

沈磊 (SHEN LEI)

# 复盘 (FUPAN)



ШЭНЬ ЛЭЙ

# ФУПАН

## пять принципов эффективного управления

—

Перевод с английского  
Софии Лопатковой

Издательство АСТ  
Москва

УДК 005  
ББК 65стд1-21  
Ш98

Все права защищены.  
Любое использование материалов данной книги, полностью или частично,  
без разрешения правообладателя запрещается

Оригинальное издание:  
复盘 (Fupan)

Это издание публикуется по соглашению  
с CHEERS PUBLISHING COMPANY и Nova Littera SIA

### **Шэнь, Лэй**

Ш98 Фупан: пять принципов эффективного управления. Принципы игры го для анализа успехов и ошибок бизнеса / Шэнь Лэй ; [перевод с китайского С. Черняковой]. – Москва: Издательство АСТ, 2026. – 272 с. – (Стратегии управления).

ISBN 978-5-17-174976-7

В 2003 году Lenovo Group была локальным производителем персональных компьютеров и другой электроники, широко известным только на китайском рынке. К 2013 году компания выросла до крупнейшего производителя ПК в мире, достигнув ряда стратегических бизнес-целей, среди которых приобретение американской компании Motorola Mobility, нескольких подразделений американской компании IBM и немецкой компании Medion.

В чем же секрет впечатляющего успеха Lenovo Group? Для того чтобы балансировать между скоростью и качеством и достигать поставленных целей, компания разработала и внедрила метод групповой оценки «Фупан». Он позволяет сотрудникам оценивать работу компании, анализировать причины ее успехов и неудач и вносить коррективы. Lenovo Group успешно интегрировала метод «Фупан» в систему управления компанией и последовательно применяет его на практике. В 2011 году метод вырос за рамки компании и начал распространяться по миру, помогая командам повышать качество работы без ущерба для скорости.

Шэнь Лэй, один из ведущих разработчиков метода «Фупан», в своей книге «Фупан»: пять принципов эффективного управления» анализирует примеры из практики Lenovo Group и объясняет, как данный метод способствует когнитивной интеграции и оптимизации решений, уделяя особое внимание решению типичных управленческих задач, таких как согласование целей и оценка результатов.

Эта книга шаг за шагом проведет вас через каждый этап «Фупана», поможет овладеть этим инструментом и добиться действительно эффективных результатов.

УДК 005  
ББК 65стд1-21

ISBN 978-5-17-174976-7

© Shen Lei, 2023  
© ООО «Издательство АСТ», оформление

## ОТЗЫВЫ

Двенадцать лет назад компания Changyingtong появилась на технологическом рынке Китая и почти сразу же открыла для себя метод «Фупан». Впервые я ознакомился с ним будучи участником четвертого потока курса подготовки генеральных директоров Lenovo Stars. «Фупан» произвел на меня сильное впечатление, и я незамедлительно внедрил его во внутренние процессы управления компанией. На мой взгляд, секрет того, что Changyingtong успешно интегрировалась в технологический кластер, составив конкуренцию другим компаниям, кроется именно в применении «Фупана». Выражаю благодарность Шэнь Лэю за работу над улучшением этого метода в течение десяти лет. Его интерес и упорство позволили объединить структурированную систему, которая лежит в основе «Фупана», диалектическую трактовку и практический опыт. Менеджеры нашей компании, безусловно, обогатят свои знания, что повлияет на эффективность управления компанией.

Пи Ябин,  
председатель правления  
Wuhan Changyingtong  
Optoelectronics Technology Co., Ltd.

Лю Чуаньчжи однажды сказал: «Кто применяет "Фупан", тот привлекает выгоду». Это действительно так! «Фупан» – основной метод работы Shence Network, позволяющий повысить эффективность сотрудников компании. В новой книге Шэнь Лэй впервые раскрывает секреты метода «Фупан» Lenovo. Он не только детально излагает его суть, но и приводит множество кейсов из практики выдающихся предпринимателей. Убедившись в эффективности метода «Фупан»

лично, от всего сердца рекомендую книгу к прочтению всем желающим быстро освоить новые знания.

Санг Вэньфэн,  
основатель и генеральный директор  
Shence Network Technology (Beijing) Co., Ltd.

В рамках моей работы я часто взаимодействую с инвестиционными организациями. Самое удивительное для меня в этой сфере – темпы роста молодых инвесторов, которые преуспевают все больше с каждой нашей встречей. Все без исключения уделяют особое внимание методу «Фупан». Они проводят глубокий анализ проектов, в которых принимали участие. Пытаются оценивать, реализовались ли их желания. Если да, то как? Если нет, то по какой причине они не были реализованы? Подобный метод мышления и стал ключевым навыком выдающихся инвесторов. Концепция «Фупан», созданная Lenovo, тесно связана с рождением Legend Capital. Но не стоит думать, что сфера ее применения ограничивается инвестициями. «Фупан» позволяет сформировать систему независимого управления и заставляет думать нестандартно участников рабочего процесса. Это особенно важно для стартапов. Метод «Фупан» от компании Lenovo – неизмеримый вклад в деятельность любого предпринимателя.

Чжао Лу,  
основатель и генеральный директор  
Taimei Medical Technology

Как участнику шестого потока курса подготовки генеральных директоров от Lenovo Stars, мне посчастливилось прослушать лекции Шэнь Лэя, посвященные методу «Фупан». Я попробовал применить этот метод на практике, проводил «Фупан» бизнес-исследований, бизнес-проектов и даже ежегодных совещаний. Применение «Фупана» на постоянной основе оптимизировало деятельность компании, повысило ее эффективность и обеспечило устойчивое развитие. «Фупан» стал «частью ДНК» менеджмента нашей компании. Я уверен, чтобы идти вперед, компания должна применять «Фупан», поэтому рекомендую всем прочитать эту книгу.

Сю Цзевэй,  
председатель 91 технологической группы

В начале моей предпринимательской деятельности мне удалось попасть на курс подготовки генеральных директоров от Lenovo Stars. Огромную пользу мне принесло именно посещение курса, посвященного методу «Фупан». Впоследствии ведение бизнеса для меня стало неотделимо от применения этого метода. В нашей компании еженедельно проводятся фупан-совещания, ключевая задача которых – анализ процесса реализации наших проектов. С помощью «Фупана» мы анализируем проблемы проектов, укрепляем их логику, накапливаем опыт, а также формируем методологию управления компанией. «Фупан» сыграл важную роль во возвращении ключевых кадров нашей компании, стал не только привычным методом управления, но и ускорил развитие организационных возможностей компании, что сыграло для нас решающую роль. В своей книге Шэнь Лэй равное внимание уделяет и теории, и практике, ясно и структурно описывает суть «Фупана» и этапы применения метода. Таким образом, практическая эффективность этой прекрасной книги становится максимальной.

Ян Вэй,  
председатель и основатель  
AI Machine Age

Усвоить теоретические основы «Фупана» несложно, а вот применение метода на практике может вызывать трудности. Фактически между теорией и практикой метода «Фупан» простирается скрытая ото всех пропасть, однако эта книга станет настоящим мостом, который поможет ее преодолеть. Это не только руководство по применению метода, но и чек-лист, который должен быть на столе у всех предпринимателей. Книга будет полезна и тем, кто уже активно использует метод «Фупан», и людям, начинающим свой путь в изучении метода. Если вы хотите овладеть «Фупаном», прочитав один материал, – вам нужна именно эта книга.

Ян Хайфэн,  
генеральный директор  
Raycom Intelligent Technology Co., Ltd.

# РЕЦЕНЗИИ

## Откройте себя будущему

Кан Чжицзюнь,  
автор рубрики «12个德鲁客» (12 Друкеров)

«Фупан» появился в компании Lenovo как подспорье для штатных сотрудников, но слава об эффективности метода шагнула далеко за двери головного офиса. Шэнь Лэй – один из главных разработчиков методологии «Фупан». Специалист, мастерство которого отточено в процессе сотни фупан-совещаний за много лет. Эта книга, безусловно, является воплощением его многолетнего труда.

Мы с Шэнь Лэем редко видимся, но ценим интеллект друг друга и уважаем профессионализм. После завершения книги Шэнь Лэй отправил мне копию, чтобы я ознакомился с содержанием и написал отзыв. Мне это казалось непосильным, но движимый желанием узнать, о чем книга, я согласился. Получив материал, я с удовольствием прочитал его на одном дыхании. И сразу понял, что это было расточительством – одним махом прочитать всю книгу, поэтому я вдумчиво прочитал ее еще два раза. Все больше и больше меня пленяла белая зависть: как хорошо написано! А если бы это написал я, было бы еще лучше! Мой отзыв не отличается изяществом стиля, но, если мне выпал шанс стать одним из первых читателей, поделюсь своими мыслями о книге в надежде, что это послужит своеобразным трамплином для будущих читателей.

«Фупан: пять принципов эффективного управления» очень содержательна, в отличие от множества книг этого жанра, которые либо написаны небрежно, либо пестрят излишними деталями. Книга не только представляет качественный анализ сущности метода, но и раскрывает высокоэффективную, опробованную на практике методологию «Фупан». Это настоящая энциклопедия менеджмента, одна на миллион.

Если вам интересны примеры использования метода, в первую очередь ознакомьтесь с третьей частью книги. В ней вы найдете не только три вида фупан-совещаний, но и описание полноценного кейса в приложении. Помимо этого, вас может заинтересовать знакомство с практическими результатами применения «Фупана» на примере семи крупных предприятий (см. главу 10, пункт «Ответ на три вопроса»).

Если в сфере ваших интересов методология и инструментариум, рекомендую ознакомиться со второй частью книги. Она включает пять твердых шагов и пять мягких техник применения метода. Пять принципов акцентируют внимание на внутренней философии, пяти качествах, которыми должен овладеть каждый участник «Фупана», чтобы совершенствовать свой профессионализм. Следует отметить, что разъяснение пяти этапов происходит крайне детально. Подобно заточке меча в сотнях сражений, содержание каждого включает в себя трудные места и болевые точки применения метода на практике, предоставляя эффективные контрмеры, как в настоящем сражении. Шэнь Лэй прекрасно справился с написанием книги, воплотив в ней не только свой многолетний опыт «в сражениях», но и отточенный профессионализм.

Читателям, желающим углубиться в суть метода «Фупан», стоит начать с первой части. Конечно же, можно вернуться к первой части, прочитав вторую и третью. Суть «Фупана» довольно проста, она заключается в сравнении «ожидание – результат». Однако, как говорил Леонардо да Винчи, «простота – это высшая форма сложности». После прочтения книги и глубокого анализа личного опыта, поверьте, у каждого читателя сформируется уникальное понимание сути «Фупана».

В процессе чтения я делал заметки практически на каждой странице, привести их все в рецензии я не могу, поэтому обсудим лишь некоторые моменты. Из части, посвященной сущности метода «Фупан», этот отрывок произвел на меня особое впечатление:

«Мы должны проводить "Фупан", чтобы проанализировать прошлый опыт. "Фупан" обновит ощущения от проделанной работы, объединит субъективные представления и объективные результаты. Через новое восприятие мы прокладываем мост к будущему, непрерывно улучшая его. Несмотря на то что "Фупан" обращен в прошлое, он непосредственно обзирает, улавливает и создает "будущее"».

«Фупан» обращен в прошлое, но для того, чтобы эффективно проводить «Фупан», необходимо открыть себя будущему. Не бросайте все силы на анализ опыта, загляните в будущее, и там вы увидите результат

правильных и последовательных действий, которые вы уже предприняли. Их анализ и представляет из себя метод «Фупан».

Люди заблуждаются, когда думают, что открыться будущему можно через отрицание прошлого. Анализируя наш опыт, мы осознаем настоящее и предвидим последствия. В «Фупане» прошлое – это «факты» и «положения вещей», которые по-разному воспринимаются разными людьми. Однако прошлое, которое вы хотите отринуть, чтобы сконцентрироваться на будущих результатах, – это наше ошибочное понимание прошлого. Звучит немного запутанно, позвольте разъяснить подробнее.

Мы от природы субъективны, а наши представления о собственной объективности иллюзорны.

В своей книге «Эффективный руководитель»<sup>1</sup> Питер Друкер высказал шокировавшую многих мысль о том, что разработка стратегии начинается не с фактов, а с осознания своей точки зрения. Хотя в большинстве книг о стратегическом мышлении и говорится, что начинать необходимо именно с поиска фактов.

Мы, люди, не можем убежать от самих себя. У нас есть предпочтения и воззрения, обойтись без которых просто невозможно, к тому же мы всегда стремимся доказать свою правоту. Не стоит так держаться за факты, ведь факты мы отбираем подсознательно, согласно собственным устоявшимся умозаключениям. Шэнь Лэй очень точно отразил это в книге: обычно мы думаем, что опираемся на реальные факты, в действительности же обманываем себя и других.

Поэтому лучше прямо признать свою субъективность: наше восприятие мира и представление о будущем весьма ограничены и зависят от индивидуального опыта и внутренней системы ценностей. Мы не можем отринуть себя и нашу субъективность, однако в наших силах признать этот факт и изучать себя дальше.

Можно выделить три типа фактов: факты, в которых мы уверены, реальные факты и факты, в которых уверены другие. При проведении действительно эффективного «Фупана» столкновение трех типов фактов поможет раскрыть себя и обновить свое восприятие.

Люди неизменно предаются фантазиям. В своей книге Питер Друкер приводит пример, где председатель правления одной компании был убежден, что равномерно распределяет свое время между взаимодействием с руководством компании, общением с ключевыми клиентами и участием

---

<sup>1</sup> Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: МИФ, 2012.

в общественной деятельности. Взглянув на записи активности в течение шести недель, он обнаружил, что практически не уделял времени этим сферам деятельности. Он считал, что ему необходимо уделять время коммуникации, но сам занимался операционной деятельностью – оформлением документации и контролем производства.

Поэтому в книге «систематизация процесса» – это первый этап «Фупана» перед ретроспективной цели, что действительно основано на практическом опыте. «Сначала необходимо представить как можно больше фактов, а не погружаться в мир фантазий, допуская предположения и поспешные выводы».

Нам также необходимо грамотно использовать факты, в которые верят окружающие нас люди.

Этот принцип Шэнь Лэй наглядно разъясняет на примере притчи «Слепые ощупывают слона». Сюжет притчи построен вокруг группы слепых людей, которые наощупь пытаются определить, какое перед ними животное или предмет. Один трогает слона за ногу и думает, что перед ним колонна. Второй ощупывает хобот слона и говорит, что чувствует в руке змею. Третий изучает ухо слона и представляет, что держит веер. Посыл не только в том, что необходимо избегать ошибки «слепых» из притчи, но и в том, что в действительности никакой разницы между нами и «слепыми» нет. Даже в экспертной области наши воззрения и познания все так же являются весьма ограниченными. Мы не можем видеть всю картину.

Альтернативная и даже противоположная нашей точка зрения обязательно является нашим «противником», как мы обычно сразу это воспринимаем. Напротив, весьма вероятно, проливает свет на другую сторону сложного явления. Так, легендарный генеральный директор General Motors Альфред Слоун выдвинул следующий принцип: если нет расхождения во мнениях, решение принято не будет.

Касательно грамотного использования фактов в понимании других особое впечатление на меня произвел отрывок о «фактической ошибке атрибуции» (см. главу 3). Представим ситуацию: вы едете на встречу на машине, вот-вот опоздаете из-за того, что поздно вышли, поэтому перестраиваетесь и обгоняете другие машины. Окружающие непременно будут возмущаться вашей нетерпеливостью и оценивать ваш автомобиль, акцентируя внимание на его плохих качествах. На этом примере автор раскрывает следующий тезис: первопричиной поведения участников определенного события будет контекст, наблюдателям же проще в конечном итоге все свести к личным качествам участников. Ре-

шающим в раскрытии себя является осознание и минимизация субъективного оценивания окружающих, в процессе эффективного «Фупана» это изменение происходит естественным образом.

Откройте навстречу будущему, вместо того чтобы пытаться ухватить его.

«Фупан» заставил меня по-новому посмотреть на взаимосвязь прошлого и будущего. Только учитывая опыт прошлого, можно действительно устремиться к будущему. Посредством эффективного «Фупана» возможно «обновлять свое восприятие, объединяя субъективные представления и объективные результаты. Через новое восприятие прокладывать мост к будущему».

На первый взгляд, концепция VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) описывает обеспокоенность человечества относительно будущего, в действительности же – инстинктивное стремление к определенности. Невозможно ухватить определенное будущее, открывшись лишь неопределенной действительности. Выказывая только здоровую и конструктивную обеспокоенность, возможно открыться будущему. Это освобождает и одновременно является вызовом для всего человечества. Один мудрец сказал, что «нам зачастую недостает смелости и силы воспользоваться истинной свободой лишь потому, что не можем справиться с нашей заносчивостью, своенравностью, ожиданиями и страхами».

От всей души благодарю Шэнь Лэя за это честное, профессиональное и наполненное произведение. Искренне рекомендую к прочтению. Не упустите «Фупан»!

## Неужели наша деятельность правда так идеальна?

Гао Цян,  
ректор Института менеджмента Lenovo Holdings

В 2011 году Lenovo Holdings был воссоздан Институт управления. В том же году доктор наук Шэнь Лэй присоединился к команде института, и мы стали коллегами.

Основное направление деятельности Института управления Lenovo Holdings – построение корпоративной культуры. Главным результатом работы является обобщение достижений Lenovo в процессе развития управления компанией. Полученные результаты – отражение успехов командной работы на тернистом пути предпринимательства. Мы располагаем

таким большим объемом накопленного опыта преимущественно благодаря тому, что с давних пор в нашей компании применяется метод «Фупан». Одержав победу, необходимо подвести итоги, в случае неудачи необходимо еще более глубокий анализ. Таким образом обязательно сформируется основа менеджмента и корпоративной культуры организации.

Благодаря авторитету основателя Lenovo Лю Чуаньчжи концепция «Фупан» от Lenovo довольно быстро приобрела всеобщую популярность. На заре становления Института управления Lenovo Holdings к нам обратился вездомый острым чутьем редактор из издательства с просьбой написать книгу о методе «Фупан». По мнению того редактора, «Фупан» – уникальная концепция управления, воплощенная локальной китайской корпорацией. Обобщить и упорядочить метод «Фупан» в книге – великолепный способ откликнуться на потребность бурно развивающихся частных предприятий Китая.

Мы восхитились профессиональным чутьем и остроумием редактора и выразили благодарность за такое признание заслуг компании Lenovo, однако все же вынуждены были отказаться от предложения написать книгу. Мы сомневались, что нашего опыта достаточно, а недостаток квалификации мог отразиться на качестве книги. В то время «Фупан» получил универсальное применение в компании, так как содержал в себе ясную идею и четкие принципы. К тому же на основе четырех шагов и пяти требований внутренней философии «Фупана» сотрудниками Lenovo Group была разработана модель, которая впоследствии получила широкое применение в процессе интернационализации компании. Однако реальных кейсов применения метода на финансовом рынке было слишком мало, чтобы судить о том, насколько верно наше понимание «Фупана».

В 2013 году, одновременно со стратегическим развитием компании, у компаний, связанных с Lenovo, ежедневно повышался спрос на создание системы применения метода «Фупан». Под руководством Шэнь Лэя сотрудники Института управления начали детально разрабатывать курс обучения. Взяв на себя эту задачу, Шэнь Лэй столкнулся с разнообразием бизнеса: в состав Lenovo Holdings входит множество предприятий в разных отраслях, на разных этапах развития, с различными концепциями и стилем управления. Еще сильнее предприятия отличаются в запросах на использование метода «Фупан», которые охватывают все аспекты управления и организации производства: от корпоративной стратегии до программ тимбилдинга. Первостепенным и ключевым является профессиональный спрос на применение метода «Фупан» для решения реальных рабочих вопросов, а не сухие принципы.

Как только вы начнете игру под названием «Фупан», вас захлестнет волной вопросов. На первый взгляд, этапы «Фупана» кажутся четкими, однако на конкретных примерах возникают расхождения. В процессе «Фупана» все полученные выводы и варианты разрешения проблем обязательно должны быть проконтролированы и проверены на практике.

Шэнь Лэй получил докторскую степень по менеджменту, но, завершив очную форму обучения, не стал научным деятелем, а выбрал трудовую практику. И академическая подкованность, и практические навыки сформировали его богатый опыт. Последовательность «практика – обучение – анализ – и снова практика» непрерывно совершенствовала его понимание метода «Фупан». Нами был выдвинут тезис о необходимости внедрения «структурирования процесса» как ключевого звена на начальном этапе «Фупана». В процессе углубленного исследования целей и задач мы использовали систему управления OGSM<sup>1</sup>, применяемую на практике компанией Procter & Gamble и другими, в дополнение к «Фупану».

В настоящее время на книжном рынке есть много литературы о методе «Фупан». Шэнь Лэй воспринимает эту книгу как обобщение своего одиннадцатилетнего опыта работы в компании Lenovo Holdings. На мой взгляд, эта книга отражает путь, который компания прошла за эти годы, и извлеченный из него опыт.

Концепция корпоративного менеджмента «Фупан» в Lenovo была предложена и опробована лично Лю Чуаньчжи. Созданная и продвигаемая компанией Lenovo методология «Фупан» прошла путь от идеи до инструмента, масштабы применения которого расширяются изо дня в день. Сейчас «Фупан» – это концепция, которая непрерывно совершенствуется.

Метод «Фупан» непрерывно усложняется и переосмысливается, в этом процессе несложно заметить как идеи китайских мудрецов, так и многочисленные концепции управления современными предприятиями. В постановке целей, оценке результатов, анализе причин или выведении закономерностей мы также руководствовались глубокими исследованиями и практикой китайских и зарубежных компаний. Таким образом, «Фупан» не является уникальным инструментом Lenovo, а представляет собой открытую систему обучения, комплексный продукт оригинальных идей и заимствованных мыслей. Lenovo, как и большинство компаний в Китае,

---

<sup>1</sup> OGSM (англ. Objective, Goal, Strategy, Measurement – «цель, задача, стратегия, измерение») – инструмент планирования и менеджмента.

начинала с нуля, постепенно внедряя метод «Фупан», эффективность которого отражает процесс становления нашего предприятия.

В этой книге «Фупан» уже представляет собой целостную систему. Несмотря на то что применение этапов метода описано в строгой последовательности, совсем необязательно соблюдать ее. Намного важнее уловить суть «Фупана». Научиться грамотно использовать его, чтобы выявлять проблемы, формулировать способы их решения и достигать результатов. Этот процесс невероятно сложен.

За многие годы работы в Lenovo Holdings я несметное число раз наблюдал за использованием «Фупана» и применял его сам. Больше всего меня поразило случаем, произошедшим в нашей компании в 2017 году. Тогда мы были сконцентрированы на изменении корпоративной культуры. «Фупан» был главным инструментом на пути к этому. Прошел год, и, чтобы оценить проделанную работу, мы организовали конференцию для сотрудников. Один из блоков конференции был направлен на обмен опытом в кругу ключевых сотрудников. Все участники собрания в основном представляли положительные результаты своей деятельности, когда в обсуждение вмешался сидевший в зале председатель Лю Чуаньчжи, задав вопрос: «Неужели наша деятельность правда так идеальна? Почему же мы не проводим "Фупан" наших ошибок? Почему о некоторых случаях мы не в силах даже заговорить?»

Весь зал замер в восхищении. На этом собрании действительно не были освещены неудачные кейсы. О некоторых моментах было неудобно рассказывать в присутствии всех отделов. Вопрос, поднятый Лю Чуаньчжи, так впечатлил нас, что до сих пор звучит у нас в голове.

Неужели ваша деятельность правда так идеальна?

Это и есть главный довод в пользу необходимости «Фупана» вашей компании.

## Непрерывное развитие компании Shiqu благодаря «Фупану»

Чжан Жуй,  
основатель Shiqu Interactive Technology Co., Ltd.

С момента основания Shiqu мы твердо решили стать компанией нового образца в области маркетинга. Хотели активно внедрять интернет-технологии и технологии обработки больших данных, чтобы приблизиться к статусу крупной маркетинговой компании.