, связанные с человеческими отношениями, невозможно полностью погасить. Поэтому, чтобы завоевать уважение и лояльность сотрудников, руководитель должен действовать, опираясь на эмоциональную связь.

Чтобы установить гармоничные отношения между руководством и сотрудниками, руководители должны доверять сотрудникам, относиться к ним искренне, из глубины души уважать каждого сотрудника, верить в их потенциал и следить за их ростом. В традиционной китайской культуре благодарность за признание таланта считается великой милостью. Истории «Высокая гора и текущая вода» и «Дружба Яна и Цзо» рассказывают о дружбе между душевными друзьями, готовыми пойти на смерть друг за друга. Признание руководителем способностей сотрудников воспринимается ими как благодеяние за распознавание таланта. Чтобы отплатить своему понимающему другу, сотрудники не поддаются соблазнам внешних выгод. Именно поэтому Сюй Цзяинь даже в самые трудные времена не бросал ни одного сотрудника, поскольку твердо верил, что империя «Хэнда» была построена всеми сотрудниками «кирпич за кирпичом», и в будущем эти сотрудники создадут для «Хэнда» еще большую ценность.

По мнению многих в отрасли, Сюй Цзяинь, без сомнения, был азартным игроком, который поставил на кон само будущее «Хэнда». Возможно, в то время никто не мог понять его выбор, но последующая практика доказала, насколько правильным было его решение. Он не бросил сотрудников, сохранив для «Хэнда» человеческие ресурсы. И именно благодаря его духу «не бросать и не сдаваться» сотрудники «Хэнда» проявили невероятную энергию и плечом к плечу преодолели период «холодной зимы».

Классика принятия решений 14.

Контрнаступление: превратить кризис в шанс

В современном обществе путь роста любой компании не бывает гладким — на нём неизбежно возникают те или иные препятствия. Особенно в условиях глобального экономического кризиса, когда на карту поставлено само выживание компании. Руководитель — это кормчий предприятия, определяющий направление его развития. Когда компания оказывается в эпицентре бури, руководитель должен выступить вперед, в полной мере задействовать свой ум и помочь компании преодолеть трудности. Компания, имеющая такого сильного руководителя, несомненно, может считать себя счастливой: под его руководством она может идти к процветанию и развитию. «Хэнда Индастри» — именно такая счастливая компания.

С началом XXI века, благодаря упорным усилиям Сюй Цзяиня и других сотрудников «Хэнда Ишью», компания стала лидером в сфере недвижимости Гуанчжоу и вместе с четырьмя другими девелоперскими компаниями — «Фули», «Яцзюле», «Бигуйюань» и «Хэшэн Чуанчжан» — вошла в число «Пяти тигров недвижимости Южного Китая». Можно сказать, что «Хэнда Иша» обогнала своих предшественников и вполне способна значительно опередить остальных «четырёх тигров». Однако Сюй Цзяинь не остановился на достигнутом: одна проблема постоянно не давала ему покоя. Дело в том, что все четыре другие компании уже успешно вышли на биржу, а «Хэнда Иша», из-за позднего старта, по-прежнему не имела возможности привлекать финансирование на международном рынке. Для девелоперских компаний наличие достаточных финансовых ресурсов является обязательным условием для развития и роста; без выхода на биржу объем средств, которыми располагает «Хэнда Иша», всегда будет ограничен. Поэтому, как только Сюй Цзяинь осознал это, он начал активно готовиться к выходу «Хэнда Иша» на биржу.

С апреля 2006 года Сюй Цзяинь перенес основной акцент своей работы на подготовку к выходу «Хэнда Индастри» на биржу. Чтобы как можно скорее реализовать этот проект, он специально сформировал мощную команду, которая начала интенсивную работу над проведением IPO в Гонконге. Как раз когда все подготовки к выходу на биржу были завершены и оставалось только дожидаться подходящего момента для объявления, финансовый кризис обрушился на весь китайский рынок. Резкое ухудшение экономической ситуации привело к огромным колебаниям на китайском рынке, и даже «Пять тигров Южного Китая» оказались бессильны перед надвигающимся экономическим кризисом. Никто в «Хэнда» не ожидал такого поворота событий, и планы по выходу на биржу были полностью сорваны.

Сюй Цзяинь по праву заслужил звание выдающегося «капитана». Он ясно осознавал, что глобальный экономический кризис не может быть преодолен усилиями одной или двух компаний; для «Хэнда» под его руководством необходимо было немедленно приступить к корректировкам, направленным на преодоление кризиса. В то время компания «Хэнда Индастри», и без того испытывавшая нехватку средств, уже стояла на грани разрыва финансовой цепочки. На тот момент у «Хэнда Ишью» было более тридцати строящихся проектов и обширные земельные резервы, а дефицит средств достиг масштабов в несколько десятков миллиардов. Неожиданный экономический кризис нарушил нормальный оборот оборотных средств «Хэнда», и компания в любой момент могла обанкротиться из-за прекращения финансирования. Финансирование вновь стало «узким местом» для «Хэнда Ишью», что ещё больше укрепило решимость Сюй Цзяиня вывести компанию на биржу. Конечно, выход на биржу — это уже дело будущего, а на данный момент первоочередной задачей было найти средства для «Хэнда».

На тот момент у Сюй Цзяиня были проекты общей площадью 2,8 млн квадратных метров с разрешениями на предварительную продажу. Хотя перепродажа земельных участков и позволяла компании как-то выживать, это означало сокращение масштабов деятельности «Хэнда

Иша». Если не продавать землю, нужно было найти финансовую поддержку, иначе «Хэнда Иша» неминуемо обанкротилась бы из-за дефицита средств. После тщательного взвешивания всех «за» и «против» упрямый Сюй Цзяинь решил искать финансирование. Сюй Цзяинь согласился размыть свою долю в акционерном капитале и получил от «Мерлин» 50 миллионов долларов; «Дойче Банк» также, после неоднократных уговоров Сюй Цзяиня, согласился выделить дополнительно 60 миллионов долларов; кроме того, три других зарубежных инвестиционных банка под влиянием Сюй Цзяиня вложили дополнительно 100 миллионов долларов; чтобы обеспечить более значительный приток средств, Сюй Цзяинь также принял инвестиции от Инвестиционного агентства Кувейта и гонконгской группы «New World». Благодаря неустанным усилиям Сюй Цзяиня все 500 млн долларов США постепенно поступили на счета, и проблема дефицита средств у «Эвергранд Индастриал» наконец-то была решена; тучи, висевшие над компанией целых несколько месяцев, наконец рассеялись.

В День Национального праздника 2008 года, в самый тяжелый период экономического кризиса, по указанию Сюй Цзяиня компания «Эвергранд Индастриал» одновременно открыла продажи в 18 жилых комплексах в 12 городах страны, предлагая все объекты по «себестоимости» со скидкой 25 %. 2008 год должен был стать годом наибольшего экономического спада, однако «Хэнда Ишью» не только преодолела кризис, но и преодолела в том году рубеж в «10 млрд», а с объемом продаж в 11,8 млрд юаней успешно вошла в «клуб 10-миллиардников» китайского рынка недвижимости. Такие грандиозные достижения неразрывно связаны с харизмой, проявленной Сюй Цзяинем во время экономического кризиса.

Сюй Цзяинь действительно обладает необыкновенной смелостью и управленческими способностями. Когда разразился экономический кризис, он, в отличие от других предприятий, не стал сохранять силы, а отказался от консервативного подхода, заключавшегося в эксклюзивной продаже земельных участков, и решил привлечь инвестиции на мировом рынке. Выход на биржу в условиях экономического кризиса также стал ярким проявлением его смелости. В условиях рыночного спада, возможно, не удалось бы привлечь никаких средств. Однако у Сюй Цзяиня было своё видение: полагаться исключительно на вливания капитала со стороны инвестиционных банков — не долгосрочная стратегия, а если удастся как можно раньше выйти на биржу, у компании ещё останется определённая надежда. Рынок не отверг «Эвергранд Индастриал», и благодаря выходу на биржу компания не только преодолела сложный экономический кризис, но и стала лидером отрасли. Факты доказывают, что кризис — это не всегда плохо: при правильном принятии решений кризис можно превратить в шанс для развития компании.

Как гласит пословица: «В беде таится счастье, а в счастье — беда»; за кризисом неизбежно скрываются возможности. Сможет ли компания обнаружить эти возможности и использовать их для качественного скачка в своём развитии, во многом зависит от решений руководства. Рыночная экономика меняется в мгновение ока, и ни одна компания не может избежать столкновения с самыми разными кризисами. На самом деле кризис не страшен сам по себе — страшно не знать, как на него реагировать. Если у компании есть мудрый руководитель, преодоление кризиса не представляет собой столь сложной задачи.

Столкнувшись с кризисом, руководитель не должен терять самообладания. Эмоции руководителя — радость, гнев, печаль и восторг — обладают огромной силой; если их выразить неверно, это может даже привести к неожиданным бедам. Умелый руководитель, как правило, хорошо контролирует свои эмоции и подходит к решению проблем с хладнокровием и объективностью. Их хладнокровие и самообладание не только гарантируют правильность принятых решений, но и, благодаря уверенности в себе, вселяют в сотрудников веру и стабилизируют их эмоциональное состояние. Производительность труда сотрудников тесно связана с внутренней атмосферой в компании, а эмоции руководителя влияют на формирование этой атмосферы.

Жалобы и паника со стороны руководителя могут привести к серьезным негативным последствиям; умение «держат эмоции при себе» является ключом к успешному управлению.

Развитие и рост любой компании не может проходить гладко: малые предприятия всегда прокладывают путь к успеху, преодолевая препятствия. Когда компания сталкивается с трудностями, руководитель должен, как ни бушует буря, оставаться непоколебимым. Когда сотрудники в сложной ситуации теряют самообладание, они в первую очередь думают о руководителе: если опора компании уверена в преодолении трудностей, то и они обретают уверенность. Если же руководитель слишком легко поддастся трудностям, то сотрудники в беде наверняка растеряются и разбегутся.

После того как руководитель подаст пример сотрудникам и укрепит их дух, он должен активно искать способы преодоления кризиса. Во-первых, руководитель должен твердо верить, что нет препятствий, которые нельзя преодолеть, и принимать любые решения хладнокровно и рассудительно: нельзя ради преодоления кризиса бездумно отдавать в чужие руки рынок, завоеванный с таким трудом, но в то же время в решающий момент нужно уметь пожертвовать второстепенным, чтобы спасти главное; во-вторых, у руководителя должна быть смелость пойти ва-банк, ведь в условиях кризиса некоторые радикальные меры вполне могут стать для компании поворотным моментом.

Глава 3. Безумный рост: все силы на создание самой прибыльной девелоперской компании

Для предпринимателя не приносить прибыль — это аморально. Очевидно, что создание компании «Хэнда» не было конечной целью Сюй Цзяиня, а лишь началом. Поэтому превращение «Хэнда» в самую прибыльную девелоперскую компанию стало священной миссией Сюй Цзяиня. Благодаря этому мы стали свидетелями взрывного роста «Хэнда» в течение определенного периода, что заложило прочный фундамент для построения будущей бизнес-империи.

Классика принятия решений 15. Расширение бизнеса невозможно без масштабной экспансии

С развитием социального разделения труда и специализированного сотрудничества важность экономии от масштаба постепенно становится все более очевидной, а стремление к ней всё глубже проникает во все сферы экономической деятельности. Основой стремления к экономии от масштаба является расширение масштабов предприятия. Расширение масштабов предприятия, с одной стороны, направлено на снижение внутренних затрат с целью получения выгод от экономии от масштаба; с другой стороны, — на укрепление конкурентоспособности на рынке. Увеличение масштабов предприятия позволяет ему получить преимущество в виде лидерства по затратам, благодаря чему производственные затраты предприятия остаются на самом низком уровне в отрасли. С помощью таких эффективных методов, как слияния и поглощения, привлечение финансирования, расширение бренда и сетевая торговля, можно добиться увеличения масштабов предприятия, что, в свою очередь, позволяет реализовать экономию от масштаба и получить максимальную прибыль.

Китайская отрасль недвижимости является развивающейся отраслью, перед которой открывается множество возможностей для развития, но в то же время существует немало проблем. Поэтому расширение масштабов деятельности девелоперских компаний приобретает решающее значение. Расширение масштабов в сфере недвижимости конкретно включает в себя создание значительных запасов земельных ресурсов, привлечение большого объема частного капитала, повышение влияния бренда, а также постоянное увеличение количества девелоперских проектов.

Еще на раннем этапе становления компании «Хэнда Индустриал» Сюй Цзяинь указал, что масштабы компании должны увеличиться в 10 раз по сравнению с исходными показателями или даже больше в течение 4 лет; в любом случае, «Хэнда Индустриал» на этой основе постоянно испытывает пределы быстрого роста и масштабирования китайских компаний в сфере недвижимости. Сам Сюй Цзяинь, похоже, чрезвычайно привержен идее масштабности предприятия: его критерием оценки масштабов «Хэнда Промислз» является лидерство по стране по таким показателям, как земельный резерв, объем строящихся объектов, площадь продаж и объем продаж.

Земля является основным ресурсом для производства продукции девелоперскими компаниями и важным, даже фундаментальным фактором производства. Для любой девелоперской компании отсутствие такого фактора производства, как земля, делает производство коммерческого жилья пустыми словами. Объем земельного запаса не только в значительной степени влияет на комплексную мощь и потенциал развития компании, но и определяет ее устойчивость. Без земельного запаса, как только девелоперские проекты компании завершатся, у нее не останется пути для дальнейшего развития. Более того, недостаточный объем земельного запаса может привести к внутренней нестабильности и подрвать сплоченность коллектива. Поэтому Сюй Цзя Инь всегда уделял особое внимание земельному запасу «Хэнда Иша».

Согласно соответствующим данным, к середине 2010 года «Хэнда Ишью» уже заняла лидирующие позиции в стране по объему земельного резерва, масштабам строящихся объектов и площади реализованной недвижимости; в 2011 году земельный резерв компании достиг 135 млн м²; в 2012 году земельный резерв «Хэнда Ишью» составил 142 млн м², что соответствует 19,3 % от общего земельного резерва 30 крупнейших компаний.

В настоящее время «Хэнда Ишью» уже несколько лет подряд занимает первое место среди китайских девелоперских компаний по объему земельных резервов; 51 проект компании расположен в 23 крупных городах, причем более 80 % проектов находятся в Гуанчжоу, Тяньцзине, Чунцине, Шэньяне, Чэнду, Ухане, Нанкине, Сиане, Чанше, Тайюане, Куньмине,

Наньнине, Гуйяне, Хэфее, Чжэнчжоу, Наньчане, Шицзячжуане и других 23 городах, являющихся непосредственными муниципалитетами или столицами провинций. Эти города в основном являются региональными экономическими центрами, население большинства из них превышает 5 миллионов человек, а масштабы экономики и темпы её развития являются ведущими в стране.

Финансирование предприятия также является важным средством расширения масштабов деятельности. В начале своего существования компания «Хэнда Иша» была практически без средств, и финансирование всегда оставалось узким местом в развитии предприятия. Однако для расширения масштабов деятельности компании необходима солидная финансовая поддержка. С этой целью Сюй Цзяинь, отличающийся авантюрным духом, даже согласился на «соглашение с условием» с зарубежными инвестиционными банками. К счастью, Сюй Цзяинь выиграл эту ставку, и компания «Хэнда Иша» сделала ещё один шаг вперёд в расширении масштабов своей деятельности.

Так называемое соглашение «на риск» представляет собой договорённость между инвестором и заемщиком, заключаемую при достижении соглашения о финансировании, в отношении неопределённых будущих обстоятельств. Если оговоренные условия наступают, инвестор может воспользоваться определённым правом; если же оговоренные условия не наступают, правом пользуется заемщик. По сути, это соглашение было равносильно подписанию «смертного приговора»: малейшая оплошность могла вновь погрузить компанию в бездонную пропасть. Тем не менее Сюй Цзяинь, остро нуждавшийся в средствах для расширения масштабов бизнеса, смело принял это соглашение. Из этого эпизода можно сделать два вывода. Во-первых, финансирование имеет решающее значение для расширения масштабов предприятия. Если бы Сюй Цзяинь не осознавал важность финансирования, если бы важность финансирования не была равнозначна вопросу жизни и смерти предприятия, он бы не принял такое соглашение. Во-вторых, Сюй Цзяинь принял такое соглашение не под влиянием сиюминутного порыва, а после тщательного обдумывания и убедившись в своих шансах на успех. В этом мы можем увидеть мудрость и решительность Сюй Цзяиня.

Когда производственные масштабы предприятия достигают определённого уровня, крайне важно стремиться к расширению масштабов за счёт расширения бренда. Бренд — это нематериальный актив предприятия, обладающий чрезвычайно сильной жизнеспособностью. Даже когда жизненный цикл продукта заканчивается, бренд по-прежнему может приносить компании прибыль. Если у предприятия нет сильного бренда, то с прекращением производства продукта оно фактически исчезает с рынка. Таким образом, расширение бренда позволяет предприятию расти в другом смысле.

С момента основания компании «Хэнда» Сюй Цзяинь уделял большое внимание формированию корпоративного бренда. Когда производственные мощности «Хэнда» приблизились к пределу, Сюй Цзяинь начал переносить акцент на расширение бренда. Благодаря созданию высококачественных проектов и строгому контролю качества компания «Хэнда» стала «золотым знаком» в сфере недвижимости. Проекты «Хэнда», пользующиеся хорошей репутацией среди потребителей, сразу же после выхода на рынок демонстрируют высокие показатели продаж.

В настоящее время дальнейшее ускорение процесса экономической глобализации, постоянное углубление реформ и открытости в Китае, успешное вступление в ВТО, а также рост покупательной способности городского населения создают благоприятные условия для развития сектора недвижимости. Предвидя огромные выгоды, тысячи и десятки тысяч девелоперских компаний устремились на китайский рынок недвижимости. Чтобы выделиться среди множества компаний, необходимо обладать выдающейся конкурентоспособностью. Масштабная деятельность не только способствует быстрому развитию компании, но и укрепляет её общую конкурентоспособность.

Китайская отрасль недвижимости начала развиваться поздно, но развивается стремительно, и у большинства компаний в этой сфере наблюдаются серьезные проблемы с масштабом деятельности. Согласно статистическим данным, в настоящее время в стране зарегистрировано более 50 000 компаний-застройщиков. Большинство из них не получают выгод от масштаба и, как правило, характеризуются небольшими размерами. Только что созданная компания «Хэнда Иша» (Hengda Industrial), как и большинство небольших компаний-застройщиков, отличалась небольшими размерами, слабым потенциалом и нехваткой капитала. Сюй Цзяинь ясно осознавал, что для развития и укрепления «Хэнда Промислз» необходимо перейти к масштабной деятельности и быстро расширяться в таких областях, как земельные резервы, привлечение капитала и развитие бренда.

Поскольку в сфере недвижимости высокие инвестиции и длительный производственный цикл, риск становится её неизбежной и характерной чертой. Любые политические или экономические колебания, а также внезапные изменения природных условий могут нанести значительный ущерб девелоперским компаниям. Если же девелоперская компания ведёт масштабную деятельность, располагая достаточным земельным запасом, мощной финансовой поддержкой и множеством девелоперских проектов, то риски, с которыми сталкивается компания, снижаются. Кроме того, с расширением масштабов деятельности компании, особенно при формировании крупных предприятий посредством слияний и поглощений, она получает более оперативный и всесторонний доступ к рыночной информации, что позволяет ей эффективно избегать рисков. Таким образом, масштабное расширение деятельности является важным средством минимизации рисков и способствует тому, что компания может преодолеть кризисы, развиваться и укреплять свои позиции.

Если в сфере недвижимости удастся добиться эффекта масштаба, это позволит компании обрести высокий уровень кредитоспособности и привлечь разрозненные рыночные средства посредством выхода на биржу. Это не только способствует реализации крупных проектов, но и решает проблему нехватки средств у компании, способствуя формированию благоприятного оборота капитала. После увеличения объема капитала компания может одновременно развивать несколько проектов в сфере недвижимости, а средства, полученные от их продажи, направлять на развитие следующего проекта, что обеспечит устойчивый и быстрый рост прибыли компании.

Одному предприятию трудно сформировать все преимущества, необходимые для конкуренции на рынке, поэтому необходимо компенсировать недостатки за счет расширения масштабов деятельности. Расширение масштабов деятельности компаний в сфере недвижимости посредством слияний или объединений позволяет объединить преимущества нескольких предприятий, добиться взаимодополняемости и тем самым укрепить конкурентоспособность на рынке. Разработка рынка, проектирование, управление маркетингом и т. д. являются составными частями ключевой конкурентоспособности.

В период становления компании «Хэнда Иша» Сюй Цзяинь четко осознавал её слабые стороны. Как восполнить многолетнее отставание и занять своё место на китайском рынке недвижимости? Компания «Хэнда Иша» должна была пойти по пути расширения масштабов. Благодаря накоплению значительных земельных резервов, широкому привлечению капитала, созданию сильного бренда, а также слияниям или объединениям с компаниями, дополняющими её преимущества, «Хэнда Иша» смогла избежать рисков, укрепить ключевую конкурентоспособность и обеспечить устойчивый рост прибыли.

Классика принятия решений 16. Соблюдение системы управления обеспечивает высокоэффективный рост

Способность предприятия к долговечному существованию зависит не только от мудрого руководства лидеров, но и от совершенной системы управления. Система управления предприятием — это система правил, разработанная в процессе развития предприятия для регулирования и стандартизации повседневной деятельности. Система управления обладает вечностью и преемственностью: когда предприятие начинает действовать в рамках системы управления, оно обретает долгосрочную жизнеспособность. Только когда система управления играет ведущую роль и все делается в соответствии с ней, можно говорить о долгосрочном управлении, и только тогда предприятие сможет занять позицию постоянного победителя в рыночной конкуренции.

Любая норма системы управления создана для достижения цели получения прибыли и призвана удовлетворять потребности развития предприятия. Система управления ограничивает повседневное поведение сотрудников, предоставляя набор норм поведения, и обеспечивает упорядоченное ведение всех дел предприятия. В случае изменений во внешней среде хорошо отлаженная система позволяет предприятию продолжать функционировать в обычном режиме. В период хаоса, связанного с реорганизацией внутренних структур, хорошо отлаженная система способна предотвратить возникновение негативных явлений. Таким образом, хорошо отлаженная система управления обеспечивает упорядоченность всей деятельности предприятия, слаженность во всех сферах и гибкое функционирование всего организма предприятия.

От скромных начинаний с одного жилого комплекса до владения 181 крупным проектом в сфере недвижимости в более чем 100 крупных городах страны и превращения в крупнейшую в Китае девелоперскую компанию по площади строящихся объектов и количеству проектов в столицах провинций — успех «Хэнда Иша» можно назвать ошеломляющим. За этим стоит бесчисленное количество мудрости Сюй Цзяиня, и главным образом — его управленческая мудрость. Сюй Цзяинь является не только председателем совета директоров группы «Хэнда Проперти», но и профессором менеджмента Уханьского технологического университета, а также научным руководителем аспирантов. В сфере управления предприятием он, без преувеличения, является экспертом и практиком, сумевшим найти идеальный баланс между своим обширным и глубоким знанием и тысячелетними традициями коммерции региона Линнань.

За более чем 10 лет Сюй Цзяинь превратил небольшую компанию, в которой работало менее 10 человек, в крупный корпоративный концерн с более чем 3000 сотрудников, вошедший в число 500 крупнейших предприятий Китая. По мере постоянного расширения масштабов предприятия и постепенного повышения его эффективности Сюй Цзяинь осознал: компания разрослась, но если система управления не будет усовершенствована, это станет очень опасным для предприятия. Поэтому ему необходимо было своевременно разработать систему управления, подходящую именно для «Хэнда Промислз».

Чтобы найти подходящую систему управления, необходимо провести всесторонний анализ и глубокое понимание компании. Во-первых, что касается «Хэнда Промислз», то из-за опыта становления с нуля и первоначального «безудержного роста» у компании не было прочного фундамента, и внутри предприятия существовало множество недостатков, а большинство региональных филиалов также были еще не достаточно зрелыми. Поэтому компании «Хэнда Шийе» необходим авторитетный лидер, который сможет искоренить внутренние пороки и тем самым снизить риски, а также дать филиалам четкие указания, чтобы они не сбивались с пути. Во-вторых, сфера недвижимости является капиталоемкой отраслью.

Для девелоперских компаний капитал — это жизненная артерия; напряженность в денежном потоке приводит к потере инициативы и ставит компанию в состояние постоянной неустойчивости. Самым эффективным способом обеспечить достаточный объем капитала является снижение затрат. Это требует от компании строгого контроля над финансами. В-третьих, после расширения масштабов своей деятельности компания «Хэнда Иша» постоянно стремится к строительству высококачественных объектов и укреплению влияния своего бренда, что требует неукоснительного соблюдения всех правил и положений в каждой региональной компании и на каждом проекте. Проанализировав и обобщив вышеуказанные особенности, Сюй Цзяинь определил систему управления, в основе которой лежит «модель тесного группового управления».

Модель тесного группового управления в теории управления называется «моделью централизованного управления», то есть все важные вопросы компании находятся под единым управлением группы. Её основной задачей является усиление вертикального управления всей группой над региональными компаниями, включая такие важные аспекты девелопмента и строительства недвижимости, как управление персоналом, финансы и капитал, строительство, контроль затрат, исполнение контрактов и маркетинг проектов. По мнению Сюй Цзяиня, такая модель имеет множество преимуществ: она не только гарантирует целенаправленность и соблюдение установленных правил на каждом этапе управления любым проектом, но и способствует быстрому развитию предприятия. В рамках этой модели головной офис группы Эвергранд Индастриал выступает в роли «мозга», отвечающего за выдачу приказов и указаний; филиалы, как «руки и ноги», обеспечивают их выполнение; а Сюй Цзяинь является ядром этого «мозга», поэтому каждый важный этап деятельности Эвергранд Индастриал находится под его контролем.

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.