

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	9
ВВЕДЕНИЕ .....	12
1. ДО НАИЕР (1978–1983) .....	19
2. РОЖДЕНИЕ НАИЕР (1984–1991) .....	29
3. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ НАИЕР (1992–1998) .....	69
4. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НАИЕР (1998–2005) .....	89
5. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ НАИЕР (2005–2012) .....	113
6. СЕТЕВАЯ НАИЕР (С 2012 ГОДА ДО НАШИХ ДНЕЙ) .....	167

# ПРЕДИСЛОВИЕ

*Обращение Чжан Жуйминя,  
председателя и генерального директора Haier Group,  
к производителям*

Развитие технологий — ключевой фактор в деле повышения благосостояния человечества. Благодаря разуму становятся возможными все более мощные цивилизационные прорывы. Интернет привел к невероятному росту наших технических ресурсов, и мы подошли к критически важной точке. Крупномасштабная индустрия будет развиваться таким образом, что человек станет частью большого механизма, пойдет по новым путям развития. Нулевое расстояние, децентрализация и распределенное интернет-мышление вводят нас в эру, полную новых перспектив и вызовов.

За тридцать лет развития и инноваций Haier превратилась из маленького, близкого к банкротству коллективного предприятия в ведущий бренд крупной бытовой техники. У компании сотни миллионов пользователей во всем мире, и каждый день на рынке появляются сотни тысяч товаров нашей марки. Благодаря промышленным достижениям мы менее чем за треть века преодолели путь, который у предприятий в развитых странах занял столетие. Мы рассчитываем стать классическим примером развития бизнеса, на который будут ориентироваться другие. Наша цель перед лицом новых вызовов — и впредь сохранить дух новаторства,

лежащий в основе Haier. Мы должны остаться предприимчивыми и современными.

Как-то раз император спросил своих сановников, в чем разница между предпринимателем и хранителем, то есть между созданием нового и поддержанием его на должном уровне. Ему ответили, что начать дело трудно, однако продолжать его еще труднее. Корпоративная культура Haier отвечает на этот вопрос иначе. И начало, и развитие начатого — это две стадии единого процесса. Единственный путь вперед — это проявлять предпринимательскую инициативу.

Дух предпринимательства как установка на успех описан в классическом китайском трактате «Дао дэ цзин»\*: враг подавляется силой, но истинным победителем человека делает лишь победа над самим собой. Сущность культуры Haier в том, что мы не почиваем на лаврах.

Это верно не только для компании, но и для любого нашего сотрудника. В эпоху интернета каждый сам себе бизнесмен и генеральный директор в одном лице.

В китайском языке иероглиф «предприниматель» лишь немного отличается от иероглифа «предприятие», и тем не менее эти понятия разные по смыслу. Предприятие сосредоточено на бизнесе, а предприниматель — на клиенте. Сверхзадача предприятия — создать идеальные продукты и услуги, а предпринимателя — максимально удовлетворить чаяния потребителя. Лицом предприятия являются его размеры и прибыли, а лицом предпринимателя — лояльные клиенты. Предприятия пользуются менеджментом, а предприниматели — собственным уникальным набором методов. И каждая их инновация может привести к рождению новой компании.

На заре существования Haier нашим вкладом в развитие общества были товары, а затем и услуги под брендом компании. После этого Haier решила перейти от замкнутой иерархической структуры к открытой

---

\* «Дао дэ цзин» («Книга пути и достоинства») — основополагающий источник учения и один из выдающихся памятников китайской мысли, оказавший большое влияние на культуру Китая и всего мира. Основная идея этого произведения — понятие дао — трактуется как естественный порядок вещей, не допускающий постороннего вмешательства, «небесная воля» или «чистое небытие». Споры о содержании книги и ее авторе продолжаются до сих пор. *Прим. ред.*

бизнес-платформе, от огороженного стеной сада — к большой экосистеме новых производителей и предприятий. Сегодня мы делимся с обществом нашими ресурсами, предоставив производителям бизнес-платформу с брендом Haier, на которой новаторы-энтузиасты могут разработать новые продукты.

Кроме того, мы предлагаем всем желающим свою цепь поставки ресурсов, благодаря которой любой контрагент или клиент может участвовать в новых процессах Haier и создавать потребительскую ценность. Именно на почве равных, честных и взаимовыгодных для всех заинтересованных сторон возможностей и условий и возникают инновации.

С 2005 года Haier применяет бизнес-модель «индивидуальные цели сообщества». Мы отказались от привычного всем стремления к традиционным бизнес-результатам. Эта смена модели вызвала волну критики и непонимания, но мы полны решимости выстоять. Нами руководит не только жажда успеха, но и исследовательский дух.

Отмечая десятилетие основания компании в 1994 году, я написал статью под названием «Haier\* — это океан». Теперь же я представляю Haier в виде облака: ведь как ни велик океан, у него все же есть берега, а небо бескрайне.

Открывать, открывать и еще раз открывать! На облачной платформе Haier зародилось и выросло более ста небольших компаний. Они уже покинули нас и стали самостоятельными предприятиями. Интернет-платформой пользуются и социальные предприниматели, заслуживающие особого уважения. В отличие от самой компании, у инновационной платформы Haier нет тридцатилетней истории. Она — новорожденный ребенок, восходящее солнце. Производители, работающие на ней, — и ее строители, и предприниматели одновременно.

Я хотел бы отдать должное великой эре созидателей. Haier стремится быть домом и сообществом для производителей-новаторов.

---

\* Один из иероглифов в названии компании означает «море» или «океан». *Прим. ред.*

# ВВЕДЕНИЕ

*Стюарт Крейнер и Дез Дирлав*

Организации, управляемые наиболее эффективным и инновационным образом, с большой вероятностью превзойдут соперников. Управление — это одно из ключевых конкурентных преимуществ.

Такова основа концепции управленческой инновации, которую проповедают Гэри Хэмел и Джулиан Биркиншоу\* из Лондонской школы бизнеса. Организации всех видов постоянно ищут новые, более совершенные, способы управления — от бережливого производства\*\* Toyota

---

\* Гэри Хэмел (род. 1954) — американский эксперт по вопросам менеджмента и стратегий управления, практикующий консультант. Работал в качестве консультанта по управлению с такими компаниями, как General Electric, Nokia, Nestle, Shell, IBM, Microsoft, Alcoa, Ford, Dow Chemical и другими. В качестве приглашенного профессора преподавал международный бизнес в Мичиганском университете и Гарвардской школе бизнеса. Джулиан Биркиншоу (род. 1964) — доцент кафедры стратегического и международного менеджмента Лондонской школы бизнеса и сотрудник Advanced Institute of Management Research. Его исследования, преподавание и консультационные услуги сосредоточены на стратегическом управлении в крупных мультинациональных корпорациях. *Прим. ред.*

\*\* Бережливое производство (lean production) — подход к управлению организацией, основанный на повышении качества продукции при одновременном сокращении расходов. Концепцию бережливого производства разработал инженер компании Toyota Тайити. Она предполагает вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника компании и полную ориентацию на потребителя. Главная задача бережливого производства — непрерывное устранение потерь: только таким образом можно добиваться совершенства, снижать стоимость продукта и повышать его качество. *Прим. ред.*

до «стратегии голубого океана»\*, принятой правительством Малайзии. Задача менеджеров — более результативно использовать имеющиеся и выявлять потенциальные ресурсы, которые понадобятся в будущем.

Крупнейшие современные корпорации осознают все более насущную важность менеджмента. Вызовы, стоящие сейчас перед Facebook, Apple и Google, в сущности, сводятся к вопросам управления. Все эти компании разработали революционные технологии и теперь стремятся максимизировать социальное и экономическое влияние этих нововведений, что тоже входит в круг задач управленцев.

К сожалению, в последние десятилетия слово «менеджмент» приобрело дурную славу, став своего рода синонимом мелочной бюрократии — безликой массы клерков, забивающих цифры в электронные таблицы. В больших государственных структурах к менеджерам относятся с подозрением. В быстро растущих высокотехнологичных компаниях их воспринимают как выскочек в строгих костюмах, которые играют во «взрослых», — в отличие от парней в джинсах и футболках, авторов блестящих идей и еще более великолепных продуктов.

Однако без должного менеджмента легко зайти в тупик. Для роста и развития предприятиям необходимо правильное управление.

## КТО ТАКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ?

Если согласиться с утверждением о важности менеджмента, то возникает вопрос: кто такие менеджеры? Кто, в сущности, занимается управлением?

В прошлом веке и даже раньше под эту область стремились подвести научный фундамент — благодаря этому нынешние менеджеры лучше образованы. Они обучаются в бизнес-школах, постоянно

---

\* «Стратегия голубого океана» — книга по стратегии бизнеса, авторы Чан Ким и Рене Моборн (М. : МИФ, 2017). Книга иллюстрирует бурный рост и высокую прибыльность компаний, которые могут генерировать продуктивные бизнес-идеи, создавая не существовавший ранее спрос на новом рынке («голубой океан»), где практически отсутствуют конкуренты, вместо того чтобы соревноваться со множеством конкурентов на малоприбыльных рынках («алый океан»). *Прим. ред.*

повышают свою квалификацию, черпают новейшие идеи из книг, журналов и онлайн-семинаров.

Проблема, однако, в том, что менеджмент стал видом деятельности для избранных, хотя для дальнейшего развития ему необходим приток новой крови. Конечно, профессиональные управленцы со степенью МВА, чьи книжные полки прогибаются под спудом умных мыслей, заинтересованы в том, чтобы оградить свою вотчину от непрошенных гостей. Курица не станет голосовать за суп.

Неприглядная правда в том, что заводского рабочего, предложившего удачную идею об оптимальном использовании ресурсов, сегодня вряд ли услышат, как и сто лет тому назад (несколько громких исключений только подтверждают это правило). В очень многих организациях управленцы элементарно не допускают к административным высотам талантливых людей.

Но, на наш взгляд, ситуация постепенно меняется. Нет сомнения, что менеджмент постепенно перестраивается, чтобы максимально аккумулировать новые ресурсы. Для этого нужно осознать пять ключевых черт эффективного управления.

1. Естественность. Эффективный менеджмент не имеет ничего общего с запутанными отчетами, лабиринтами таблиц и скрупулезным измерением второстепенных параметров. Все это тоже важно, но нельзя забывать, что менеджмент — это не только наука, но и искусство. Сердце управления — это люди, и им надо дать свободу распоряжаться собой, раскрывать потенциал и индивидуальные особенности.
2. Открытость. Одна из важнейших парадигм ведения бизнеса последнего десятилетия — это открытые инновации. Классический пример такого продуктивного подхода демонстрирует Procter & Gamble, где охотно внедряют идеи клиентов, поставщиков и других советчиков со стороны. Ни одна компания не обладает монополией на мудрость, в том числе на мудрость в сфере управления. Чем шире распахнуты двери для управленческих идей, тем выше вероятность, что мощный менеджмент станет конкурентным преимуществом организации.

3. Свобода от иерархии. В 1990-х годах Том Питерс\* заявил о скором вымирании менеджеров среднего звена, назвав их «печеными гусями». Если бы! Недавно, работая с одной компанией в Кремниевой долине, мы обнаружили там целую группу таких настроенных на бездействие управленцев. И даже прозвище «зомби» не мешало им формально заправлять в этой части долины. Осмотритесь — и вы увидите, что эти заносчивые «менеджеры среднего звена», а проще — балласт, живы и здравствуют, в том числе в крупных корпорациях. Любой менеджер должен оправдывать свое пребывание на должности пользой, которую он приносит компании. Сам же факт того, что он занимает место в иерархии, ничего не значит.
4. Использование технологий. Поразительно, как часто в посещенных нами организациях передовые технологии используются везде — от производства до взаимодействия с клиентами и пользователями, но только не в управлении! Хотя, по сути, технологии дают менеджерам простор для творчества, делают управление более глобальным, интерактивным и смелым, чем когда бы то ни было. Лучшие менеджеры, которых мы встречали, всегда в восторге от открывшихся возможностей.
5. Небольшие структурные единицы. В идеале управляющие органы должны иметь ограниченный размер и неограниченные устремления. Наличие небольших, гибких, вооруженных технологиями команд — характерная черта отделов исследований и разработок инновационных компаний, но не других подразделений. Совету директоров следует быть маленьким, кругу топ-менеджеров — узким, и так на всех уровнях компании. Микрокоманды — своего рода виагра для качества управления.

Кроме «перенастройки» менеджмента, которая придаст эффективность работе компании, следует задуматься о самой природе организаций.

Организация — это «контекст», в рамках которого осуществляется управление.

---

\* Том Питерс (род. 1942) — американский писатель, бизнес-гуру. *Прим. ред.*



Менеджмент и организация работают в тандеме и не должны быть статичными. Организации постоянно меняют — по крайней мере, должны менять — форму и вектор действий.

Увы, как и менеджмент, многие современные организации построены по образцам столетней давности. В эру интернета по-прежнему доминируют промышленные корпорации с устаревшими структурой и ожиданиями. Не давайте сбить себя с толку косметическими послаблениями вроде бесплатных обедов, свободного дресс-кода и так далее: у современных предприятий излишне жесткая структура. Возможно, замысловатые организационные схемы ушли в прошлое, но по своей структуре и мышлению компании и в наши дни беспощадно линейны.

Современные корпорации застряли в прошлом веке. Тогда делали акцент на размерах, эффекте масштаба, который создавали конвейеры и массовое производство. Именно возможность наращивать объемы оправдывала существование корпораций XX века. Но времена меняются. Численность сотрудников больше не служит коммерческим преимуществом и залогом долголетия организации. Неповоротливые гиганты умирают. Размеры действительно защищают организацию — но лишь от изменений, необходимых для выживания.

Исследования доказали: сомневающиеся в себе люди более успешны. Примените ту же логику к менеджерам и организациям — и вы поймете, что необходимо для конкуренции в грядущем мире. Лучшими станут те, кто анализирует каждый элемент своих действий.

Как явствует из данной книги, Чжан Жуйминь — выдающийся генеральный директор Haier — и другие сотрудники этой компании много лет размышляют о природе своей организации и задумываются над тем, правильно ли они управляют. «Нет успешных компаний, есть компании, идущие в ногу со временем, — сказал Чжан Жуйминь во время нашей встречи в штаб-квартире Haier в Циндао. — Изучать бизнес-модели и управленческое мышление можно бесконечно. Надо бросить себе вызов: сумеешь ли ты не устареть во времена перемен?»

Чжан Жуйминь — скромный человек, что проявляется и в его манерах, и необычайно любознательный. Он также самый начитанный

руководитель, которого мы встречали, и знает Минцберга и Хэмела, Хэнди и Кантер\*.

Он хочет совершенствовать себя и свою компанию.

Если вы думаете, что в этом желании нет ничего особенного, то вы ошибаетесь. Многие руководители высшего звена, с которыми нам довелось общаться, одержимы сохранением своего статус-кво и фондовыми опционами, а не повышением производительности — и организации, и своей собственной. Вероятность, что они начнут обсуждать последние веяния в области инноваций, не больше того, что они вылезут из окна кабинета и спустятся по канату на улицу. Конечно, бывают и исключения, но смирение и любопытство — редкость в мире западных корпораций.

История Haier уникальна, но ее опыт актуален и бросает колоссальный вызов другим компаниям. Эта корпорация прошла путь от терпящего бедствие заштатного завода к поглощению GE Appliances — части крупнейшей корпоративной империи современной Америки. То, как Haier изменила подходы к управлению, должно стать уроком для менеджеров по всему миру и повлиять на их отношение к работе.

Пока что Haier успешно проходит придуманную ее генеральным директором «проверку на современность». Мы отдали должное славы истории компании, присудив ей и лично Чжан Жуйминю премию Thinkers50\*\*. Это история о том, как могут и должны меняться менеджмент и организации, которые хотят создавать будущее.

*Стюарт Крейнер и Дез Дирлав  
Март 2017 года*

---

\* Генри Минцберг (род. 1939) — специалист в области бизнеса и управления. Стронник позиции, что современное преподавание менеджмента идет по неверному пути: попытки превратить менеджмент в науку (сам Минцберг считает его искусством) наносят дисциплине непоправимый вред. Стронник обучения менеджеров, уже имеющих опыт работы, а не студентов, совершенно не представляющих, с чем им придется столкнуться в реальном мире бизнеса. Чарльз Хэнди (род. 1932) — английский специалист в области психологии менеджмента, управления изменениями, теории и практики процесса индивидуального познания. Розабет Кантер (род. 1943) — автор работ по управлению изменениями, инновациями, реорганизацией. *Прим. ред.*

\*\* Основанный в 2001 году рейтинг Thinkers50 — первый в мире рейтинг бизнес-теоретиков. Составляется на основе онлайн-голосования, публикуется каждые два года. Бренд Thinkers50 выпускает книги, видеоблог, подкасты. *Прим. ред.*