

# ФИЛОСОФИЯ Haier

ПЕРЕРОЖДЕНИЕ 2.0

ЦАО ЯНФЭН



Издательство «Олимп-Бизнес»  
Москва, 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

## ПРЕДИСЛОВИЯ

Доктор Педро Нуэно	x
Минчжэ Чэнь	xii

## ГЛАВА 1

ИССЛЕДОВАНИЕ ПЕРЕМЕН И ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В HAIER	2
Иновации «превращают стены в двери»	3
Процесс и метод изучения	7
Превращение компании с долгом в 220 000 долларов США в ведущего мирового производителя бытовой техники	9
«Тринадцать правил» проведения реформ и внедрения изменений	12
«Стратегия создания бренда» и «комплексное управление качеством»: 1984–1991	15
«Стратегия диверсификации» и «ОЕС»: 1992–1998	21
«Стратегия интернационализации» и «управление рыночными цепочками»: 1999–2005	28
«Глобальная стратегия бренда» и «модель RenDanHeYi (1.0)»: 2006–2012	35

## ГЛАВА 2

МОДЕЛЬ RENDANHEYI	48
Что такое модель RENDANHEYI?	49
Девять элементов RENDANHEYI	51
Система операций модели RENDANHEYI	53
Площадка поддержки модели RENDANHEYI	58
Философия бизнеса модели RENDANHEYI	65
Можно ли успешно копировать модель RENDANHEYI?	66

## ГЛАВА 3

СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ ВМЕСТЕ С КЛИЕНТАМИ	70
«Статика» и «динамика» стратегического управления	71
Потребители — создатели ценности	75
Взаимодействие с клиентами «без дистанции»	78

Значение «максимальной конкурентоспособности»	81
Лояльность клиентов	83
Механизм ВВР	85
<b>ГЛАВА 4</b>	<b>94</b>
МИКРОПРЕДПРИЯТИЯ — ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ БЛОКИ HAIER	
Создание бизнес-экосистемы для предпринимателей	95
Структура микропредприятий	98
Договорный механизм	101
Взаимный выбор руководителя и членов команды	104
Эволюция микропредприятий	107
Оптимальное сочетание полномочий и контроля	108
Взаимная выгода — основной механизм бизнес-системы	113
<b>ГЛАВА 5</b>	<b>116</b>
УНИФИЦИРОВАННЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ПРОЦЕСС: РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ	
Основа исполнения — компетентность руководителей, подведение итогов и достижимость целей	117
ОЕС начинается с руководства	120
Система управления-контроля ОЕС	122
ОЕС-собрания для старшего менеджмента	125
Система бюджета, предварительного планирования и предоплаты	134
Ритм краткого отчета о ежедневной деятельности	139
<b>ГЛАВА 6</b>	<b>142</b>
МЕХАНИЗМ ОПЛАТЫ ТРУДА КЛИЕНТОМ: МОТИВАЦИЯ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ	
Механизмы порождают динамику	143
Успех кроется в правильном применении механизма	146
Что такое зарплата, которую платит клиент?	149
Что такое счет для заработной платы, которую платит клиент?	154
Преодоление разрыва: оптимизация замкнутого цикла	157
Какие механизмы наиболее привлекательны?	161
<b>ГЛАВА 7</b>	<b>164</b>
ФИНАНСЫ 3.0: РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРА В ПРЕОБРАЗОВАНИЯХ	
Каждый становится финансовым менеджером	165
Роль стратегического лидера в преобразованиях	168
Включение в процесс микропредприятий	172

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

Планирование и бюджетирование во имя успеха	174
Отчет о стратегических прибылях и убытках	176
Система учета на микропредприятиях	179
Финансовые стратегии: от 1.0 до 3.0	183
<b>ГЛАВА 8</b>	<b>190</b>
ПЛОЩАДКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И СИНЕРГИИ: УСТРАНЕНИЕ ДИСТАНЦИИ	
Скорость и открытость: мощные инструменты успеха	191
Информатизация цепи поставки: синергия всего процесса	194
Электронные отчеты о доходах: непрерывная оптимизация МП	196
Площадка для зарплаты, которую платит клиент: проверка независимых результатов деятельности	197
Информатизация площадки краткого отчета о ежедневной деятельности: небольшой прогресс каждый день	199
Онлайн-офлайн-площадка взаимодействия с клиентом «без дистанции»	200
Открытая инновационная площадка: интеграция глобальных ресурсов	203
Интерактивное сообщество: внутренние и внешние связи	205
Клиенты и предприниматели — повелители информатизации	207
От «информатизации предприятия» до «информатизированного предприятия»	209
<b>ГЛАВА 9</b>	<b>214</b>
УПРАВЛЕНИЕ БЕЗ РУКОВОДИТЕЛЯ	
Разрушение модели иерархического управления	215
Устранение бюрократического мышления	217
Передача власти клиентам	219
Самостоятельно эволюционирующий механизм модели «управление без руководителя»	220
Люди, управляющие ресурсами	224
Каждый становится предпринимателем	226
Преобразование лидерства: от 1.0 до 3.0	228
Преобразование в «лидерство площадки»	235
<b>ГЛАВА 10</b>	<b>240</b>
КУЛЬТУРНАЯ ДНК: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ИННОВАЦИИ	
Развитие культуры при бесконечной преемственности	241

Предпринимательство и микропредприятия	242
Инновации — пропуск в чемпионы	245
Инновационная тройца	247
Распространять в Haier культуру предпринимательства и инноваций	250
Слияние моделей корпоративной культуры и управления	253
Культура 3.0	257
<b>ГЛАВА 11</b>	<b>262</b>
ПРЕДПРИЯТИЕ — ЭТО ЛЮДИ	
Всё дело в людях	263
Самореализация	264
Первая открытая политика в отношении талантов: механизм 1 + 1 + N	267
Экосистема талантов	268
Площадка для «коллективных предпринимателей»	271
<b>ГЛАВА 12</b>	<b>278</b>
iHAIER: ИНКУБАЦИОННАЯ ПЛОЩАДКА ДЛЯ МИКРОПРЕДПРИЯТИЙ	
Предпринимательство — тяжелое занятие	279
iHaier — инкубационная площадка для микропредприятий	280
Шесть функций	281
Комплексные услуги для предпринимателей	287
<b>ГЛАВА 13</b>	<b>290</b>
ОРГАНИЗАЦИЯ 3.0: HAIER БЕЗ ГРАНИЦ	
Что такое границы организации?	291
Организация без границ	293
Два критерия «Haier без границ»	295
Реформы начинаются с организационной структуры	299
Недостатки традиционных организационных структур	301
Haier без границ	305
Шесть сил, которые ломают границы	309
Организация 3.0: сделайте всех генеральными директорами	315
<b>ГЛАВА 14</b>	<b>320</b>
ПРЕУСПЕТЬ В ХОДЕ ИЗМЕНЕНИЙ: «ТЕОРИЯ ТРЕХ КРУГОВ»	
Постоянное изменение для создания «временных преимуществ»	321
Организационные изменения: «Теория трех кругов»	323
«Великое лидерство» + принцип «начинать с себя»	326

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

«Искренность» + принцип «признавать свои ошибки»	<b>329</b>
«Практика» + принцип «ориентироваться на людей»	<b>330</b>
«Доведение разумных начинаний до конца» + принцип «непрерывно учиться»	<b>332</b>
Изменения требуют «рыцарской отваги»	<b>334</b>
<b>ОБ АВТОРЕ</b>	<b>339</b>

## ГЛАВА 1

---

# ИССЛЕДОВАНИЕ ПЕРЕМЕН И ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В HAIER

---

## ИННОВАЦИИ «ПРЕВРАЩАЮТ СТЕНЫ В ДВЕРИ»

Немногие из вошедших в историю идеалистов с амбициями прожили спокойную жизнь. Это утверждение применимо к любой человеческой деятельности и справедливо как для ученого, так и для государственного деятеля, предпринимателя или какого-нибудь другого специалиста.

К числу тех, кто никогда не пасовал перед трудностями, следует отнести первое поколение блестящих предпринимателей из Китая, заявивших о себе на фоне реформ и стремительно развивающейся экономики. Одна из таких ярких личностей — Чжан Жуйминь, генеральный директор Haier, китайской международной компании по производству бытовой техники и электроники. Многочисленные статьи, отчеты и книги подтверждают это. Сотрудники Haier прошли тернистыми путями предпринимательства. Десятки лет бизнесмены из Haier упорно и осторожно продвигались в своих изысканиях, принимая множество жестких решений, иногда даже в ущерб здоровью и семейным отношениям. В 2003 году в интервью независимой китайской газете *The Economic Observer* Чжан Жуйминь так прокомментировал решимость и горечь, связанные с открытием бизнеса: «Начиная бизнес в Китае, невозможно преуспеть, не пожертвовав многим — например, семейными отношениями».

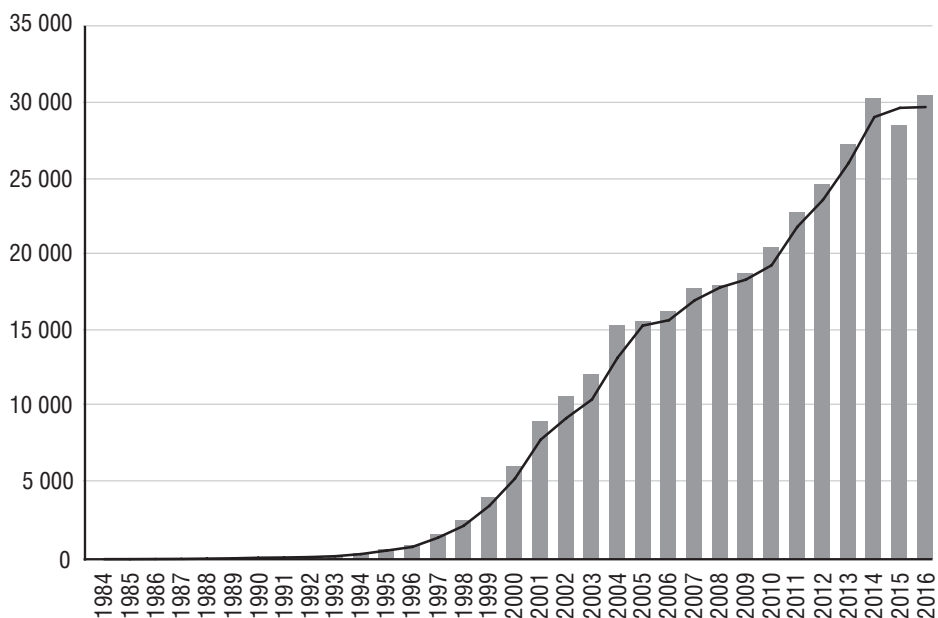
За последние тридцать лет в экономическом развитии Китая произошли сильные изменения. Американский экономист Питер Друкер, широко известный как «основатель современного менеджмента», сказал в своей книге «Бизнес и инновации», что предприниматели «всегда стараются находить изменения, реагировать на них и пользоваться ими как возможностями»<sup>1</sup>. Безусловно, в изменениях можно отыскать возможности, а чтобы принять перемены, необходимы мужество и мудрость. В классической трактовке Йозефа Алоиза Шумпетера суть работы предпринимателя — «творческое разрушение».

Дзен-буддисты говорят: «Любая стена — это дверь». А инновации — волшебная палочка, способная превращать стены в двери. По словам Чжан Жуйминя, «инновации помогают преодолеть любую стену. Без них же невозможно войти ни в одну дверь». Три последних десятилетия, несмотря на невзгоды, препятствия и противодействие



со стороны как китайских, так и иностранных конкурентов, Haier остается на плаву прежде всего благодаря регулярному самоанализу, инновациям и реорганизациям. Итак, объявив первостепенными задачами постоянные перемены и реформы, компания Haier сделала саморазрушение своей предпринимательской силой.

За последние тридцать три года Haier добилась серьезных успехов и завоевала себе место среди топовых мировых компаний. В 2009 году она обогнала Whirlpool и LG, став ведущим производителем бытовой техники во всем мире. Восемь лет компания удерживает эту позицию, а в 2016 году объем продаж Haier составил более 30,2 млрд долларов США. На рисунке 1-1 показаны продажи компании в период с 1984 по 2016 год.



**Рисунок 1-1.** Годовой доход с продаж Haier Group в 1985–2016 годах (в млн долларов США)

Что именно на протяжении многих лет позволяет Haier демонстрировать столь выдающиеся успехи? Какое секретное оружие из арсенала компании помогло ей достичь таких впечатляющих результатов? Что это за модель управления, которая в условиях

культурной и экономической специфики Китая объединила более 60 000 сотрудников в едином порыве пробить компании дорогу к мировому господству? Нельзя не задаваться этими фундаментальными вопросами.

Данная книга посвящена организационным преобразованиям Haier. Ее цель — найти ответы на поставленные вопросы, а также исследовать источник устойчивого конкурентного преимущества компании. Очевидно, что это нелегкая задача.

Организационные преобразования Haier начались в 1984 году, когда в компанию пришел Чжан Жуйминь, до сих пор ее возглавляющий. Не будет преувеличением сказать, что перемены и реформы — центральная тема развития компании. Данная книга, в частности, посвящена модели RenDanHeYi — новейшему управленческому мышлению, практикуемому в Haier Group. Эта глубокая, по-настоящему беспрецедентная модель корпоративной модернизации, которую Чжан Жуйминь применяет в Haier с 2005 года, уже привлекла внимание мировых академических и деловых кругов.

Что такое RenDanHeYi? Мы начнем ее подробное рассмотрение в главе 2. Если кратко, то Ren обозначает бизнесмена, обладающего предпринимательским и новаторским духом; Dan относится к потребительской ценности; HeYi означает одновременную реализацию ценностей предпринимателя и создание потребительской ценности. Основной смысл модели RenDanHeYi в том, что каждый предприниматель создает ценность непосредственно для клиентов, наряду с этим реализуя и максимально повышая свою собственную ценность.

Говоря о модели RenDanHeYi, профессор Майкл Э. Портер из Гарвардской школы бизнеса отметил: «Haier обладает ясным стратегическим мышлением и конкурентоспособна в бизнесе. Она инновационна и привлекательна». Маршалл Мейер, профессор Уортонской школы бизнеса, которая уже много лет изучает Haier, сказал: «Превзойдя западную теорию контрактов<sup>\*</sup>, руководство Haier

---

<sup>\*</sup> Теория контрактов (*англ.* contract theory) — раздел современной экономической теории, рассматривающий определение параметров контракта экономическими агентами в условиях (как правило) асимметричной информации.

установило динамичные договорные отношения между предпринимателями и клиентами. Модель Haier — это создание внутри компании тысяч небольших групп, занимающихся предпринимательством». После посещения штаб-квартиры Haier в Циндао в 2013 году Гэри Хэмел\*, возглавляющий Management Innovation eXchange, заявил, что компания является мировым лидером в области инноваций и организационного менеджмента. «Это пионер в изучении управленческих реформ в эпоху интернета», — добавил он.

Одиннадцатого августа 2013 года в городе Орландо, штат Флорида, состоялось 73-е ежегодное собрание Академии управления — крупнейшего в мире академического саммита. Более девяти тысяч ученых и экспертов со всего мира присутствовали на этой встрече. Чжан Жуйминя пригласили в качестве основного докладчика о модели RenDanHeYi, и его выступление стало настоящей сенсацией. Большинство участников понимали, что превращение Haier из промышленной компании в интернет-предприятие — величайшее достижение. Следует особо отметить, что столь прорывную модернизацию провели в более чем консервативной организации. Как утверждает профессор Ян Макмиллан из Пенсильванского университета, «успех управления и внедрения инноваций в Haier обусловлен открытостью. Она порождает новые идеи, основанные на потребности клиента, и использует ее как возможность накапливать и распределять первоклассные ресурсы по всему миру. Каждый сотрудник Haier выступает узлом распределения ресурсов. На самом деле многие люди в деловых кругах игнорируют или отрицают открытую конкуренцию, которая, однако, является ключом к успеху предприятия. Если всё проистекает из духа открытости, вы „победите в открытом состязании“. То, чего г-н Чжан Жуйминь добился благодаря своим реформам в Haier, получилось бы и у компаний по всему миру».

Почему модель RenDanHeYi привлекла такое внимание в Китае и за рубежом? Какое решение проблемных вопросов

---

\* Гэри Хэмел (р. 1954) — теоретик менеджмента, основатель международной консалтинговой компании Strategos (Чикаго, США), директор Лаборатории менеджмента (Кремниевая долина, США).

корпоративного управления она предлагает? Каков механизм ее работы? Как Haier продолжает преобразовываться? С какими проблемами и трудностями столкнулась компания в процессе модернизации? Прежде чем углубляться в эти вопросы, необходимо представить модели исследования, применявшиеся при анализе и изучении RenDanHeYi.

---

### ПРОЦЕСС И МЕТОД ИЗУЧЕНИЯ

Я воспользовался методом «единое лонгитюдное исследование кейса», целью которого было глубоко проанализировать Haier и получить «оперативные данные» о структурной реорганизации компании. Выводы, сделанные на основе этих «достоверных данных», оказались довольно объективными. Исследование проходило в три этапа.

Первый этап охватывает период с 1998 по 2005 год. На самом деле это не столько научное исследование, сколько предварительное изучение управленческого мышления и административных инструментов Haier, причем большая часть материала получена не из первых рук.

Второй длится с 2006 года по сегодняшний день, и именно на этом этапе я провел внутреннее исследование Haier. Переломным моментом стал 2006 год, когда меня назначили консультантом по менеджменту в один из «проектов стратегического управления эффективностью» Haier по настоянию некой английской консалтинговой фирмы. Это стало для меня шансом получить «инсайдерский» доступ к компании и фактически проработать там почти полгода. Тогда только-только начали внедрять модель RenDanHeYi. До сих пор помню гигантское красное знамя на стене штаб-квартиры Haier, на котором было написано: «Стремитесь к быстрому триумфу с моделью RenDanHeYi».

Общаясь с сотрудниками Haier разного уровня, я узнал о неслыханных трудностях и проблемах, с которыми они сталкивались, следуя модели RenDanHeYi. Однако в силу уникальности ситуации им ничего не оставалось, как прокладывать свой собственный путь. Исследование всё больше и больше интриговало меня. По завершении

своего первоначального проекта я возвращался в компанию и брал у сотрудников интервью через каждые три и шесть месяцев для дальнейшего изучения корпоративной модернизации Haier. С 2006 по 2015 год я интенсивно интервьюировал всех сотрудников компании. Мне довелось опросить как высшее руководство, в частности генерального директора Чжан Жуйминя и тогдашнего президента Ян Мянмянь, так и более сотни работников Haier. Благодаря интервью и множеству записей мне удалось составить замечательный отчет из первых уст объемом свыше миллиона слов.

Третий этап исследования носил прикладной характер и касался применения управленческой модели Haier вне Китая. С 2012 года я пытаюсь внедрять некоторые административные инструменты и методы RenDanHeYi в других компаниях. Я разработал программу «План скрытых чемпионов», куда вошли шесть частных малых и средних предприятий (МСП), у каждого из которых доход от продаж составлял от 15 до 150 млн долларов США.

Я выбрал МСП, потому что, на мой взгляд, основные цели модели RenDanHeYi — это поощрение индивидуального предпринимательства и инноваций, сочетание масштаба крупной компании с маневренностью маленькой, создание небольших организаций, обладающих серьезными ресурсами, и сокращение бюрократии. По сравнению с МСП крупные предприятия из-за своей организационной инерции при реструктуризации сталкиваются с более сложными задачами, то есть модернизация МСП должна проходить намного проще.

Вместе с коллегами из Гонконгского института глобального предпринимательства и инноваций мы попытались внедрить модель Haier на шести специально отобранных предприятиях, а после исследовали каждое из них. Ежеквартально я проводил трехдневный семинар с участием высшего руководства компаний, где мы разбирали вопросы, возникающие в ходе реорганизации. После двухлетних испытаний RenDanHeYi шесть компаний сообщили о том, насколько разных успехов они добились. В качестве примера приведем внедрение данной модели в сети фармацевтических предприятий. Сперва мы опробовали ее лишь на трех аптеках. При этом ежемесячная выручка в одной из них всего за пять месяцев выросла

с 37 500 до 75 000 долларов, увеличившись на 100%. Во время интервью управляющий аптеки так прокомментировал свой успех: «Это несложно объяснить. После внедрения модели RenDanHeYi я практически стал владельцем магазина. Вместо того чтобы подчиняться начальнику, которому могут быть безразличны отзывы клиентов, я пользуюсь большей автономией и действую так, словно я сам босс. В результате решения, которые мы принимали, и акции, которые предлагали, оказались более действенными, поскольку нам лучше известны запросы покупателей». Изучение шести предприятий и их корпоративной модернизации позволило глубже понять модель RenDanHeYi, а также выявить и проанализировать некоторые проблемы, с которыми они столкнулись.

---

### **ПРЕВРАЩЕНИЕ КОМПАНИИ С ДОЛГОМ В 220 000 ДОЛЛАРОВ США В ВЕДУЩЕГО МИРОВОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ**

Haier Group выросла из фабрики по производству холодильников в Циндао, которая, в свою очередь, образовалась при объединении двух небольших заводов, находившихся в коллективной собственности. Двадцать третьего октября 1984 года завод по производству холодильников в Циндао подписал контракт с немецким производителем рефрижераторов Liebherr на выпуск первой в Азии четырехзвездочной линейки холодильников. В 1980-х годах, когда Китай начал проводить реформы и открытую экономическую политику, стратегия обмена доли внутреннего рынка на иностранные технологии осуществлялась полным ходом. Ее задачей было открыть внутренний рынок, привлечь прямые иностранные инвестиции, осуществить трансфер передовых зарубежных технологий, а также изучить и освоить такие технологии для создания в Китае НИОКР с правами интеллектуальной собственности. Это помогло резко повысить технические инновационные мощности китайских предприятий.

Немецкий партнер — Liebherr — был семейным бизнесом, созданным в 1949 году изобретателем и промышленником Гансом Либхерром, одним из пионеров послевоенной экономики Германии. Это был не просто производитель строительной техники мирового

уровня, но и хорошо известный в Европе изготовитель холодильников. Завод в Циндао выбрал весьма могущественного партнера. Чжан Жуйминь отвечал за внедрение «проекта Liebherr». Он приложил огромные усилия, чтобы выиграть тендер у Министерства легкой промышленности Китая и администрации провинции и твердо верил в успех. В то время Чжан Жуйминь на самом деле не был сотрудником завода — он занимал должность заместителя генерального директора отдела бытовой техники муниципального правительства Циндао.

Когда проект начал развиваться, возникли огромные проблемы, в основном из-за отсутствия финансовой поддержки. Для его реализации требовался кредит на сумму свыше 1,35 млн долларов США, а в то время, когда месячная зарплата сотрудника составляла менее шести долларов, это было астрономической суммой. Из-за столь огромного риска троих директоров фабрики уволили в самом начале <sup>2</sup>.

Двадцать шестого декабря 1984 года на завод прибыл недавно назначенный директор Чжан Жуйминь с новой командой руководителей. В то время бизнес переживал суровые времена и имел долг в 222 000 долларов США. Из-за избытка товарных запасов и высокой текучести кадров состояние производства было плачевным, проблемы возникали даже с выплатой ежемесячной зарплаты.

Когда в 1985 году Haier начала производить холодильники, в Китае насчитывалось более 300 производителей аналогичной техники, немногие из которых дожили до наших дней. Однако Haier кардинально изменилась и давно перестала отождествляться с небольшим заводом. Вырвавшись из долгов и почти неминуемого банкротства, компания превратилась в транснациональную корпорацию с годовым доходом в 30,2 млрд долларов США и две листинговые компании\* (Qingdao Haier и Haier Electronics) более чем с 60 000 сотрудников по всему миру.

---

\* Листинговая компания (*англ.* listed company) — компания, зарегистрированная на бирже. Листинг — экономическое понятие, обозначающее порядок включения тех или иных объектов купли-продажи в реестр «надежных и проверенных», то есть соответствующих требованиям, предъявленным организаторами торговли.