
ФИЛОСОФИЯ
Haier

ПЕРЕРОЖДЕНИЕ 2.0

ЦАО ЯНФЭН

Цао Янфэн

**Философия Haier:
Перерождение 2.0**

«Олимп-Бизнес»

2019

УДК 658
ББК 65.29(5Кит)

Янфэн Ц.

Философия Haier: Перерождение 2.0 / Ц. Янфэн — «Олимп-Бизнес», 2019

ISBN 978-5-9693-0423-9

Книга посвящена истории и философии преобразований одной из самых передовых корпораций современности – Haier Group. Эта китайская компания за тридцать лет развития превратилась из небольшого завода в глобальную интернет-площадку, позволяющую предпринимателям со всего мира реализовывать собственные проекты. Уникальность «культуры Haier» – в особой управленческой модели RenDanHeYi, а также в бизнес-экосистеме, рассчитанной на совместную работу микропредприятий (МП) – «внутренних» компаний Haier, ее сотрудников-предпринимателей и клиентов. Отказавшись от традиционной иерархии и разрушив бюрократию, передав ресурсы и право принимать решения работникам, Haier опередила время и воплотила самые смелые мечты об успешном бизнесе. Обобщая свои более чем десятилетние исследования, доктор Цао Янфэн раскрывает секреты успеха бессменного лидера компании Чжан Жуйминя, органично соединившего восточные и западные практики управления. В книге есть чему поучиться, чем вдохновиться и что принять на вооружение представителям и малого, и среднего, и крупного бизнеса.

УДК 658
ББК 65.29(5Кит)

ISBN 978-5-9693-0423-9

© Янфэн Ц., 2019
© Олимп-Бизнес, 2019

Содержание

Предисловие	7
Трансформация Haier: каждый становится генеральным директором	7
Предисловие	8
Глава 1	12
Инновации «превращают стены в двери»	12
Процесс и метод изучения	15
Превращение компании с долгом в 220 000 долларов США в ведущего мирового производителя бытовой техники	17
«Тринадцать правил» проведения реформ и внедрения изменений	20
«Стратегия создания бренда» и «Комплексное управление качеством»: 1984–1991	22
«Стратегия диверсификации» и «ОЕС»: 1992–1998	26
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Цао Янфэн
Философия Haier
Перерождение 2.0

The WORK is translated from the English edition [The Haier Model]Pte Ltd.

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

© 2019 by Yangfeng CAO

Copyright licensed by Yangfeng CAO and arranged with Mr. Zhifeng HU

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп – Бизнес», 2019

* * *

Предисловие Доктора Педро Нуэно

Трансформация Haier: каждый становится генеральным директором

Быть успешной компанией мирового уровня – дело весьма непростое. Для этого требуется эффективное управление, куда входит следующее: постоянное внедрение инноваций, понимание разных культур и адаптация к ним бизнес-модели, организация команд, разбросанных по всему миру, поддержание в них энтузиазма и обучение тому, как держать руку на пульсе современного бизнеса.

Несомненно, Haier добилась этого. Когда в 2008 году бизнес-школа CEIBS решила начать свою деятельность в Африке, а точнее – в Аккре, столице Ганы, и искала небольшое, но достойное помещение, она нашла его в здании, основную часть которого по счастливой случайности занимала Haier.

Haier – одна из первых китайских компаний, которая взяла курс на глобальную экспансию, начала изучать ее и поняла, насколько она важна для тех, кто хочет добиться успеха. Данная книга – отличная возможность учиться у великого лидера, г-на Чжан Жуйминя, генерального директора Haier, скромного человека, обладающего собственной шкалой ценностей.

Автор книги Цао Янфэн проделал огромную и очень полезную работу, чтобы рассказать нам, как китайская компания стала успешным мировым лидером.

*Доктор Педро Нуэно,
президент и профессор кафедры предпринимательства Chengwei Ventures,
CEIBS, Китай*

Предисловие Минчжэ Чэня Haier: 1984–2084

В Китае и на Западе вышло множество книг, посвященных компании Haier, поэтому написать о ней что-то новое – задача непростая. И правда, успешная практика управления Haier вдохновила авторов по всему миру издать уже более пятидесяти книг. Нет сомнений в том, что рост компании потрясает воображение, а сама Haier стала воплощением развития китайского бизнеса за десятилетия политики открытости и рыночных реформ. Точно так же и основатель компании Чжан Жуйминь известен на международной арене как предприниматель-новатор, разработавший трехступенчатый подход к глобальной экспансии: сначала расширить границы компании за пределы Китая, затем проникнуть на большинство местных рынков по всему миру и, наконец, стать компанией, чья продукция лидирует на глобальном рынке. Свидетельством масштаба фигуры Чжан Жуйминя и мерой успеха Haier служат семнадцать тематических исследований, посвященных компании и хранящихся в библиотеке Гарварда, первое из которых опубликовали еще в 1998 году, когда сам г-н Чжан преподавал в Гарвардской школе бизнеса. В 2006 году компания Haier возглавила рейтинг «Топ-10 китайских брендов мирового класса» газеты *Financial Times*. Всемирный успех Haier – полностью заслуга ее энергичного, исполненного великих идей основателя.

Я прожил в США тридцать лет, трудясь на фронтире западной теории и практики управления, и почти всё это время кто только не обсуждал и чуть ли не восхвалял Джека Уэлча – американского менеджера из General Electric (GE). Однако имя Чжан Жуйминя, которого можно назвать китайским коллегой Уэлча, также было на слуху. Еще в 1985 году он задал тон переменам, совершив символический поступок, потрясший сотрудников Haier и запустивший процесс преобразования небольшой компании в предприятие мирового уровня. Чжан Жуйминь вдрызг разбил кувалдой семьдесят шесть холодильников, заявив о своем намерении превратить Haier из мелкой компании по производству недорогих электроприборов в глобального гиганта и бренд, ориентированный на потребительскую ценность. Сегодня компания служит образцом глобализации и брендинга для остальных китайских предприятий.

Данная книга представляет собой превосходную подборку теорий Чжан Жуйминя, однако в равной степени она ценна тем, что наглядно демонстрирует применение его теории и практики «двух культур» – принципов и тактики, которые сочетают в себе лучшее из китайской и западной традиций. Книга повествует об уроках, извлеченных г-ном Чжаном из многолетних исследований новаторских западных теорий, мировых практик и тенденций, а также из экспериментов по их внедрению в работу и управление компанией. Лидеры мирового бизнеса давно со вниманием следят за уникальной инновационной системой менеджмента Haier, а замечательную способность Чжан Жуйминя мыслить «амбикультурно» (такую точку зрения я выдвинул, произнося свою президентскую речь в Академии управления в 2013 году) трудно переоценить.

Наше близкое знакомство с Чжан Жуйминем и Haier состоялось, когда я работал над книгой «Inside Chinese Business»¹, которую собирался опубликовать в 2001 году. Мой редактор из издательства Harvard Business School Press попросил найти китайского предпринимателя, способного написать к ней предисловие. Я понял, что г-н Чжан, разделявший мою философию «силы одного», был для этого идеальным кандидатом. Наша дружба укрепилась еще больше,

¹ Ming-Jer Chen. Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide. – Harvard Business Review Press, 2003. – Здесь и далее, за исключением специально указанных случаев, примеч. пер.

когда по моему приглашению он выступил сначала в Колумбийской, а затем в Уортонской школе бизнеса при Пенсильванском университете. (Я преподавал в них обеих.) С тех пор мне выпадала честь читать руководителям Haier курсы по конкурентной динамике и стратегическому менеджменту в MBA-программах некоторых ведущих бизнес-школ Китая. Это дало мне возможность увидеть вблизи, чем отличаются менеджеры Haier от своих коллег из других компаний, а также позволило глубже понять культуру и проникнуть в процесс развития компании.

В 2013 году, будучи президентом Академии управления, я пригласил Чжан Жуйминя в Соединенные Штаты выступить в качестве единственного корпоративного спикера на ежегодном собрании Академии. Его речь об интеграции сотрудников и клиентов и о культурных инновациях оказалась настолько вдохновляющей, вдумчивой и даже пророческой, что вызвала немало комментариев и оживленных споров. На этой встрече я вновь почувствовал присущую г-ну Чжану энергию и харизму лидера и предпринимателя мирового уровня. Я пригласил на собрание нескольких коллег – авторитетных в мировых научных и деловых кругах мыслителей. За обедом, когда они беседовали с г-ном Чжаном, было очевидно, насколько глубоко они впечатлены всеобъемлющим видением китайского корпоративного лидера, его познаниями в области культуры и общей страстью к бизнесу как этической человеческой деятельности.

Это врожденное управленческое лидерство максимально проявляется в деловой практике Haier. Фирма фокусируется на «механизмах рыночных цепочек» и аксиоме «завершить рабочий день, разобраться в нем и сделать его лучше»; оба подхода сосредоточены на инновациях и быстром реагировании. Компания предана политике «достичь совершенства в одной области, прежде чем приниматься за другие» в сочетании с «властью одного» в качестве стратегии диверсификации и культурной интеграции. На эти принципы накладывается стратегическая цель «попасть в тройку лидеров в каждой области». Данные подходы соответствуют моей теории фундаментальных понятий «динамической конкуренции (сотрудничества)».

Чжан Жуйминь любит цитировать один афоризм из книги «Искусство войны»: «Наступление войска напоминает бурный поток, способный свернуть на своем пути даже камни». Он применяет его в своей деятельности и практике управления, иллюстрируя многие из основных принципов конкурентной динамики, в том числе принцип «воспользоваться импульсом, положившись на непрерывные действия и реакции». Будучи крупным международным предприятием с мощным и развитым производством, Haier сумела превзойти всех на местном уровне благодаря отдельным продуктам, созданным на основе запросов покупателей разных стран, и в то же время добиться высокой узнаваемости бренда и продемонстрировать свое стратегическое мастерство в создании динамических преимуществ. Упомянутые подходы свидетельствуют о важности стратегии динамической конкуренции (сотрудничества): в подвижной и меняющейся среде четкое стратегическое мышление всегда берет верх над первоначальным конкурентным преимуществом.

Haier объединила китайскую философию и западный научный менеджмент, чтобы создать основу своей «амбикультурной» теории, и внедрила «амбикультурализм» в свою модель управления «безграничной организацией, предпринимательством сотрудников и цепочкой поставок по запросу». Концепция «группы без руководителя» проста и была сформулирована еще в «Книге Перемен»² в главе «Цянь» («Творчество»). Это не означает, что предприятие может обойтись без руководителя, – просто он не должен смотреть на других свысока. Роль руководителя – помогать сотрудникам развивать лидерские качества и видение, чтобы они смогли стать предпринимателями и объединиться, создав модель управления, сочетающую настойчивость и гибкость и позволяющую действовать посредством «недеяния».

² «Книга Перемен» (или «Чжоу И») – наиболее ранний из китайских философских текстов, датируемый приблизительно 700 годом до н. э.

«Всё во вселенной рождается из бытия, бытие же происходит из небытия». Так г-н Чжан объясняет важность корпоративной культуры для Haier. Он считает, что нематериальное часто превосходит материальное. Традиционно руководители интересуются эффективностью и прибылью, однако, как правило, предпочитают не обращать внимания на критически важные для бизнеса культуру, окружение и ценности. Данная же книга, наоборот, рассказывает об убежденности г-на Чжана в том, что «команда должна сложиться до того, как выпустит какой-либо продукт». По его словам, компания без культуры – будто человек без души, и культура должна предшествовать стратегии. Соединение доктрин Лао-Цзы и Конфуция, предлагаемое г-ном Чжаном, – не просто возрождение «изначального конфуцианского» (по словам философа Сюн Шили³) этоса, но и олицетворение всеобъемлющего «великого достижения», о котором говорилось еще в древних текстах династии Ся.

Благодаря органичному соединению культуры, стратегии и исполнения в непрерывную цепь сотрудники Haier действуют во имя компании, словно единая сила. Общим для них становится не только это новаторское стратегическое мышление, но и культурные гены – ключевой компонент стабильного успешного исполнения. Трехчастная цепь помогла компании Haier скорректировать и обновить свои конкурентные преимущества, благодаря которым она превратилась в устойчивое предприятие, стремящееся к совершенству, подстраивающееся под сложную динамичную среду и обеспечивающее себе тем самым выживание и долговечность. Таким образом, компания не допускает превращения своего самого сильного звена в слабое и не позволяет слабым звеньям разрушить всю организацию. В книге рассказывается о скульптуре в форме гексаграммы Вэй-цзи из «Книги Перемен», которая стоит перед входом в штаб-квартиру Haier в Циндао. Этот символ побуждает китайские предприятия развивать способность к адаптации, обеспечивающую их непрерывный рост.

«Ориентированная на людей» философия всегда была частью ДНК управления Haier. В отличие от многих других компаний, которые переоценивают важность управления персоналом и бизнесом, Haier изобрела свою трехэтапную модель, поддерживающую естественное движение механизма организации. Haier следует философии «Великого учения»⁴, а именно «обучению, действенному как в теории, так и на практике», которое сосредоточено на «отражении добродетели, влиянии на других и дальнейшем самосовершенствовании до тех пор, пока не будет достигнуто высшее состояние». Данное учение позволяет сотрудникам компании оттачивать инициативные и исполнительные навыки, а также помогает создавать внутреннюю культуру величия и совершенства, которая повышает эффективность сотрудников, расширяет их кругозор и развивает видение.

По сути, Haier считает, что в управлении нет никаких секретов, особенно для тех, чьи сердца принадлежат интересам компании, ее клиентов и сотрудников, для тех, кто стремится создать сообщество взаимных интересов. Американское предприятие Lincoln Electric, которому уже сто лет, – один из моих любимых примеров доброжелательного управления. В данной компании существует механизм премирования и стимулирования, зависящий от результатов работы сотрудника, – в этом и проявляется ее гуманная философия, основанная на понимании человеческой природы. Действительно, подобная философия решающим образом влияет на успех других начинаний компании. В любом уголке планеты на протяжении всей человеческой истории мы видим, что компании, сочетающие две культуры и по-настоящему стремящиеся постичь человеческую природу и мотивацию, являются, согласно знаменитому выражению Джима Коллинза, «построенными навечно». Вот что мы имеем в виду, когда говорим: «Лучший способ – простейший и ориентированный на людей».

³ Сюн Шили (1885–1968) – китайский философ, один из основоположников нового конфуцианства, буддолог и общественный деятель.

⁴ «Великое учение» («Да сюэ») – один из текстов конфуцианского Четверокнижия, имеет этический и социально-политический характер; датируется V–III веками до н. э.

В древних текстах династии Ся утверждается, что «для получения прибыли необходимо идти путем нравственности» – согласовывать и уравнивать потребности всех заинтересованных сторон. Такой подход позволяет удовлетворять не только собственные интересы, но и интересы других, а значит, успешно осуществлять справедливость. Опираясь на руководящий принцип взаимодействия сотрудника и клиента, нравственная модель распределения прибыли Haier сочетает понимание человеческой природы и мотивации, предложенное династией Ся, с восточной идеей взаимной выгоды, а также уважения к человеческой природе и естественным законам, и преодолевает обыденное понимание прибыли для отдельных заинтересованных сторон. Тридцатилетний путь Haier и предлагаемый курс на следующие семьдесят лет (до 2084 года) можно резюмировать высказыванием Конфуция, который, как и г-н Чжан, был родом из провинции Шаньдун: «Если династия Ци вносит изменения, она может стать династией Лу; если династия Лу внесет изменения, она может возродить правильный путь». Программы обучения «Сотрудник – генеральный директор», предлагаемые компанией Haier по всему миру, воплощают этот «правильный путь», а ее «открытая площадка для предпринимательства и инноваций» стала инкубатором для многочисленных «невидимых мировых чемпионов». Haier создала площадку, которая позволяет каждому стать лидером. У любого сотрудника – генерального директора есть шанс создать передовой бизнес – до тех пор, пока он осмеливается принимать вызовы. Как предприниматель в академической сфере, чье личное путешествие началось в отдаленном уезде Тайдун на Тайване, я получил непосредственный опыт подъема с нуля и видел, каких усилий стоит аутсайдеру превращение в ведущего игрока. Вот почему история Haier вызвала у меня особый отклик. Я верю, что у этой компании есть все возможности и высочайший шанс сделаться первой в мире – вековым предприятием, настоящей «амбикультурной» компанией родом из Китая.

Действительно, Haier уже стала образцом глобальной корпорации в сегодняшней сложной, быстро меняющейся конкурентной среде. Цао Янфэн, ведущий предприниматель из академических кругов и специалист-практик в области корпоративного управления, более десяти лет посвятил исследованиям и анализу, чтобы теперь поделиться с нами этой важной книгой. Он применил все свои выдающиеся навыки для объединения китайских и западных теорий и предложил читателю уникальное понимание деловой практики менеджмента Востока и Запада. Информативная, захватывающая и серьезная, данная книга указывает китайским исследователям в области управления на новую нишу, где доминируют западные научные публикации. Надеюсь, что г-н Цао своим знаменательным трудом продолжит «объединять изучение (знание) и действие в одно целое», параллельно продолжая исследование объекта своей книги и расширяя горизонты знания и практики бизнеса.

Минчжэ Чэнь,

Лесли Э. Грейсон, профессор делового администрирования, бизнес-школа Darden, Виргинский университет, сотрудник и бывший президент Академии управления

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»⁵. 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.

⁵ *Drucker P. Innovation and Entrepreneurship / Trans. by Cai Wenyan. – China Machine Press, 2009. [Издание на русском языке: Друкер П. Бизнес и инновации. – М.: Вильямс, 2007.]*

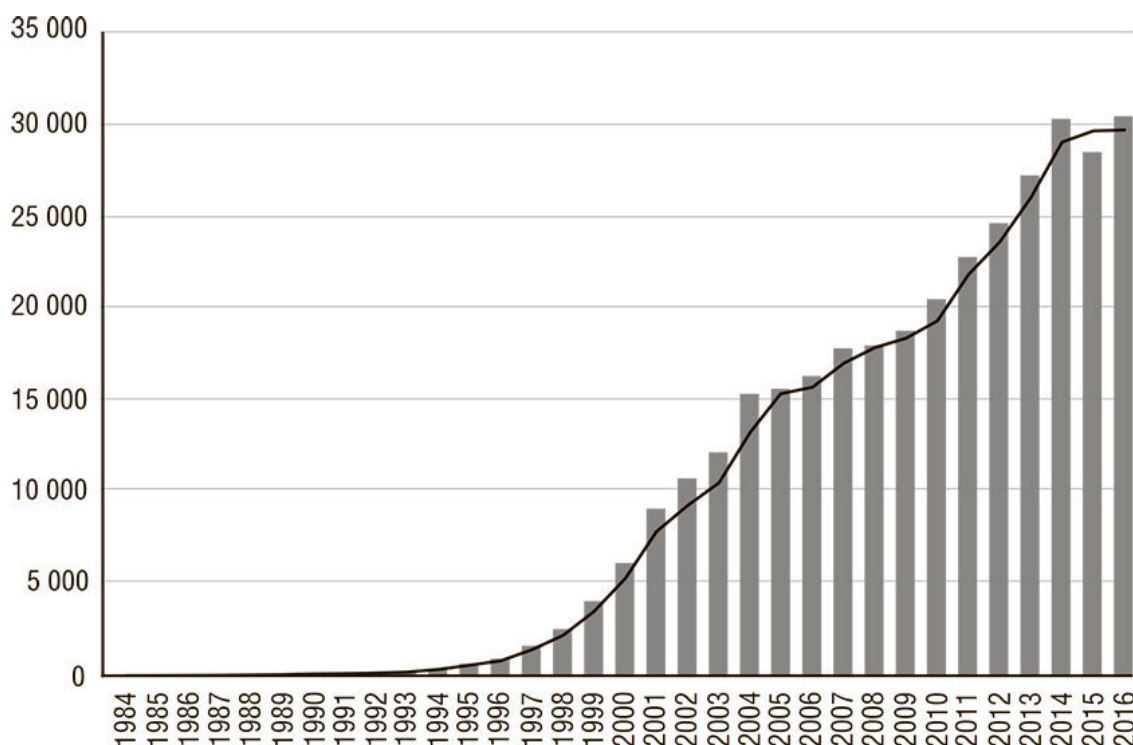


Рисунок 1–1. Годовой доход с продаж Haier Group в 1985–2016 годах (в млн долларов США)

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 контрак-

тов⁶, руководство Haier 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 Хэмел⁷, 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 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.

⁶ Теория контрактов (*англ.* contract theory) – раздел современной экономической теории, рассматривающий определение параметров контракта экономическими агентами в условиях (как правило) асимметричной информации.

⁷ Гэри Хэмел (р. 1954) – теоретик менеджмента, основатель международной консалтинговой компании Strategos (Чикаго, США), директор Лаборатории менеджмента (Кремниевая долина, США).

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 заграничных 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 начале⁸.

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 компании⁹ (Qingdao Haier и Haier Electronics) более чем с 60 000 сотрудников по всему миру.

Глобальный опрос производителей крупной бытовой техники 2016 года, опубликованный 10 января 2017 года аналитической компанией Euromonitor International, показал, что Haier занимает 10,3 % рынка розничных продаж среди крупных брендов бытовой техники во всем мире, удерживая первое место восьмой год подряд.

⁸ Haier Reaches Higher. – Zhejiang People's Publishing House, 2008, p. 3–4.

⁹ 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.

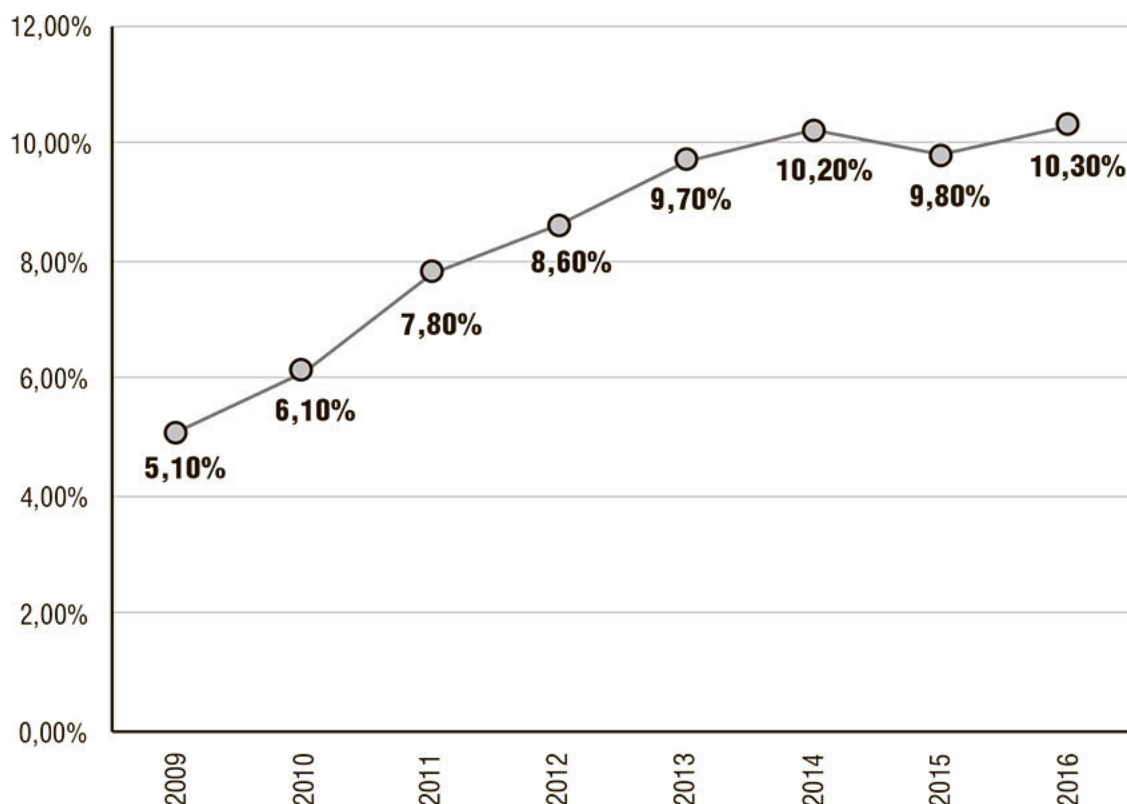


Рисунок 1–2. Доля Haier на мировом рынке среди крупных производителей бытовой техники в 2009–2016 годах. *Источник:* Euromonitor

За успех Haier Чжан Жуйминь удостоился редкой чести – 14 декабря 2012 года журнал *Fortune China* представил его на праздновании своего пятидесятилетия как одного из ключевых предпринимателей, сыгравших важную роль в развитии китайского бизнеса в начале XXI века. Резюмируя размышления Чжан Жуйминя и подытоживая результаты его методов управления, журнал *Fortune* отметил: «Соединяя западный менеджмент с древней китайской философией, впечатляющий подход Чжан Жуйминя стал руководством к действию для бизнесменов-управленцев последних пятнадцати лет бурного развития Китая»¹⁰.

Девятого ноября 2015 года в Лондоне состоялась праздничная церемония награждения победителей рейтинга Thinkers50¹¹ Awards Gala. Чжан Жуйминь получил награду «За выдающиеся достижения» за «воплощение идей в жизнь», а также вошел в список Thinkers50 Ranking, что сделало его первым китайским лауреатом и единственным предпринимателем из Китая, дважды награжденным на церемонии. Thinkers50 Awards широко известна как «Оскар управленческого мышления», и, кстати, одним из победителей, когда рейтинг впервые представили в 2011 году, стал Питер Друкер.

Чжан Жуйминь никогда не пренебрегал важностью корпоративных инноваций и реорганизации. История Haier полна изменений и реформ. На рабочем столе Чжан Жуйминя более десяти лет стоит фотография – обложка одного номера *Fortune* с заголовком «Неудача – путь к успеху». В сопроводительном тексте задается вопрос: «Почему большинство компаний терпит крах?» Далее говорится, что «генеральные директора неизменно оправдываются неудачами своих предприятий, но основная причина кроется в ошибках, которые совершили они сами».

¹⁰ *FortuneChina*. December 2012.

¹¹ Рейтинг Thinkers50 – первый и пока единственный в мире рейтинг бизнес-мыслителей. Основан в 2001 году, награды присуждаются с 2011-го. Список победителей публикуется каждые два года.

Эти слова научили Чжан Жуйминя тому, что ошибки, которые обычно допускают руководители, связаны с их успехами в прошлом. Многие успешные предприятия рассыпались в одночасье, потому что были ослеплены своим предыдущим триумфом и не обращали внимания на внешние перемены и внутренние проблемы.

«Тринадцать правил» проведения реформ и внедрения изменений

Однажды в 2012 году мне выпала возможность посетить Культурный центр Haier в индустриальном парке Циндао. Зал построили в 2011 году на средства Университета Haier, и он служит учебным центром для сотрудников компании, где им сообщают «дух предпринимательства и инноваций». Это место стало обязательным для многих, кто посещает китайские предприятия. Здесь представлена история развития Haier и основные события, начиная с 1984 года.

Больше всего меня поразил дисплей со списком из «Тринадцати правил», который Чжан Жуйминь предложил повесить в 1984 году, когда занял пост директора завода по производству холодильников в Циндао. Читая их, легко представить себе управленческие проблемы, вставшие перед Чжан Жуймином и его компанией в то время. Правила удивляют большинство нынешних посетителей, поскольку охватывают такие аспекты жизни сотрудников, как посещение туалета, явка на работу, курение, выпивка и сон.

В одном интервью Чжан Жуйминь вспоминал, что вынудило его ввести такие правила в первые дни существования компании. «Если у нас нет капитала, его можно заимствовать, а если нет продуктов, их можно производить, – сказал он. – Однако если мы не уверены, что умеем делать что-то хорошо, тогда практически невозможно начать бизнес. Когда сотрудники узнали о реорганизации завода, они составили список всех лишних правил и положений, которые действовали до этого. Я попросил их вычеркнуть избыточные и ненужные, что и привело к появлению „Тринадцати правил“».

После этого сотрудники начали вести себя лучше, хотя некоторые продолжали расхищать или использовать без разрешения имущество компании. Чтобы напомнить им о правилах, Чжан Жуйминь вывесил у ворот мастерской список с предупреждением о последствиях нарушений. Окна и двери цехов в рабочее время держали открытыми, и несколько человек присматривали за всем происходящим. На следующий день около десяти утра одного сотрудника застали за тем, как он выносил что-то из мастерской. К полудню того же дня Чжан Жуйминь велел менеджеру объявить, что тот работник уволен¹².

Это событие шокировало остальных, но эффективно продемонстрировало стиль работы новой управленческой команды Чжан Жуйминя и заложило прочную основу для дальнейших изменений и реформирования управления.

Чжан Жуйминь уловил суть перемен и реформ, непрерывно регламентируя поведение персонала. Фактической целью любых его нововведений было изменить представления и поведение.

Преобразования несут еще и другой посыл – единство знания и действия. По сути, любые реформы – это передел, бросающий вызов чьим-то личным интересам. Для любых преобразований на любом предприятии настоящей проблемой становится недостаток у руководителей смелости и решимости бросить вызов сложившемуся порядку вещей. «Знать много и делать мало, – так говорит Чжан Жуйминь. – Слишком много правил и положений, из которых редко какие помогают преобразованиям».

Третий принцип реформирования – учитывать существующие условия. Иными словами, об изменениях необходимо говорить на понятном сотрудникам языке. Так, «Тринадцать правил», предложенных Чжан Жуймином, были изложены просто и понятно и в результате

¹² Jianjun Yan, YongHu. Haier: Made in China. – Hainan Publishing House, 2001.

стали центральным принципом его преобразований. Язык управления эффективен настолько, насколько его понимают и принимают подчиненные.

В самом начале своей деятельности Чжан Жуйминь сделал два главных шага: изменил предвзятые представления персонала и объединил его мысли, цели и работу, устремив их в будущее, что впоследствии стало основным принципом развития Haier.

Джеффри Лайкер¹³ из Мичиганского университета использовал понятие «двойной спирали», говоря о ключах к успеху компании Toyota Motor Corporation. Он объяснил, как рабочий процесс и производственные методы Toyota тесно переплелись и совместно функционировали, определяя стиль и характер менеджмента компании¹⁴.

Эта интересная идея – двойная спираль – помогла критически взглянуть на структуру и преобразования в Haier. Реорганизация компании – следствие стратегических действий на уровне менеджмента, направленных на положительный результат. Двойную спираль Haier, куда вошли стратегии развития и организационные модели управления, было легко вычленить на каждом этапе преобразований.

В период с 1984 по 2017 год компания прошла через пять этапов реформ, каждому из которых соответствует своя двойная спираль. На первом этапе (1984–1991) ее образовали «стратегия построения бренда» и «комплексное управление качеством» (TQM)¹⁵. Двойная спираль второго этапа (1992–1998) включала «стратегию диверсификации» и «всеобщий контроль и подведение итогов» (ОЕС)¹⁶. На третьем этапе (1999–2005) она состояла из «стратегии глобализации» и «управления рыночными цепочками». На четвертом (2006–2012) – из «глобальной стратегии развития бренда» и модели RenDanHeYi (версия 1.0). На пятом этапе (с 2013 года по настоящее время) спираль объединяет «сетевую стратегию» и модель RenDanHeYi (версия 2.0).

¹³ Джеффри Лайкер – профессор промышленной и операционной инженерии в Мичиганском университете.

¹⁴ Liker J. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer / Trans. by Li Fangling. – China Financial and Economic Publishing House, 2004.

¹⁵ TQM (англ. Total Quality Management) – комплексное управление качеством.

¹⁶ ОЕС (англ. Overall Every Control and Clear) – общий контроль и надзор за каждым сотрудником каждый день, а также подведение итогов ежедневной деятельности.

«Стратегия создания бренда» и «Комплексное управление качеством»: 1984–1991

В коллекции сокровищ Национального музея Китая есть уникальный экспонат – кувалда. Именно с помощью нее двадцать лет назад Чжан Жуйминь разбил 76 некачественных холодильников. Удивительная «Кувалда Haier» символизирует особый для компании исторический период и позволяет посетителям глубже проникнуть в историю ее создания.

СТАРОЕ МЫШЛЕНИЕ, РАЗБИТОЕ КУВАЛДОЙ

Давным-давно – в 1985 году – Haier производила холодильники совместно с брендом Ruixue. Как-то раз Чжан Жуйминю пришло письмо от клиента с жалобой на качество холодильника Ruixue. Проверив сведения, он обнаружил на складе 76 таких же неисправных холодильников. В условиях рынка того времени их можно было продать после небольшого техобслуживания, однако Чжан Жуйминь, бывший тогда директором завода, решил немедленно уничтожить все некачественные холодильники, что очень смутило сотрудников. Тогда холодильник стоил дороже 120 долларов США, а средняя зарплата в Haier была всего шесть долларов. Многие предлагали продать неисправные холодильники со скидкой работникам компании с низкими доходами. Однако Чжан Жуйминь был против. Вместо этого он сказал: «Если мы продадим сотрудникам некачественные товары со скидкой, то как будто распишемся в том, что нам можно выпускать товары с дефектом. Если сегодня мы оставляем для реализации 76 некачественных холодильников, то что помешает нам в другой раз выпустить 760 или 7600? Надо решить эту проблему немедленно».

Чжан Жуйминь попросил нескольких рабочих помочь ему разбить неисправные холодильники в присутствии коллег. У многих от подобного зрелища слезы выступали на глазах.

Почему Чжан Жуйминь настаивал на таком экстремальном обращении с некачественными товарами? На самом деле он не просто разбил несколько холодильников – он уничтожил старые взгляды сотрудников Haier на бренд, управление качеством и производство.

«Слишком долго, – заявил он, – мы следовали абсурдной идее, что продукты, даже некачественные, надо разделить на сорта и избирательно продавать отечественным и зарубежным потребителям. Недопустимо думать, что мы, китайские покупатели, уступаем покупателям из других стран. Подобные взгляды способствуют нашему самоуничтожению, лени и безответственности. Неудивительно, что многие смотрят на нас свысока. Я заявляю, что с этого дня продукция Haier не будет делиться по сортам. Только уничтожив дефектные холодильники и почувствовав горечь неудачи, мы усвоим урок».

«Уничтожение холодильников» стало для сотрудников Haier призывом к тому, чтобы усвоить концепцию качества и лучше понять требования рынка. Когда они своими собственными глазами увидели, как их руководители уничтожают неисправные холодильники, это произвело на них незабываемое впечатление: «бракованные товары – не что иное, как лом». Они на личном опыте осознали связь между «брендом» и «заработком», что в итоге привело к далеко идущим последствиям для китайских предприятий любых отраслей и размеров.

Бывший сотрудник головного завода вспоминал события того дня: «До сих пор не могу забыть этот высоко поднятый тяжеленный молот, с силой опускающийся на 76 неисправных холодильников и превращающий их в металлолом и пластик. Молот расплющил наши устарев-

шие взгляды на качество и дал понять, что необходимо повышать компетентность. Улучшая качество, мы добились того, что имеем сегодня»¹⁷.

Несмотря на то, что событие было импровизацией, оно сильно повлияло на историю компании, произведя эффект разорвавшейся бомбы и положив начало глубоким структурным переменам. Используя эту возможность, Чжан Жуйминь инициировал «стратегию построения бренда» Haier и начал первый этап организационных реформ, который заключался во внедрении TQM.

БРЕНД – «ИСТОЧНИК ЖИЗНЕННОЙ СИЛЫ»

В 1985 году Чжан Жуйминь какое-то время был начальником завода и на встрече с руководителями озвучил две стратегии: «позднее начало, высокий уровень» и «самое лучшее или ничего». Он также поставил перед всей командой основную цель – создание бренда.

«Полагаю, если говорить кратко, бренд – это „источник жизненной силы“, – сказал он. – Иными словами, это жизнь предприятия»¹⁸.

В 1980-х годах товарное предложение в Китае было всё ещё ограничено, и мало кто понимал концепцию бренда. В таких условиях стратегия построения бренда, предложенная Чжан Жуйминем, была довольно многообещающей и перспективной.

Так как же реализовать стратегию построения бренда?

Начнем с того, что Чжан Жуйминь выбрал в качестве цели холодильники. В то время головной завод Haier в основном производил стиральные машины. Однако китайский рынок стиральных машин оказался перенасыщен и, следовательно, чрезмерно конкурентоспособен. В таких обстоятельствах головной завод холодильников Haier едва ли выжил бы, опираясь только на свои технические возможности и человеческие ресурсы. После тщательного изучения и анализа рынка Чжан Жуйминь решил отказаться от конкуренции на рынке стиральных машин и вместо этого сосредоточиться на производстве более качественных холодильников, намереваясь создать «фирменные холодильники».

Такое решение диктовали внутренние процессы Haier. Чжан Жуйминь решил сосредоточиться на выпуске лишь одного продукта, хотя на производстве царил низкий моральный дух, управление было слабым, а производственные возможности – ограниченными. Тем не менее всего за пару месяцев до того, как возглавить завод, он заключил партнерское соглашение с компанией Liebherr, чтобы получить модернизированную производственную линию. То была уникальная возможность для Haier. Однако самое главное – всё это соответствовало стратегии Чжан Жуйминя по созданию бренда, которая требовала фирменных продуктов и технологий мирового уровня.

В том же году Haier и Liebherr выпустили свой четырехзвездочный холодильник первого поколения Qindao-Liebherr. Первый в Азии холодильник высшего качества тут же привлек общественное внимание. В следующем году этот продукт стремительно вырос на китайском рынке холодильников, что вознесло Haier на вершины господства в отрасли.

ЦЕЛЬ – «ОТСУТСТВИЕ ДЕФЕКТОВ»

Одна из самых сложных проблем для руководителя – необходимость сбалансировать краткосрочные и долгосрочные интересы. Многие предприятия поддаются соблазну краткосрочной выгоды и в итоге жертвуют большим долгосрочным успехом. Как уже отмечалось, в

¹⁷ Jianjun Yan, Yong Hu. Haier: Made in China...

¹⁸ Yong Hu. The Wisdom of the First CEO in China. 2nd ed. – Zhejiang People's Publishing House, 2006.

1980-х годах в Китае по-прежнему было туго с товарами и покупать холодильники приходилось по государственным талонам. В результате спрос на холодильники превысил предложение. Большинство производителей пренебрегали качеством в своей безрассудной погоне за прибылью. Однако история показала, что такая недальновидность не приводит к стабильным успехам.

К счастью, Чжан Жуйминь выбрал другой путь – путь устойчивого развития. Компания Haier не стала слепо расширяться и масштабироваться. Напротив, после урока с кувалдой сотрудники вступили в бурную дискуссию о совершенствовании стандартов производства и выпуске холодильников более высокого качества. В последующие месяцы Чжан Жуйминь организовал и провел несколько встреч, центральным вопросом которых стало повышение качества. Другие вопросы касались тех аспектов управления предприятием, которые затрагивали интересы всех сотрудников. Например: «Есть ли какие-либо проблемы, связанные с качеством, которые мне нужно решить?», «Что я могу сделать для повышения качества?», «На кого повлияет то, что я делаю?», «Чьи действия имеют для меня значение?», «Как мне помочь улучшить качество прямо сейчас?», «Существует ли какой-либо механизм, который поможет гарантировать отсутствие дефектов?». И так далее.

В ходе жарких споров сотрудники размышляли о текущем состоянии Haier и ее будущем. Дискуссия коренным образом повлияла на компанию и помогла выработать основную концепцию производства без дефектов. Это привело, вероятно, к первому в истории современного китайского бизнеса случаю, когда отсутствие недоделок гарантировалось. В то время Haier всё еще пыталась выжить, пребывая на ранних стадиях реорганизации. Поразительно, что руководители такого предприятия отказались сделать краткосрочную прибыль своей главной целью. Концепция производства без дефектов победила погоню за прибылью и отразила надежды и мечты людей Haier. Как отметил Джим Коллинз в своей книге «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением», «высокие идеалы и основные концепции у перспективных компаний появляются задолго до того, как они добьются успеха, а именно тогда, когда им приходится бороться за выживание»¹⁹.

С 1985 по 1991 год, руководствуясь стратегией построения бренда и TQM, в сознание работников вкладывали идею производства без дефектов. Haier осуществляла данную стратегию, внедрив систему контроля качества, основанием которой стали культура и принципы компании. Даже сегодня производство без дефектов – ключевой приоритет сотрудников.

Уничтожение холодильников помогло сотрудникам сосредоточиться на качестве и сделать его вопросом этики. Это позволило Haier превратиться в уникальное предприятие, ставящее качество во главу угла. Другое событие, демонстрирующее стремление Haier выпускать продукцию без изъянов, произошло во время обычной уборки. Однажды, уходя с работы, сотрудник нашел винт. Он испугался: ведь получалось, что в одном из множества выпущенных в тот день холодильников не хватало одного винта. Это влияло на качество и касалось репутации Haier, а значит, проблему необходимо было решить. Директор завода немедленно приказал проверить все холодильники, произведенные в тот день, – более 1000 единиц. К счастью, никаких проблем не обнаружили. Однако оставался вопрос: откуда же взялся винт? Часы уже пробили полночь, но никто не уходил домой. Еще через два часа наконец-то выяснилось, что в производственный цех привезли дополнительный винт. Это показательный случай. За всю историю компании было много других ситуаций, отражающих стремление Haier к качеству. Тем не менее ни одно другое событие не имело такого влияния, как история с разбитыми холодильниками.

¹⁹ Collins J. C., Porras J. I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies / Trans. by Yu Lijun. – China CITIC Press, 2002. [Издание на русском языке: Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.]

С 1984 по 1991 год стратегия построения бренда и TQM были главными нитями, соединявшими реформы Чжан Жуйминя. Чтобы отличаться от конкурентов, Haier использовала TQM как стратегическое оружие, и это помогло ей стать ведущим производителем бытовой техники в Китае. В 1987 году в рамках проекта Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) проводился тендер, и холодильники Haier обошли всех других производителей почти из дюжины стран, впервые за всю историю компании выиграв международный проект.

Позже, в 1988 году, компания Haier приняла участие в государственном соревновании за звание лучшего производителя холодильников в Китае и выиграла золотую медаль, что позволило ей стать ведущим поставщиком продукции.

В 1990 году компания получила «Золотого коня» за успехи в управлении предприятием и «Награду за качество», выданную правительством Китая.

В течение следующих семи лет Чжан Жуйминь менял концепцию Haier, сочетая два основных принципа: «взрастить сотрудников, прежде чем выпускать продукт» и «стремление к хорошему качеству». За ними следовали и другие, такие как «самое лучшее или ничего». Haier также приняла стратегию специализации в области производства холодильников. Затем благодаря прозрачным моделям управления, технологиям, талантливым сотрудникам, капиталу и корпоративной культуре 20 декабря 1991 года основные заводы Haier по производству холодильников и кондиционеров успешно объединились в группу компаний, что вывело Haier на этап стратегической диверсификации.

«Стратегия диверсификации» и «ОЕС»: 1992–1998

1992 год стал еще одним замечательным годом для китайских компаний. В феврале этого года Дэн Сяопин, тогдашний председатель Китайской Народной Республики, во время тура по южным провинциям выступил с программной речью, что положило начало новой эре реформ и экономического развития Китая. Используя эту историческую возможность, Haier приобрела 800 му²⁰ (примерно 53 га) земли в Парке развития высоких технологий Циндао и создала Промышленный парк Haier, тем самым приступив к осуществлению стратегии диверсификации. Каковы же стратегия и принципы работы Haier на данном этапе?

РАБОТАТЬ НАД ЧЕМ-ТО ОДНИМ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПРИНЯТЬСЯ ЗА ДРУГОЕ

Долгие годы на предприятиях обсуждали вопрос противопоставления стратегий специализации и диверсификации. Многие компании не могли определиться, каким путем им следовать. Чжан Жуйминь сказал: «Специализация и диверсификация не полностью противоположны, и нет прямой связи между успехом предприятия и его специализацией или диверсификацией. Это не более чем разные категории стратегий. Компетентность – вот основа для диверсифицированных производств»²¹.

Хорошо ли, плохо ли работают компании, их нельзя просто взять и разделить по признаку стратегии. Для этого не существует стандартной оценки, поскольку предприятия с разными компетенциями, естественно, будут использовать разные стратегии. Несомненно, компетентность – основной фактор, влияющий на варианты стратегического развития предприятий. Например, диверсификация не подойдет предприятиям с низкой компетентностью. В 1990 году исследователи менеджмента Гэри Хэмел и К. К. Прахалад опубликовали в журнале *Harvard Business Review* статью «The Core Competence of the Corporation», в которой говорилось о том, что ключевая компетенция – основа устойчивого развития предприятия, и зависит она от уникальных ресурсов компании. Чтобы получить конкурентное преимущество, предприятиям необходимо создавать для имеющихся у них ресурсов среду из систем, основанных на этой компетенции²².

В данном смысле Haier выбрала стратегию диверсификации и абсолютно рационально и последовательно реализовала ее, уделив особое внимание развитию своей ключевой компетенции. Чжан Жуйминь выступал за фундаментальный принцип диверсификации – «работать над чем-то одним, прежде чем приниматься за другое» – и придерживался этого подхода. «Сперва мы работаем в отрасли, с которой знакомы, а затем занимаемся смежными отраслями, – заметил он. – Далее, мы не доверяем пословице „Проиграй здесь, выиграй там“. Мы стараемся войти в новую отрасль, работаем в ней и прилагаем все усилия, чтобы стать одним из ведущих игроков. Мы предпочитаем управлять несколькими компетентными предприятиями, а не несколькими плохо работающими».

Следуя основному принципу «работать над чем-то одним, прежде чем приниматься за другое», с 1984 по 1991 год Haier сосредоточилась на производстве холодильников. К 1991 году компания стала единственным китайским производителем бытовой техники, включенным в «Топ-10 известных торговых марок Китая» с общим объемом производства более 300 000 единиц и доходом до 75 млн долларов США. После успеха на рынке холодильников Haier заня-

²⁰ Му – китайская единица измерения площади. 1 му = 666,7 м

²¹ Yong Hu. The Wisdom of the First CEO in China...

²² Hamel G., Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation // *HarvardBusinessReview*. May issue, 1990.

лась другими видами электроприборов, такими как стиральные машины, морозильные камеры, кондиционеры и т. д. После выхода на первое место по доле на рынке бытовой техники в Китае Haier стала искать возможность добавить к имеющимся мощностям линии производства электроники. В сентябре 1997 года компания приступила к выпуску цветных телевизоров, прочно закрепившись в отрасли домашней электронной техники.

«ОЖИВЛЕНИЕ ОГЛУШЕННОЙ РЫБЫ»

В 1990-х годах Китай взял курс на политику поощрения и поддержки слияний и реорганизации предприятий. Именно это Haier и планировала сделать, чтобы увеличить капитализацию, и инициатива китайского правительства дала компании прекрасную возможность для диверсификации и расширения. В 1998 году Haier удалось расшириться, объединив 18 недорогих предприятий, в том числе завод по производству стиральных машин в Шуньдэ (пров. Гуандун), завод по производству телевизоров в Хэфэй (пров. Хуаншань) и другие. Эти слияния позволили вступить в новую эру диверсифицированных операций и увеличения масштабов.

Однако осуществить интеграцию не так легко, как слияние. Слепые слияния часто ложатся тяжелым бременем на плечи предприятий и ведут к их самоуничтожению. В отличие от многих других, в Haier создали уникальную интеграционную схему, названную «Оживление оглушенной рыбы», и призвали объединенные предприятия принять культуру Haier, что придало им новые силы и в конечном счете способствовало их росту.

Первый случай произошел в июле 1995 года, когда компания Qingdao Red Star Electric Appliance Co., Ltd. вместе с дочерними компаниями вошла в Haier Group. Red Star Electric Appliance, как и Haier, была признана ключевым брендом в Циндао. Будучи одним из трех ведущих производителей стиральных машин в Китае, Red Star имела годовой объем производства более 700 000 единиц и штат более 3500 сотрудников. Если Haier начала с нуля и стала крупнейшим в Китае производителем бытовой техники, то бизнес Red Star ухудшался. К первой половине 1995 года убытки компании составили более 15 млн долларов США, что привело к банкротству. Как возможно было реорганизовать и воодушевить ее? Слияние с Red Star привлекло большое внимание как внутри Haier, так и среди широкой общественности Циндао. Чжан Жуйминь защищал этот шаг, указывая, что ключевыми факторами, приведшими Red Star к провалу, были плохой менеджмент и неэффективная интеграция производственных функций, а не технологий или капитала. За прошедшие десятилетия величайшими успехами Haier стали самобытная философия управления, базовые ценности и открытая культура, которую в народе прозвали «культурой Haier». Эту корпоративную культуру и внедрили в Red Star, чтобы унифицировать представления в масштабах всего предприятия, возродить его дух и привести в действие материальные активы нематериальными средствами.

Когда Red Star включили в состав Haier, Ян Мянмянь, тогдашний исполнительный вице-президент Haier Group, вместе с представителями китайского Департамента корпоративной культуры, Департамента по управлению имуществом и других крупных правительственных учреждений посетила Red Star и внедрила стратегию «сначала культура». Сотрудникам Red Star рассказали о профессионализме и стремлении Haier к совершенству, особо подчеркивая позицию компании относительно индивидуальных обязанностей, стремления улучшать качество, репутации и принципов организации работы.

Почему при слияниях и реорганизации столь необходима стратегия «сначала культура»? «Предприятия надеются быстро вырасти за счет слияний, поскольку это позволяет им расширить деятельность, привлекая меньший капитал, – сказал Чжан Жуйминь. – Однако вместо того, чтобы вливать деньги в присоединенные компании, им сначала необходимо превратить убытки в прибыль от нематериальных активов (узнаваемость бренда), культуры и управления. В противном случае лучше запустить совершенно новое предприятие. Мы склонны копиро-

вать модель Haier и внедрять ее в присоединенных компаниях – и называем это „оживлением оглушенной рыбы“».

Haier добилась больших успехов в слиянии и реорганизации Red Star, которую впоследствии переименовали в Haier Washing Machine General Co., Ltd. Через три месяца после слияния предприятие полностью преобразилось. В течение следующих пяти месяцев Red Star заработала более 225 000 долларов США. И всего за два года Haier Washing Machine стала ведущим брендом в отрасли. Объединившись с Red Star, компания Haier преуспела в своей первой попытке диверсификации и расширила продуктовую линейку.

Двадцать пятого марта 1998 года Чжан Жуйминя пригласили в Гарвардский университет – выступить перед студентами программы MBA на тему «оживления оглушенной рыбы», что сделало Haier первым китайским предприятием, принявшим участие в исследованиях Гарвардской школы бизнеса. При этом Чжан Жуйминь обогатил и усовершенствовал академические теории «слияний и реорганизации в китайском стиле». Он сказал, что понятие «оглушенная рыба» подразумевает, что тело рыбы всё еще свежо (активы присоединенного предприятия велики), а сама она просто находится в шоке (компания сбита с толку и стагнирует). Когда в такой организации внедряют новые представления о менеджменте и эффективные методы управления, она возрождается и оживает. «Оживление оглушенной рыбы» означает возвращение к жизни пребывающих в шоке предприятий с использованием опыта и внедрением культуры управления Haier²³.

«ЛУЧШЕ СДЕЛАТЬ СЕГОДНЯ, ЧЕМ ЗАВТРА»

И «ЕЖЕДНЕВНЫЙ НЕБОЛЬШОЙ ПРОГРЕСС»

В отличие от некоторых китайских предпринимателей Чжан Жуйминь постоянно обновлял организационные и управленческие модели, особенно те, что касались «управления в китайском стиле». Многие такие модели и теории были изначально разработаны в Haier, в том числе ОЕС.

Что такое ОЕС? «О» относится к «общему» (Overall), «Е» относится к «все», «всё», «каждый день» (Everyone, Everything, Everyday), а «С» относится к «контролю и подведению итогов» (Control and Clear). ОЕС означает: осуществлять контроль и ясно понимать всё, что делает любой сотрудник каждый день. Иными словами, «лучше сделать сегодня, чем завтра» и «ежедневный небольшой прогресс». Чжан Жуйминь резюмировал ОЕС следующим образом: «Ясные отчеты, четкое разделение труда, решение административных вопросов с прицелом на результат, а также управление производительностью трудовых ресурсов».

Первые семь лет существования Haier (1984–1991) Чжан Жуйминь внедрил TQM с целью перестроить коллектив и создать систему управления качеством, организовать менеджмент и производственную схему. Из-за стремительного роста во время расширения у компании возникли серьезные проблемы с внутренним управлением. Модель ОЕС, принятая на этом этапе, уделяла особое внимание исполнению, эффективности и развитию.

По словам Рэма Чарана, автора книги «Исполнение. Система достижения целей», «исполнение – ключевой момент, так как это мост, соединяющий цели и результаты, и неотъемлемая часть воплощения стратегии»²⁴. Плохое исполнение – общая проблема, с которой сталкиваются китайские предприятия. Haier давно, еще в процессе развития, осознала все

²³ YongHu. The Wisdom of the First CEO in China...

²⁴ Bossidy L. et al. Execution: The Discipline of Getting Things Done / Trans. by Liu Xiangya et al. – China Machine Press, 2011. [Издание на русском языке: Боссида Л., Чаран Р. Исполнение. Система достижения целей. – М.: Альпина Пабlishер, 2019.]

недостатки плохого исполнения. Модель ОЕС – не простая или какая-то совершенно новая концепция. Это комплексное исполнительное решение, включающее систему целевого управления, ежедневного прояснения результатов деятельности и эффективную систему мотивации. Призыв «лучше сделать сегодня, чем завтра» требует от сотрудников всестороннего анализа целей, которых они достигают каждый день, и собственных решений, что в итоге дает им понять, чем результат отличается от цели.

Исполнение тесно связано с эффективностью. В эпоху быстрых перемен мгновенное реагирование и высокая эффективность – мощное оружие в руках компании. Те, кто откликается на потребности клиентов быстрее, чем конкуренты, получает преимущество. По сути, модель ОЕС отдает приоритет повышению эффективности. Ежедневная практика *контроля и подведения итогов* играет важную роль для трех «Е» (каждый, всё и каждый день), поскольку фиксирует процессы и результаты ежедневных задач каждого сотрудника. Таким образом, люди, задачи и результаты оказываются тесно связаны. В интервью Чжан Жуйминь отметил, что основная цель ОЕС – «делать всё хорошо благодаря четкому разделению труда».

Понятие «ежедневный небольшой прогресс» также центральное в модели ОЕС и отражает взгляды руководства на улучшение. Масааки Имаи, всемирно известный теоретик и консультант по управлению качеством, в своей потрясающей книге «Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний» отметил, что быстрое послевоенное экономическое развитие Японии обусловлено неуклонным улучшением производства и модернизацией управления. Многие японские предприятия возвели постоянное совершенствование практически в ранг религии²⁵.

В Хаier сотрудники ценят практику «ежедневного небольшого прогресса». По сути, от них требуют постоянно улучшать свою работу на 1 % каждый день, признавая недостатки, анализируя факты и разрабатывая планы по ее совершенствованию. Совокупное и прогрессивное улучшение ведет к серьезным прорывам в производительности предприятия. Однако прогрессивное улучшение может стать трудной задачей, поскольку оно испытывает терпение менеджера. Большинство управленцев предпочитают смелые масштабные реформы, в то время как сперва им следовало бы бросить силы на решение более легких проблем.

Плавное развитие дает хорошие результаты. Одна из самых распространенных ошибок состоит в том, что чрезмерное внимание уделяется результатам, а не пути развития. В Хаier считают, что конкурентного преимущества не получить лишь с помощью кнута и пряника. Вместо этого каждому сотруднику положено знать всё о целях и систематической повседневной работе, а также о причинах проблем, если они возникают. Кроме того, сама компания должна достигать целей и развиваться при помощи мониторинга, оценки собственной эффективности и самоконтроля. В этом случае ключевое в модели ОЕС – не управлять результатами, а контролировать деятельность в реальном времени и отслеживать состояние процессов. При таком усовершенствованном менеджменте предполагается избегать недочетов²⁶

²⁵ Imai Masaaki. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success / Trans. by Zhou Liang and Zhan Fengmei. – China Machine Press, 2010. [Издание на русском языке: Масааки И. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2019.]

²⁶ Yong Hu. The Wisdom of the First CEO in China. 2nd ed. – Zhejiang People's Publishing House, 2006.

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.