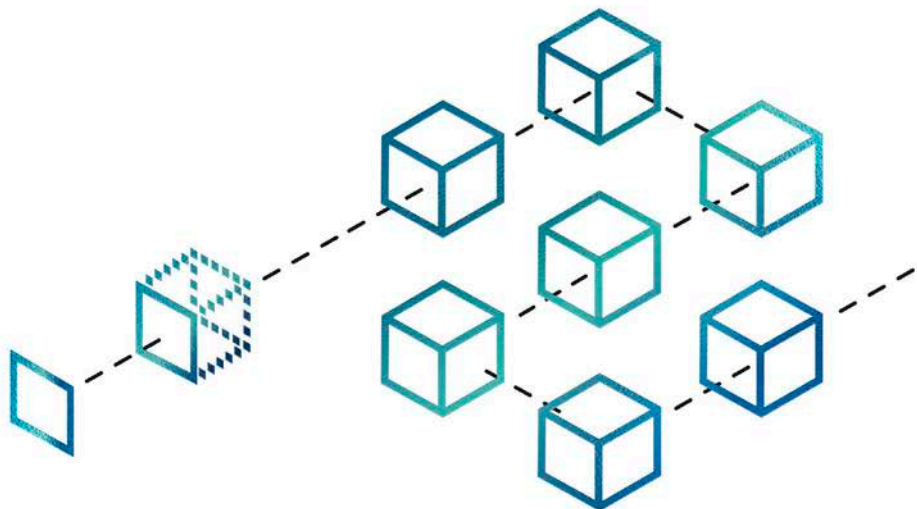


Ян Гоань

ЦИФРОВАЯ СТРАТЕГИЯ РОСТА



**Как довести
трансформацию
до измеримых результатов**

Бизнес работает

Ян Гоань

ЦИФРОВАЯ СТРАТЕГИЯ РОСТА

**Как довести трансформацию
до измеримых результатов**

Под редакцией Хэ Яна

*Перевод с китайского
Виктории Халанской*

МОСКВА

МИФ

2026

УДК 005.1
ББК 65.291.213
Я60

Оригинальное название:
数智革新：中国企业的转型升级

На русском языке публикуется впервые

Ян Гоань

Я60 Цифровая стратегия роста. Как довести трансформацию до измеримых результатов / Ян Гоань ; пер. с кит. В. Халанской ; под ред. Хэ Яна. — Москва : МИФ, 2026. — 384 с. — (Бизнес работает).

ISBN 978-5-00250-271-4

Книга от консультанта интернет-гиганта Tencent Ян Гоаня, в которой автор на примере кейсов компаний из разных сфер отвечает на главные вопросы собственников и CEO: как провести цифровизацию в компании, чтобы выйти на новый уровень качества, сервиса и дохода в динамично развивающемся современном мире.

УДК 005.1
ББК 65.291.213

*Все права защищены.
Никакая часть данной книги
не может быть воспроизведена
в какой бы то ни было форме
без письменного разрешения
владельцев авторских прав.*

ISBN 978-5-00250-271-4

© 2023 by Arthur K Yeung
Russian edition copyright
© 2026 by Mann, Ivanov and Ferber.
All rights reserved

© Издание на русском языке, перевод,
оформление. ООО «МИФ», 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие. Цифровая ответственность	5
Предисловие автора. В поисках лучшего варианта цифровой ИИ-трансформации для китайских компаний	8
<i>ГЛАВА 1</i> Не будьте динозавром в эпоху цифровизации и интеллектуализации	13
<i>ГЛАВА 2</i> Методология «пяти колец Яна»	47
<i>ГЛАВА 3</i> Midea: как перепрыгнуть через эпоху	74
<i>ГЛАВА 4</i> Bianlifeng: цифровая система «за рулем» компании	142
<i>ГЛАВА 5</i> New Ruipeng: как синхронизировать информатизацию, цифровизацию и интеллектуализацию	201
<i>ГЛАВА 6</i> New Hore: сначала организационная перестройка, потом — научно-техническая трансформация	248
<i>ГЛАВА 7</i> Ke: инноватор, ведущий за собой модернизацию отрасли	296
Благодарности	365
Примечания	367
Об авторе	383

ПРЕДИСЛОВИЕ

ЦИФРОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Китайская экономика сегодня переходит от высокоскоростного роста к высококачественному развитию. Ведущие компании в различных отраслях не только гонятся за увеличением масштабов, но и гораздо больше внимания уделяют ценностному устойчивому росту. В эпоху цифровизации и кризисов, которая принесла с собой как новые опасности, так и новые возможности*, практически каждый предприниматель задумывается: цифровая трансформация — это выбор или необходимость? Заставшая всех врасплох пандемия заставила бизнес принять сложное, но правильное решение.

Мы видим, что все сферы бизнеса во время пандемии так или иначе стали двигаться в сторону цифровизации. В Китае больше нет чисто традиционных индустрий. Вдобавок к этому китайское правительство увеличивает инвестиции в новую инфраструктуру и активно продвигает курс на трансформацию компаний с помощью облачных технологий и больших данных. В план по развитию страны на 14-ю пятилетку включили важный пункт об ускорении цифрового развития и строительстве цифрового

* Игра слов: в китайском слово «кризис» состоит из двух иероглифов — «опасность, риск» + «удобный случай, подходящий момент». *Здесь и далее, если не указано иное, прим. пер.*

Китай. Эти и другие меры помогают развиваться как «цифровым аборигенам», так и «цифровым иммигрантам» в самых разных отраслях. Происходят индустриализация цифровых технологий и цифровизация промышленности. Эти процессы возможны благодаря промышленному интернету, а он на всех парах мчится вперед.

С 2018 г. компания Tencent активно занимается созданием экосистемы промышленного интернета. Благодаря «Революции 930»^{*} мы прочно встали на ноги в сфере потребительского интернета и активно включились в развитие интернета промышленного. Мы сформировали отдельную бизнес-группу по цифровизации — Cloud and Smart Industries Group (CSIG). В планах у Tencent — стать правой рукой цифровизации, неким цифровым соединительным модулем, предоставляющим цифровые инструменты различным отраслям бизнеса. Мы хотим помогать всем нашим партнерам проводить цифровую трансформацию и совместными усилиями создавать открытую, здоровую и безопасную цифровую экосистему.

За прошедшие три года мы вместе с отраслевыми партнерами прошли трудный, но очень важный путь. Цифровая трансформация — это и решительный штурм, и затяжная война. Здесь важна каждая мелочь, и чаще всего задачу невозможно решить одним махом. Tencent, например, столкнулась с тем, что вокруг не оказалось почти никаких готовых шаблонов, не оказалось компаний, чьему примеру мы могли бы следовать. В каждой отрасли свой богатый опыт и особые знания, поэтому способ цифровизации одной невозможно просто перенести в другую. Несмотря на это, компании, которые вместе с нами решительно продирались через трудности, сегодня уже могут вкусить радость победы.

^{*} Организационная реформа, начатая Tencent 30 сентября 2018 г. (девятый месяц и тридцатое число — отсюда и название).

В этой книге вы найдете пять реальных бизнес-кейсов цифровой трансформации компаний из разных отраслей. Автор, профессор Ян Гоань, — не только активный участник и главный разработчик «Революции 930», но и практик и наставник, который работал на передовой развития промышленного интернета в компании Tencent. За 13 лет работы профессор Ян, будучи старшим советником по вопросам управления, передал нам ценнейшие знания об организационной структуре и управлении кадрами. Не останавливаясь ни на минуту, он постоянно изучал различные кейсы и выбирал самые жизнеспособные для нас форматы, проверял на практике теоретические модели. Его по праву можно назвать «корпоративным тренером» мирового уровня.

Представленную в книге теорию «пяти колец Яна» можно считать логичным продолжением концепции «треугольника Яна» в цифровую эпоху. Цифровизация — это не только технологии, еще важнее — люди. Это не только инструмент, но и стратегия сама по себе. Если каждый предприниматель в Китае найдет возможность превратить цифровые технологии, эту важную переменную, в главный источник роста и развития компании, мы, без сомнения, будем гораздо увереннее идти к высококачественному развитию и пройдем по этому пути гораздо дальше. Для любого руководителя одинаково важны и ответственность за цифровизацию своей компании, и долг перед обществом. Вместе они — вечный двигатель и фундамент развития компании в цифровую эпоху.

*Ма Хуатэн,
председатель совета директоров и генеральный директор
китайского интернет-гиганта Tencent*

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

В ПОИСКАХ ЛУЧШЕГО ВАРИАНТА ЦИФРОВОЙ ИИ-ТРАНСФОРМАЦИИ ДЛЯ КИТАЙСКИХ КОМПАНИЙ

Три поворотных события предшествовали появлению на свет этой книги.

Первое — это «Революция 930» компании Tencent¹. В 2018 г. Tencent решила начать всестороннее развитие потребительского интернета и попыталась приблизиться к интернету промышленному. Это потребовало глубокого погружения в тему. Нужно было понять, какой путь цифровизации оптимален для китайской компании, какие трудности могут возникнуть в процессе организационной перестройки и т. д.

Промышленный интернет — это инновационное решение на основе цифровой науки и техники. Оно позволяет компании снизить себестоимость и повысить эффективность, наладить менеджмент и усовершенствовать бизнес-модель. Промышленный интернет не похож на потребительский: последний достаточно наладить в одной сфере, чтобы победить и во всех остальных, но с промышленным интернетом так сделать не получится. Боли

и потребности разных отраслей бизнеса (ритейла, обрабатывающей промышленности, медицины и других) сильно отличаются, поэтому и способы, с помощью которых цифровые технологии могут помочь компании трансформировать бизнес, будут разными. Именно поэтому посвященные цифровизации исследования должны включать как можно больше кейсов из разных индустрий: только так можно найти некую общую структуру.

Второе событие — работа над книгой «Новая модель организации»^{* **}, которую я написал в соавторстве с Дэйвом Ульрихом. Эта книга рассказывает о том, как будет меняться организационная структура компаний в будущем. Редактор Harvard Business Review — издательства, в котором выходила книга, — задал вопрос, который заинтересовал меня и заставил задуматься. Дело в том, что все восемь бизнес-кейсов в книге «Новая модель организации» описывают опыт высокотехнологичных компаний. Но как же будут меняться компании традиционные?

И наконец, третье событие — появление у меня второй работы: я не только старший советник по вопросам управления в Tencent, но и декан по учебным вопросам в TencentX^{***}. Это инновационная обучающая платформа, которую совместными

* Ульрих Д., Юнг А. Новая модель организации. Как построить более сильную и гибкую организацию по правилам ведущих компаний мира / Пер. с англ. А. Пасербы. М. : Эксмо, 2022.

** Arthur Yeung — англифицированный вариант имени Ян Гоаня. При коммуникации с зарубежными партнерами китайцы часто берут себе английское имя, оставляя родную фамилию. В данном случае и фамилия немного изменена: на путунхуа (официальном языке КНР) она звучит как Ян (Yang), но латиницей передана так, как звучит на кантонском диалекте: Юнг (Yeung). Правильный вариант транскрипции фамилии и имени автора на русский язык — Ян Гоань.

*** Созданная в 2015 г. компанией Tencent обучающая платформа, посвященная цифровым инновациям и цифровой трансформации компаний. Основатель — автор этой книги Ян Гоань.

усилиями создают компании-выпускники и партнеры. Всего в программе участвуют почти 500 компаний из самых передовых отраслей: нового потребления, нового сельского хозяйства, медицины, образования, путешествий, науки и технологий, индустрии культуры и т. д.

Я начал изучать цифровую трансформацию в 2019 г. И чем больше я проводил бенчмаркинг, тем больше убеждался в актуальности и важности этого исследования. Поэтому я стал включать темы «цифровизация» и «интеллектуализация» в учебные курсы, совместно проводимые Пекинским университетом и TencentX. Вместе со студентами TencentX мы искали лучшие форматы цифровой трансформации для компаний из разных отраслей. Начавшаяся в 2020 г. пандемия ускорила цифровую трансформацию. Тогда я обобщил ряд изученных ранее бизнес-кейсов и на основе своих рассуждений о них создал систему «пяти колец Яна в цифровой ИИ-трансформации», которая может служить дорожной картой для компаний, начинающих процесс цифровизации.

Теория «колец Яна» позднее вошла в документальный фильм TencentX «Вопрос и ответ». Этот фильм включает серию интервью с лидерами ведущих китайских компаний, которые провели цифровизацию и интеллектуализацию. Опираясь на концепцию «колец Яна», мы обсудили, какими моделями эти компании руководствовались, как претворяли их в жизнь. Получается, что в фильме запечатлен Китай на волне цифровизации. После этого я понял, что книга помогла бы детальнее разобраться в теоретических моделях и проанализировать лучшие бизнес-кейсы, а значит, могла бы стать хорошей опорой на пути цифровизации и интеллектуальной трансформации. Вот почему в 2021 г. я начал работать над книгой, и сейчас вы держите ее в руках.

В эпоху цифровизации все компании сталкиваются с тремя фундаментальными вопросами. Зачем нужна цифровая трансформация? С чего начать? Как гарантировать успех в этом процессе?

Ответы на эти вопросы может дать моя теория «колец Яна». В структуру «пяти колец Яна» входят: стратегический драйвер, реконструкция бизнеса, научно-технический прогресс, организационная трансформация и революция лидерских качеств. Далее я кратко опишу каждый из элементов.

Стратегический драйвер — это четкий ответ на вопрос, зачем проводить цифровизацию, понимание на уровне стратегии компании.

Реконструкция бизнеса — более широкое и глубокое использование цифровых технологий, перестроение цепочки ценности и экосистемы. Для реконструкции бизнеса необходимо четко понимать точку старта и темпы трансформации на каждом из этапов.

Научно-технический прогресс показывает, как с помощью цифровых технологий усовершенствовать цепочку ценности.

Организационная трансформация — это процесс внедрения цифровизации, для которого важно повысить уровень навыков сотрудников, перестроить их мышление и модели управления кадрами так, чтобы они соответствовали требованиям цифровой эпохи.

Революция лидерских качеств подразумевает, что стратегическое мышление высшего руководства накануне радикальных перемен тоже должно измениться. Руководитель должен быть смелым и решительным, должен вкладывать в трансформацию достаточное количество ресурсов.

Читатели, уже знакомые с моей теорией, знают, а новые, возможно, уже догадались, что концепция «колец Яна» построена на множестве моих ранних исследований. Например, модель организационной трансформации основана на теории трех измерений организационных способностей компании, которую я назвал «треугольником Яна». То, что в ней относится к управлению сотрудниками, — результаты исследования рыночной экосистемы. Подробнее об этом можно прочитать в книге «Новая модель

организации». «Пять колец Яна» можно считать продолжением теории «треугольника Яна» или более совершенной моделью (дорожной картой) трансформации компаний в цифровую эпоху. Моя цель — показать вам актуальные тенденции, дать дорожную карту и методологию, чтобы вы могли твердо стоять на ногах в эпоху неопределенности.

Книга состоит из семи глав. Первые две подробно объясняют, что такое «пять колец Яна», а оставшиеся пять — это бизнес-кейсы пяти разных компаний: Midea Group, Bianlifeng, New Ruipeng Pet Healthcare, New Hope Group, Ke Real Estate. Я выбрал их по результатам исследования примерно двадцати предприятий. Компании отличаются друг от друга и по сущности цифровизации, и по отраслям бизнеса, и по масштабу, и по стадиям развития, поэтому «пять колец Яна» в каждой из них функционируют по-разному.

Надеюсь, что эта книга избавит вас от чувства растерянности перед лицом цифровой трансформации и интеллектуализации. Уверен, цифровые технологии скоро станут незаменимыми помощниками для множества компаний и позволят повысить качество бизнеса. Это важно и для всего Китая, который сейчас совершает прыжок от высокоскоростного роста к высококачественному развитию.