BEYOND TAYLOR

саммари книги

Философия Haier: Перерождение 2.0

Янфэн Цао



о чём книга

Янфэн Цао, профессор Пекинского университета и стратегический консультант Haier с 2006 года, больше тридцати лет наблюдал, как меняется Haier Group. За это время убыточный завод холодильников с долгом $222 000 в 1984 году вырос в мирового лидера рынка бытовой техники с оборотом больше $30 млрд.

главная мысль книги

Haier добилась устойчивого успеха не за счёт удачи или дешёвых ресурсов, а за счёт непрерывных организационных изменений. Их итогом стала модель управления RenDanHeYi, которая превратила корпорацию в открытую экосистему микропредприятий.

как устроено саммари

1	Как менялась Haier: пять этапов с 1984 года	3
2	Модель RenDanHeYi: четыре элемента	5
3	Что поддерживает модель: финансы, данные, управление	11
4	Культура, люди и рост	15
5	Десять уроков Haier и выводы автора	18

пять этапов Haier

Автор описывает историю Haier как двойную спираль: на каждом этапе компания меняла стратегию, а вслед за ней и модель управления.

1984–1991
этап 1

Бренд и всеобщее управление качеством

В 1984 году Чжан Жуйминь принимает завод, на котором царят хаос, текучка и долги. Первым делом он вводит "13 правил" жёсткой дисциплины, вплоть до запрета спать на рабочем месте.

В 1985 году после жалобы клиента он находит на складе 76 бракованных холодильников. Обычно такие продавали сотрудникам со скидкой, а Чжан велел рабочим разбить их кувалдами на глазах у всего завода: "Если мы оставим 76 бракованных холодильников сегодня, что помешает нам выпустить 7600 завтра?"

Так качество стало вопросом этики, а не технического стандарта. Haier внедрила всеобщее управление качеством (TQM) и отказалась от быстрой прибыли ради репутации.

1992–1998
этап 2

Новые категории и ежедневный контроль OEC

Haier сначала стала лидером в холодильниках и только потом взялась за стиральные машины, кондиционеры и телевизоры, опираясь на накопленный опыт.

Покупая убыточные заводы, компания вкладывала в них не деньги, а свою культуру и управление. Завод Red Star, купленный в 1995 году, за два года стал лидером отрасли без крупных вложений. Этот случай вошёл в библиотеку кейсов Гарвардской школы бизнеса.

Модель OEC (Overall Every Control and Clear) означает контроль и подведение итогов каждым сотрудником каждый день. Каждый ставит себе цели на день, выполняет их и разбирает результат, поэтому проблемы не накапливаются.

1999–2005
этап 3

Выход на мировой рынок и рыночные цепочки

Другие китайские компании шли в развивающиеся страны, а Haier начала с самого сложного рынка: в 1999 году построила завод в США, в Южной Каролине, чтобы заработать репутацию мирового бренда.

Внутри компании отношения "начальник и подчинённый" заменили отношениями "поставщик и клиент". Каждый отдел и сотрудник стал стратегическим бизнес-подразделением, которое продаёт свои услуги внутренним или внешним клиентам. Цель назвали "три нуля": нулевая дистанция до клиента, нулевой запас, нулевой оборотный капитал.

2006–2012
этап 4

Мировой бренд и RenDanHeYi 1.0

К 2005 году иерархия стала слишком медленной для цифровой экономики, а клиенты начали ждать продуктов под себя. Опираясь на мысль Питера Друкера о том, что единственная цель бизнеса в создании клиента, Чжан Жуйминь запускает модель RenDanHeYi.

Её смысл: каждый сотрудник напрямую отвечает за ценность для конкретного клиента и напрямую получает за неё вознаграждение, минуя иерархию.

с 2013
этап 5

Сеть и RenDanHeYi 2.0

Haier объявляет, что из производителя бытовой техники превращается в площадку для предпринимателей.

- Закрытые подразделения становятся открытыми узлами сети.
- Сотрудники из исполнителей превращаются в партнёров.
- Зарплату, которую платит предприятие, заменяет зарплата, которую платит клиент.
- Вокруг клиента строится экосистема, выгодная всем участникам.

как менялась модель управления

1984	1992	1999	2006	2013
Дисциплина и качество	Ежедневные итоги ОЕС	Внутренний рынок: поставщик и клиент	Сотрудник отвечает перед клиентом	Сеть микропредприятий

BEYOND TAYLOR

что значит RenDanHeYi

Название модели складывается из трёх китайских слов. Вместе они описывают её суть: сотрудник создаёт ценность для клиента и сам получает за это вознаграждение.

Ren

Жэнь

Сотрудник как предприниматель.

Dan

Дань

Ценность для клиента: его запрос, или "заказ".

HeYi

Хэи

Единство: ценность, которую создаёт предприниматель, совпадает с ценностью, которую получает клиент.

четыре элемента модели

Модель держится на четырёх элементах. Дальше разберём каждый по очереди.

элемент 1 · стр. 6

Ценность для клиента (Dan)

Цель задаёт клиент, а не руководитель.

элемент 2 · стр. 8

Микропредприятия (Ren)

Небольшие команды, которые сами отвечают за результат перед клиентом.

элемент 3 · стр. 9

Исполнение (UCP)

Единые обязательства и процесс, которые связывают цель и людей.

элемент 4 · стр. 10

Зарплата от клиента (CPS)

Доход команды зависит от ценности, которую она создала.

элемент 1. ценность для клиента

Dan в этой модели не цель и не KPI, спущенные сверху. Это запрос клиента и ценность, которую он получает. Хозяин Dan только клиент.

нулевая дистанция

С приходом интернета клиенты перестали просто получать ценность и начали участвовать в её создании. Поэтому Haier вовлекает их в разработку продуктов и сокращает дистанцию между компанией и рынком.

три случая из практики Haier

1996

Машина для мытья батата

Фермер из Сычуани пожаловался, что слив стиральной машины забивается землёй. Инженер не стал ссылаться на инструкцию, а расширил слив и выяснил, что фермер моет в машине сладкий картофель. Haier опросила жителей региона и выпустила машину для мытья батата, фруктов и моллюсков. В сельской местности она стала хитом.

2010

Ноутбук с микроскопом

Минздрав одной страны заказал ноутбуки, чтобы эпидемиологи сразу передавали данные о пробах. Клиент попросил показать на экране комара, но была зима. Команда нашла яйца комаров в Шэньчжэне, вырастила личинок в Циндао и показала их через встроенный микроскоп. Клиент сделал массовый заказ.

продукт номер один

Шестидверный холодильник

Вице-президент Лян Хайшань поставил цель сделать продукт, который не просто отвечает на спрос, а создаёт его. Haier объединила ресурсы мировых партнёров, включая разработчиков японской Sanyo. Линейка заняла 90% рынка многодверных холодильников в Китае.

элемент 1. пять особенностей Dan

1. **Хозяин цели клиент.** Цели не спускают сверху, как в классическом управлении по целям (MBO). Они рождаются из работы с клиентом.
2. **Исключительная ценность.** Цель нужно не просто выполнить, а превзойти ожидания клиента. Это принцип "продукт номер один".
3. **Единство.** Цели компании, микропредприятия и отдельного предпринимателя направлены на ценность для одного и того же клиента.
4. **Постоянство.** В обычной компании трудную цель меняют. В Haier цель остаётся прежней, пока не изменится запрос клиента. Если команда не справляется, меняют команду или механизм, а не цель.
5. **Системность.** Цель неотделима от команды и механизма, с помощью которых её достигают.

как цель не остаётся лозунгом: механизм BPP

Чтобы цель превратилась в работу, Haier ввела механизм из трёх частей.

B · budget

Бюджет

Ресурсы выделяют не под рутину, а под достижение конкурентной цели.

P · plan

Предварительное планирование

План, как достичь цели и заранее снять риски.

P · pay

Предоплата

Зарплату и рентабельность рассчитывают заранее по оценке будущей ценности.

зачем предоплата

Предприниматели заранее знают правило: чем выше конкурентоспособность цели, тем выше вознаграждение. Поэтому им выгодно браться за амбициозные цели.

элемент 2. микропредприятия

Если Dan это цель, то Ren это предприниматели, которые её достигают. Haier разделила корпорацию на 4000 с лишним независимых микропредприятий (МП).

ВМП

Виртуальные

Самоуправляемые команды внутри Haier: разработка, производство, маркетинг. Работают на рынок.

ТМП

Трансформируемые

Команды, у которых уже есть продукт и рынок, но им нужно меняться под новые условия.

ИМП

Инкубационные

Стартапы внутри экосистемы. Бренд игровых ноутбуков ThundeRobot создали три сотрудника, позже он стал отдельной компанией с оценкой $90 млн.

как появляется МП

Сначала цель, потом люди: отделы не создают под тех, кто уже есть. Сначала формулируют конкурентную цель, потом под неё собирают команду.

- Руководителя не назначают. Кандидаты публично защищают бизнес-план, бюджет и стратегию перед комитетом, где есть стейкхолдеры и клиенты.
- Победитель сам набирает команду, каждый проходит у него собеседование.
- Если больше 2/3 команды недовольны лидером, потому что он не создаёт ценности, его отстраняют и выбирают нового.

договоры вместо иерархии

Начальников и подчинённых нет, есть узлы сети, связанные договорами. Одно МП служит клиентом для другого: производственное "продаёт" свои услуги маркетинговому.

МП, которое не создаёт ценности, не получает бюджета и закрывается, а его сотрудники заново борются за места в других МП.

что удерживает сеть от хаоса

Микропредприятия подчиняются трём силам:

- **клиентам,** которые дают власть и ресурсы;
- **договорам,** то есть рыночному обмену ценностью;
- **трём уровням:** МП первой линии работают с клиентом, второй дают ресурсы, третьей задают стратегию.

элемент 3. исполнение

Третий элемент связывает цель (Dan) и людей (Ren). Его основа всё та же модель OEC, но за годы RenDanHeYi она сильно изменилась.

OEC начинается с руководства

Многие компании копировали OEC и заставляли рядовых сотрудников каждый день заполнять отчёты. В Haier это считают главной ошибкой. Если план не выполняется, спрашивают не исполнителя, а руководителя МП или площадки: "Почему не сработали твоя стратегия или механизм?"

пять разделов ежедневного отчёта

1
Результаты
Где план разошёлся с фактом.

2
Причины
Корневые проблемы.

3
Система
Сбои во взаимодействии между МП.

4
Стратегия
Верно ли выбрана стратегия руководства.

5
Философия
Ежедневная рефлексия руководителя. Самый сложный уровень.

"чёрные субботы"

Каждую субботу утром Чжан Жуйминь и топ-менеджеры собираются на встречу, которую сами называют "чёрной субботой". Там разбирают конкретные случаи с передовой и улучшают механизмы управления.

На встречу приходят и представители МП первой линии, которые работают с клиентами напрямую. Так руководство узнаёт, что происходит на самом деле.

пример

Однажды Чжан спросил: "Как заставить камень плыть по воде?" Выслушав шуточные ответы, он процитировал "Искусство войны": "Скоростью течения". Смысл в том, что в информационную эпоху компанию держат на плаву только скорость реакции и постоянные изменения.

элемент 4. зарплата от клиента

Четвёртый элемент отвечает за мотивацию и распределение прибыли. В обычной компании зарплата зависит от грейда, должности или компетенций. В Haier только от ценности, созданной для клиента.

Узлы вместо должностей

Должностей нет, есть узлы сети. Директор по маркетингу может не иметь подчинённых и отвечать за конкретный сегмент рынка.

Без потолка и без гарантий

Если МП создаёт выдающуюся ценность, предприниматели получают долю сверхприбыли. Если не достигает целей, доход может упасть до нуля, а МП закроют.

счёт зарплаты

Каждое МП и каждый предприниматель ведут собственный счёт из трёх частей.

1

Активы

Клиенты, которые приносят ценность, и потери: разница между созданной ценностью и самой конкурентной целью.

2

Расходы

Входящие и исходящие деньги. МП сначала зарабатывает средства на работу и только потом распоряжается ими само.

3

Зарплата

Доход за вычетом потерь и расходов. Остаток делят между собой предприниматели.

когда зарплата ниже ожидаемой

Если фактическая зарплата оказалась ниже предоплаты, значит, в команде или механизме есть разрыв. Сказать "рынок упал, давайте снизим цель" нельзя: цель не меняется. Нужно найти причину разрыва и устранить её.

пример

Руководитель МП поставил цель свести брак к нулю, но план не выполнялся. Брак возникал из-за старого оборудования на предыдущем этапе. Он включил в свой счёт бонус за предложения по улучшению того этапа. Команда нашла и устранила шесть проблем, потери качества упали, и команда получила дополнительную прибыль.

финансы, которые планируют

Обычно финансовый отдел контролирует расходы задним числом и тормозит реформы. Haier превратила финансы из функции контроля в функцию планирования. В книге это называется "Финансы 3.0".

От учёта к планированию

Обычный отчёт похож на рентгеновский снимок: показывает, что случилось, но не лечит. Haier ввела общий управленческий учёт (OMA): финансисты помогают МП составить бюджет и план до начала работы.

Другая структура отдела

Раньше 70% финансистов вели бухучёт, теперь 70% это менеджеры по коммерческим и стратегическим финансам внутри команд МП. Рутину, 80% операций, автоматизировали и вынесли в общий центр обслуживания.

Финансист как партнёр

МП выбирает финансиста на конкурсе, как любой другой ресурс, и его зарплата зависит от успеха этого МП. Он помогает составить BPP и разбирает риски. В Haier говорят: "Планировать успех МП значит планировать мой собственный успех".

Отчёт о стратегической прибыли

Он измеряет не выручку, а ценность для клиента. Если МП выполнило план продаж скидками на устаревшие модели и не получило лояльных клиентов, такую выручку могут записать в потери. Отчёт есть у каждого МП и у каждого предпринимателя.

данные для каждого предпринимателя

Скорость реакции и открытость стали главными преимуществами. Но Haier поняла, что IT-системы бесполезны, если просто автоматизируют старую бюрократию.

сначала процессы, потом IT

В 1998 году Haier внедрила ERP, перенеся в неё старые процессы, и получила рост издержек и падение продаж. Чжан Жуйминь сделал вывод: необходимое условие это изменения в управлении, а не технологии. После этого компания 1000 дней перестраивала процессы вокруг нулевого запаса и пути "от запроса клиента до его удовлетворения". Только тогда системы заработали "как молоко с водой", а не "как масло с водой".

что видит каждый предприниматель

Доходы МП

Электронные отчёты показывают не только прибыль, но и долю стратегических и нестратегических доходов.

Счёт зарплаты

Каждый сотрудник ежедневно видит свои доходы, расходы и потери качества вместо ежемесячного отчёта.

Система "161"

Разбор прошлой недели, план на шесть следующих и фиксация текущей. Расхождения плана и факта видны сразу.

открытая площадка HOPE

Принцип Haier: "Мир это ваш отдел разработки". Платформа HOPE (Haier Open Partnership Ecosystem) объединяет больше 2 млн экспертов, поставщиков и клиентов по всему миру.

пример

Пользователь пожаловался на форуме, что на кухне мешают провода. Через HOPE Haier нашла партнёров для разработки беспроводной передачи энергии, подала десятки патентов и создала новую категорию кухонной техники. Клиенты участвовали в разработке на всех этапах.

BEYOND TAYLOR

управление без руководителя

Самая обсуждаемая часть модели. Haier отказалась от традиционной иерархии и бюрократического мышления, которые гасят инициативу.

Три уровня и никаких титулов
Уровней управления осталось три: стратегические МП, МП-площадки и МП первой линии. Титулы вроде "директора" и "вице-президента" отменили. Люди обращаются друг к другу по имени или как к "владельцу узла", а ценность узла определяет вклад в результат для клиента, а не статус.

Власть у клиента
МП первой линии, которые работают с клиентами, оценивают и "заказывают" услуги у внутренних площадок: HR, финансов, логистики. Если поддержка плохая, МП отказывается от услуг площадки, и это сразу бьёт по зарплате её сотрудников.

как менялось лидерство

лидерство 1.0
Командир
Вся власть и ресурсы у лидера, подчинённые пассивно исполняют приказы.

лидерство 2.0
Наставник
Делегирует часть полномочий, но сохраняет контроль и право вето.

лидерство 3.0 · Haier
Дизайнер структуры
Не отдаёт приказы, а находит и соединяет ресурсы, чтобы помочь предпринимателям.

разуправление
Руководитель МП выигрывает конкурс и сам набирает команду, но если больше 2/3 команды считают, что он не справляется и не приносит ресурсов, они могут его сменить. Этот переход от контроля к самоуправлению автор называет разуправлением (demanagement).

BEYOND TAYLOR

организация без границ

Чтобы RenDanHeYi заработала, Haier перестроила структуру и убрала три типа границ: между уровнями иерархии, между отделами и между компанией, её клиентами и партнёрами.

до 2006

Пирамида

Власть и ресурсы наверху, у первой линии нет прав.

2006–2013

Перевёрнутая пирамида

Наверху клиенты и первая линия, топ-менеджеры внизу и снабжают их ресурсами.

с 2013

Сеть

Равноправные узлы, то есть микропредприятия, связанные договорами.

шесть рычагов, которые убирают границы

1. **Узлы вместо отделов и должностей.** Должность статична, а узел меняется вместе с договором.
2. **Договоры вместо приказов.** Все узлы равны и связаны рыночными отношениями.
3. **Управляет клиент, а не лидер.** Клиенты оценивают работу МП.
4. **Власть в обе стороны.** МП первой линии оценивают площадки, площадки оценивают стратегические МП.
5. **Самоуправление.** Каждое МП само ставит себе самые конкурентные цели.
6. **Взаимный отбор.** Руководителей выбирают члены команды, и они же могут их сменить.

предпринимательство и инновации

Сотрудники Haier называют предпринимательство и инновации культурной основой RenDanHeYi.

что такое предпринимательство в Haier

Жёстко зафиксированная цель, никаких оправданий и выполнение того, что другим кажется невозможным. Путь был тяжёлым: постоянные реорганизации, сбои, перестройка процессов, кадровые перемены и увольнения.

Без механизмов и площадок предпринимательство остаётся словом. Поэтому Haier опробовала две модели: независимое предпринимательство (ВМП) и предпринимательство "онлайн и в штате" (ТМП и ИМП).

три вида инноваций

1. **Управленческие.** Площадка для талантливых людей и механизм, который их выращивает.
2. **Маркетинговые.** Конкуренция ценностью, а не ценой, и стремление быть на шаг впереди конкурентов.
3. **Технические.** Открытая интеграция с миром как с отделом разработки через платформу HOPE.

предприятие это люди

"Мы предлагаем вам арену, помогаем определить цели и устанавливаем открытые правила, но победа в гонке зависит от вас".

Чжан Жуйминь о принципе "Все люди талантливы. Пусть они свободно соревнуются"

Три шага самоуправления

Самоуправляемые бригады рабочих в 1990-х, стратегические бизнес-подразделения в 1998-м, микропредприятия с 2005-го. Каждый шаг открытее и охватывает больше людей.

Механизм 1+1+N

В 2007 году Haier не хватало людей для работы за рубежом. Решение: внешний международный эксперт, внутренний менеджер Haier и N членов команды. Внешний опыт соединяется с внутренней культурой.

Онлайн-предприниматели

Люди ведут бизнес на площадке Haier без трудового договора. В 2013 году так поступили больше 16 000 штатных сотрудников. "Мир это наш отдел разработки" превращается в "мир это наш HR".

iHaier: площадка для стартапов

В 2014 году Haier запустила iHaier, инкубатор для микропредприятий по принципу "каждый генеральный директор". В отличие от обычных инкубаторов, он опирается на промышленную экосистему Haier и открыт для предпринимателей со всего мира.

шесть функций

1
Услуги
Юристы, HR, IT, защита интеллектуальной собственности, финансы, регистрация бизнеса.

2
Фабрика
Закупки, промышленный дизайн, разработка, прототипы и массовое производство. Сюда встроена площадка HOPE.

3
Каналы
Онлайн- и офлайн-продажи, логистика, маркетинг, сервис. 30 000 обычных и 140 000 интернет-магазинов.

4
Финансирование
Больше 1000 венчурных инвесторов и платформа Hairongyi с оборотом больше $1,8 млрд.

5
Пространство
Рабочие пространства Entrepreneur Home на льготных условиях.

6
Школа
Университет Haier, больше 3000 наставников, открытые курсы и конкурсы для поиска талантов.

результат к концу 2016 года

$450 млн
привлекла iHaier на инкубацию

≈300
инкубационных МП создано

48%
МП получили раунд A, в среднем по рынку около 10%

как пройти через изменения

В последней главе Янфэн Цао обобщает десять лет наблюдений за Haier в "теорию трёх кругов" успешных изменений. Она состоит из четырёх факторов и четырёх принципов.

фактор	принцип	что это значит
Сильное лидерство	**Начинать с себя**	Реформ не бывает без лидеров, готовых меняться первыми. Чжан Жуйминь и Ян Мяньмянь сами вели Haier через все изменения, в том числе на "чёрных субботах".
Искренность	**Признавать ошибки**	Реформы нужны клиентам и сотрудникам. Признавать ошибки для Haier естественно: от истории с кувалдой до готовности ломать собственные успешные модели.
Практика	**Опираться на людей**	Знание и действие неразделимы. Инструменты Haier нельзя просто скопировать, нужно менять мышление людей. Чжан Жуйминь: "Только меняя представления людей, компания превращает стены в двери".
Доводить начатое до конца	**Учиться непрерывно**	Изменения не заканчиваются. Чжан Жуйминь читает больше 100 книг в год и регулярно встречается с исследователями менеджмента: Майклом Портером, Гэри Хэмелом, Джеймсом Марчем.

лидер как Дон Кихот

На встрече в Стэнфорде Джеймс Марч сравнил большого лидера с Дон Кихотом. У них три общие черты: воображение, чтобы видеть возможности там, где другие их не видят; верность мечте вопреки предрассудкам; стойкость, чтобы принимать неудачи и смеяться над ударами судьбы.

Чжан Жуйминь добавил: "Мы идём неведомой тропой. Но одно мы знаем точно: всегда нужно следовать за клиентами".

BEYOND TAYLOR

десять уроков Haier

1

Источник истины клиент

Цели, процессы и зарплаты вырастают из запросов клиента. Внутри компании нет начальников, есть клиенты, которые платят зарплату.

2

Сначала культура

Haier начинала не с технологий и капитала, а с мышления людей: кувалда, "13 правил". Команда должна сложиться раньше, чем появится продукт.

3

Каждый сотрудник предприниматель

Работник становится владельцем микробизнеса не после тренингов, а благодаря взаимному отбору, договорам и финансовой прозрачности.

4

Иерархия тормозит

Пирамида не успевает за запросами клиентов. Её заменяет сеть равноправных узлов.

5

Финансы для навигации

Финансы помогают планировать успех, а не фиксируют убытки задним числом.

6

Сначала процесс, потом IT

Процесс сначала перестраивают под клиента и только потом автоматизируют.

7

Платят за ценность

Зарплата зависит от созданной ценности, а не от должности. Это убирает уравниловку и бюрократию.

8

Ресурсы во всём мире

Мир становится отделом разработки и отделом кадров компании. Одних внутренних ресурсов мало, нужна открытая экосистема.

9

Лидер проектирует условия

Лидер не командует, а создаёт условия, в которых предприниматели могут работать.

10

Изменения не заканчиваются

Как только компания приходит в равновесие, она начинает умирать. Haier живёт в "упорядоченном дисбалансе" и постоянно ломает свои прошлые успехи.

выводы автора

Книга Янфэна Цао рассказывает не только об успехе китайской корпорации. Это руководство для цифровой экономики, где иерархические компании проигрывают сетевым.

главный парадокс

Компания, где работает больше 60 000 человек, стала такой же гибкой, как стартап из трёх сотрудников вроде ThundeRobot. Это стало возможным благодаря RenDanHeYi: модель делает каждого сотрудника генеральным директором своего дела, а компанию превращает в открытую площадку для предпринимателей.

куда движется компания

Путь, который проходит Haier и к которому её опыт может подтолкнуть другие компании: от пирамиды к сети, от контроля к доверию, от иерархии к свободе.

предупреждение автора

Модель Haier нельзя скопировать. Можно взять инструменты: OEC, BPP, счёт зарплаты от клиента. Но нельзя воспроизвести то, на чём они держатся: философию "предприятие это люди" и культуру предпринимательства.

вебинар Beyond Taylor · 24 ноября, 18:00 мск

Когда твой начальник это клиент: разбираем модель Haier

Валерий Разгуляев, соавтор клиентократии и официальный переводчик Zer0, нового поколения модели Haier, разберёт четыре принципа модели и покажет, как те же принципы работают в клиентократии.