

Научная статья

УДК 339

DOI 10.18101/2304-4446-2026-1-187-194

Влияние конфуцианства на формирование деловой культуры Китая (на примере компании Haier — 海尔)

© Шохоев Эдуард Климентьевич

кандидат исторических наук, доцент

edbur@inbox.ru

© Бударина Алена Алексеевна

обучающаяся

alenbudarina@mail.ru.

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

Россия, 670000, г. Улан-Удэ, ул. Смолина, 24а

Аннотация. В статье анализируется влияние конфуцианства на формирование корпоративной культуры и стратегию устойчивого развития компании Haier, мирового лидера в отрасли бытовой техники и электроники. Haier — наглядный пример успешной трансформации из местного производителя в транснациональную компанию, придерживающуюся традиционных китайских ценностей. В рамках исследования рассмотрены основополагающие принципы конфуцианства — гуманность (仁), мудрость (智), ритуал (礼), долг (义) и доверие (信), а также их интеграция в кадровую политику, управленческие практики и стратегию устойчивого развития компании. Особое внимание уделено анализу того, как эти конфуцианские принципы влияют на формирование деловой культуры китайских компаний, их стратегий развития и подхода к менеджменту, которые обеспечивают успех на глобальном рынке, сохраняя при этом элементы традиционной китайской культуры.

Ключевые слова: деловая культура, менеджмент, традиционная культура, конфуцианство, Китай, компания Haier.

Для цитирования

Шохоев Э. К., Бударина А. А. Влияние конфуцианства на формирование деловой культуры Китая (на примере компании Haier — 海尔) // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2026. № 1. С. 187–194.

Введение

Целью данного исследования является анализ особенностей китайской деловой культуры в условиях глобализации на примере компании Haier, выявление влияния конфуцианских принципов и традиционных ценностей на корпоративные практики и менеджмент компании, а также оценка их роли в обеспечении конкурентных преимуществ на международном рынке.

Объектом исследования выступает влияние основных конфуцианских принципов на деловую культуру Китая, в частности, на деловую культуру компании Haier.

Предмет исследования: деловая культура современного Китая.

Актуальность данного исследования обусловлена факторами, отражающими современные тенденции в мировой экономике и менеджменте:

Во-первых, в условиях общемирового тренда стандартизации производства уникальная деловая культура становится важнейшим конкурентным преимуществом, формирующим положительный имидж компании в глазах потребителей и привлекающим талантливых сотрудников. Исследование методов формирования эффективной деловой культуры представляет интерес для исследователей, бизнесменов и менеджеров.

Во-вторых, в условиях глобализации многие транснациональные корпорации сталкиваются с проблемой культурной адаптации и сохранения собственной идентичности. Опыт компании Haier, успешно интегрирующей конфуцианские принципы в современные управленческие практики, представляет собой ценный пример адаптации традиционных ценностей деловой культуры к условиям глобального рынка.

Исследование влияния конфуцианских принципов на стратегию устойчивого развития, кадровую политику компании Haier позволит выявить конкретные механизмы и факторы, определяющие эффективность интеграции традиционных конфуцианских идей в деловую практику современных китайских компаний.

Исследование развития компании Haier: от традиций к современности

В октябре 1984 г. Циндаоский завод холодильников и немецкая компания Liebherr (кит. 利勃海尔) подписали соглашение о запуске линии по производству холодильников с высокой энергоэффективностью. С целью демонстрации сотрудничества между Циндаоским заводом холодильников и компанией Liebherr новая торговая марка получила название «Qindao-Liebherr» (青岛 — 利勃海尔), а ее талисманом стали два мальчика: немец и китаец, получившие известность как братья Haier (海尔兄弟) [2]. Для китайского рынка название «海尔» более благозвучно, и в то же время отсылающее к китайско-германскому происхождению компании.

По воспоминаниям президента корпорации Haier Чжан Жуйминя (张瑞敏), «изначально компания Haier была небольшой уличной фабрикой с хаотичным внутренним управлением, деморализованными сотрудниками, очень низким качеством продукции, находившейся на грани банкротства. Ни о какой “внутренней совершенной мудрости” (内圣) и речи не шло. Мы разбили 76 бракованных холодильников, объявив всем: “Либо делать лучше всех, либо не делать вовсе”. После этого мы приступили к повышению качества управления. Опираясь на принципы “внутренней мудрости”, мы стремились к “внешней царственности”». И сейчас мы стали известным брендом¹. Акт уничтожения некачественной продукции ознаменовал переход к осознанию важности качества продукции.

В 1990 г. продукция компании прошла сертификацию UL (Underwriters Laboratories — организация, выдающая сертификат о том, что продукт прошел строгие испытания и безопасен в использовании) в США. В 1991 г. компания Haier вошла в «десятку самых известных торговых марок в стране», что свидетельствует об эффективности стратегии создания известного бренда. 20 декабря

¹ Детские воспоминания, 40 лет как одно мгновение // Официальный сайт компании Haier. 2024. URL: https://www.haier.com/press-events/news/20240910_249443.shtml. На кит. яз.

1991 г. произошло слияние Циндаоского завода холодильников и Циндаоского завода кондиционеров, создав группу компаний Haier и диверсифицировав ее развитие¹.

В 1992 г. представители американской компании General Electric предложили Чжан Жуйминю продать компанию Haier на выгодных для китайской стороны условиях, однако Чжан Жуйминь отказался от данного предложения, не желая терять бренд Haier [5].

В июле 1995 г. компания Haier успешно приобрела компанию Qingdao Hongxing Electric Appliance и сменила ее название на Qingdao Haier Washing Machine Co., Ltd. Спустя два года вошла в десятку лучших брендов стиральных машин в Китае. К 1997 г. компания Haier успешно объединила и реорганизовала 18 крупных и средних предприятий с активами до 1,5 миллиарда юаней, увеличив общий объем активов до 3,9 миллиарда юаней, что сделало компанию крупным производителем бытовой техники и лидером отрасли в Китае.

30 апреля 1999 г. компания Haier открыла свой первый зарубежный промышленный парк в Южной Каролине, а в марте 2000 г. выпустила первый холодильник Haier, произведенный и проданный на территории Соединенных Штатов.

В 2013 г. глобальные продажи компании Haier составили 180,3 млрд юаней (около 28,7 млрд долларов США), увеличившись на 11% в годовом исчислении, а ее общая прибыль впервые составила 10,8 млрд юаней. Компания Haier стремится стать ведущей компанией в мировой индустрии бытовой техники, сосредоточившись на инновациях.

В настоящее время компания создала 7 промышленных парков, 7 зарубежных заводов и 10 операционных центров, а ее зарубежные инвестиции эволюционировали от единичных вложений к диверсифицированным инвестициям и комплексным НИОКР, а более 3 000 мировых экспертов оказывают компании Haier поддержку, что гарантирует поставки высококачественной продукции, соответствующей требованиям зарубежных рынков.

Компания Haier накопила богатый опыт зарубежной экспансии: в 2012 году она приобрела бизнес бытовой техники японской компании Sanyo, заложив основу для рынков Японии и Юго-Восточной Азии. Были созданы два центра НИОКР, четыре производственные базы и шесть локальных сетей продаж в Азии, а также была внедрена стратегия двойного бренда «AQUA» и «Haier» в Японии. В 2009 г. Haier приобрела 20% акций компаний Fisher & Paykel в Австралии, а в 2012 г. ей уже принадлежало 90% акций этой компании.

В 2016 г. компания Haier приобрела подразделение General Electric — GE Appliances, спустя более десяти лет работы на американском рынке. Таким образом, компания, которая когда-то сама хотела приобрести Haier, в конечном итоге была куплена самой компанией Haier².

Изначальный импульс к формированию корпоративной культуры, выраженный актом публичного уничтожения некачественной продукции, привел к созданию строгой системы управления качеством. Компания Haier придерживается

¹ История развития // Официальный сайт компании Haier. 2022. URL: <https://smart-home.haier.com/cn/gsls/>. На кит. яз.

² Детские воспоминания, 40 лет как одно мгновение // Официальный сайт компании Haier. 2024. URL: https://www.haier.com/press-events/news/20240910_249443.shtml. На кит. яз.

принципа «человек превыше всего (以人为本)», уделяя первостепенное значение постоянному совершенствованию качества продукции и сервиса [11].

Президент компании Haier Чжан Жуйминь в статье «Новые размышления о конфуцианских купцах», опубликованной в 2010 г., указывает на то, что корпоративный дух Haier основан на традиционной китайской философии, в частности, конфуцианской идее о самосовершенствовании, стремлении к гармонии для достижения цели «внутренней совершенной мудрости и внешней царственности» (内圣外王) [6].

В контексте современного общества и рыночной экономики Haier переосмысливает концепцию «внутренней совершенной мудрости и внешней царственности» (内圣外王), акцентируя внимание на «внешней царственности» как на создании всемирно известного бренда, что соответствует принципу конфуцианских купцов «управлять государством и приносить пользу людям» (经世济民) [3]. Интерпретация «внутренней совершенной мудрости» в Haier включает следование принципам этики и морали, что способствует развитию рыночной экономики и стимулирует инновации [4]. Компания рассматривает конфуцианский принцип «доверия» (信) как основополагающий элемент управления межличностными отношениями и формирования репутации компании, что касается технологических инноваций, умная бытовая техника, производимая компанией Haier, предлагает потребителям комфортные решения благодаря интеллектуальному дизайну, технологиям и полезным функциям. Примерами являются холодильники с кислородным контролем для сохранения свежести продуктов и технология самоочистки Self-Clean, используемая в кондиционерах¹.

Компания Haier успешно применяет конфуцианские принципы в работе с персоналом. Так, принцип «гуманности» (仁) находит отражение в кадровой политике: в компании создана система психологической поддержки, и в каждом микропредприятии есть сотрудник, ответственный за психологическое состояние коллег и оказание им своевременной помощи [5].

Кроме того, компания предоставляет сотрудникам равные возможности для развития и формирует справедливую систему управления, чтобы каждый чувствовал уважение и признание своего вклада в общее дело.

Стремление к созданию справедливой системы управления связано с конфуцианскими представлениями о гуманности и гармонии (仁爱和谐) [8]. Компания Haier стремится обеспечить каждого сотрудника чувством достоинства и значимости, что способствует повышению лояльности и мотивации персонала.

В компании действует система поощрений, которая включает премии «Haier» (海尔奖), «Надежда Haier» (海尔希望奖) и «За рационализаторские предложения» (合理化建议奖). Такое признание заслуг сотрудников становится проявлением «гуманности» (仁) и укрепляет их причастность к общему делу [7].

Таким образом, активность сотрудников поощряется не только материальными, но и моральными методами, что соответствует конфуцианским взглядам на важность самосовершенствования и таким принципам конфуцианских купцов,

¹ История развития // Официальный сайт компании Haier. 2022. URL: <https://smart-home.haier.com/cn/gsls/>. На кит. яз.

как «трудолюбие» (勤奋刻苦) и «неустанное совершенствование» (精益求精) [10].

Конфуцианство придает большое значение образованию и непрерывному обучению. Этому соответствует политика компании Haier, которая поощряет своих сотрудников к постоянному совершенствованию, предоставляя возможности для обучения и развития, соответствуя конфуцианскому принципу «неустанное совершенствование» (精益求精) [9].

Согласно конфуцианскому принципу «человек превыше всего» (以人为本) компания Haier демонстрирует гибкость в адаптации к культурным особенностям сотрудников в разных странах, например:

- Таиланд. Все сотрудники имеют два комплекта формы — обычный синий, как и в любой другой стране, и желтый. Этот цвет связан с тем, что по понедельникам вся страна чествует короля Маху Вачиралонгкорна (он же Рама X), родившегося в понедельник. В Таиланде каждому дню недели отведен свой цвет, понедельник — желтый. В этот день жители надевают одежду желтого цвета, выражая уважение монарху. Узнав об этом тайском обычае, руководство компании Haier выдало каждому сотруднику желтую футболку и разрешило носить желтую рабочую форму по понедельникам.

- Пакистан. В промышленном парке Haier в Пакистане работают более 1 000 местных сотрудников, которые исповедуют ислам и совершают намаз каждый день. Для удовлетворения их религиозных потребностей рядом с заводом был построен большой молитвенный зал площадью более 100 м².

- Соединенные Штаты Америки. В США почти все сотрудники используют автомобили, но неустанно растущие цены на нефть бьют по кошельку американцев, поэтому руководство Haier в США скорректировало график работы: с пятидневной рабочей недели до четырехдневной; с восьмичасового рабочего дня до десятичасового. Таким образом, количество рабочих часов в неделю не изменилось, но сотрудники экономят на топливе [1].

Данные примеры демонстрируют, что компания Haier успешно интегрирует традиционные конфуцианские ценности с современными методами управления, создавая благоприятную рабочую среду и обеспечивая конкурентные преимущества на глобальном рынке.

Приверженность компании Haier принципам экологической ответственности и устойчивого развития отражает конфуцианское понимание гармонии между человеком и природой. В соответствии с этим компанией была разработана стратегия «Haier 6-Green¹», охватывающая все этапы производственного цикла:

1. Зеленые закупки
2. Зеленое проектирование
3. Зеленое производство
4. Зеленая эксплуатация
5. Зеленая переработка

¹6-Green компании Haier была выбрана в качестве ежегодного лидера корпоративной социальной ответственности Phoenix Network Action Alliance // Официальный сайт компании Haier. 2022. URL: https://www.haier.com/press-events/news/20220630_182980.shtml. На кит. яз.

6. Зеленая утилизация

Таким образом, разработка и реализация стратегии «Haier 6-Green» демонстрируют стремление компании к минимизации негативного воздействия на окружающую среду на всех этапах производственного цикла.

Сократив потребление ископаемых источников энергии и уменьшив выбросы, компания Haier активно продвигает экологичную бытовую технику. Данный подход соответствует важному принципу китайской философии — «единство человека и природы» (天人合一) [10].

За десятилетия развития компания Haier преуспела во множестве направлений бизнеса на рынке бытовой техники, запустила бренд бытовой техники премиум-класса Casarte, а также логистический бизнес RRS (日日顺 — «каждый день удачлив»). Мировая доля рынка, которую занимает Haier, в 2024 г. достигла 17,4%, то есть каждый шестой покупатель бытовой электроники отдает предпочтение товарам бренда и ее дочерних компаний.

Успех компании Haier показывает, что в условиях глобализации китайские компании сохраняют приверженность основным ценностям китайской традиционной деловой культуры, таким как честность, гармония и ориентация на людей.

Проведенный анализ позволяет заключить, что компания Haier успешно интегрирует конфуцианские принципы в свою кадровую политику и стратегию устойчивого развития. Это способствует формированию сильной корпоративной культуры и обеспечивает конкурентные преимущества на глобальном рынке. В совокупности это позволяет Haier удерживать лидерские позиции на рынке бытовой техники и демонстрирует, что китайские традиционные ценности, адаптированные к современным реалиям, могут служить прочным фундаментом для успешного бизнеса в условиях глобализации.

Заключение

Проведенное исследование было посвящено анализу китайской деловой культуры в условиях глобализации на примере компании Haier. Целью работы было выявление механизмов и факторов, определяющих эффективность интеграции традиционных ценностей в современные бизнес-практики.

В ходе исследования были решены следующие задачи: раскрыты особенности и основные черты китайской деловой культуры, определены ключевые характеристики деловой культуры компании Haier; проанализировано влияние конфуцианских принципов на деловую культуру и методы управления персоналом компании Haier; исследована стратегия устойчивого развития Haier, включая анализ инициативы «Haier 6-Green».

Результаты исследования подтверждают, что интеграция конфуцианских принципов в корпоративную культуру компании Haier является одним из ключевых факторов ее устойчивого развития и глобального успеха.

Таким образом, исследование подчеркивает важность культурного контекста в бизнесе и демонстрирует, что успех компании Haier в условиях глобализации обусловлен не только инновационными стратегиями, но и глубоким пониманием и использованием китайской деловой культуры. Конфуцианские принципы остаются неотъемлемой частью корпоративной философии компании Haier, обеспечивая устойчивость и конкурентоспособность. Рассмотренная в исследовании модель интеграции конфуцианских принципов может быть частично использо-

вана другими компаниями, стремящимися к устойчивому развитию и успешной глобальной экспансии. Кроме того, ее элементы применимы для адаптации конфуцианских принципов в отечественных управленческих практиках и в учебных заведениях во время образовательного процесса при подготовке специалистов в области менеджмента, международного бизнеса и корпоративной культуры.

Литература

1. Ван Бин. Исследование дизайна производных продуктов на основе корпоративной культуры — на примере Haier: диссертация на соискание степени магистра. Цзинань, 2021. 83 с. (На кит. яз.).
2. Конфуций. Великое учение // Центр изучения традиционной культуры «Тунчуань-цзу». URL: <https://tongchuanzu.ru/ru/?view=article&id=41:konfutsij-velikoe-uchenie&catid=2:uncategorised> (дата обращения: 10.04.2025). Текст: электронный.
3. Ли Пэн. Уникальная культурная личность — душа развития предприятия. Исследование построения корпоративной культуры Haier Group и стратегии культурного маркетинга: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Далинь, 2002. 44 с. (На кит. яз.).
4. Новое размышление о культуре конфуцианского предпринимателя (Чжан Жуйминь) // Официальный сайт компании Haier. URL: https://www.haier.com/press-events/news/20110601_133162.shtml (На кит. яз.).
5. Спешнев Н. А. Китайцы. Особенности национальной психологии. Санкт-Петербург: КАРО, 2011. 336 с. Текст: непосредственный.
6. Тянь Цзиньцзюнь. Исследование управления конфликтами в маркетинговых каналах в Haier Group: диссертация на соискание степени магистра. Шанхай, 2006. 56 с. (На кит. яз.).
7. Хуа Жужу. Рассуждения о работе Юй Инши «Современная китайская религиозная этика и деловой дух» // Очаровательный Китай. 2011. № 20. С. 276. (На кит. яз.).
8. Чжан Чжуннин. Влияние идей Конфуция на этику управления китайских и японских предприятий с точки зрения кодекса поведения Haier и Panasonic: диссертация на соискание степени магистра. Пекин, 2006. 83 с. (На кит. яз.).
9. Чжан Юньсяо. Исследование влияния конфуцианского делового духа на устойчивое развитие новых предприятий: диссертация на соискание степени магистра. Цзинань, 2024. 89 с. (На кит. яз.).
10. Чэнь Вэнь. Исследование стратегии развития Haier Group E-commerce Co., Ltd.: диссертация на соискание степени магистра. Шаньдун: Шаньдунский ун-т, 2016. 65 с. DOI: 10.7666/d.Y3156150. (На кит. яз.).
11. Чэн Чжунъи, Чжан Шуван, Хуан Цзинь и др. Китайская деловая этика и менеджмент на основе Книги Перемен // Менеджмент. 2015. № 1. С. 29–37. (На кит. яз.).

Статья поступила в редакцию 08.10.2025; одобрена после рецензирования 10.01.2026; принята к публикации 16.01.2026.

The Influence of Confucianism on the Development
of Chinese Business Culture (the Case of Haier — 海尔)

Eduard K. Shokhiev
Cand. Sci. (History), A/Prof.
edbur@inbox.ru

Alyona A. Budarina
Student
alenbudarina@mail.ru

Dorzhi Banzarov Buryat State University
24a Smolina St., Ulan-Ude 670000, Russia

Abstract. The study analyzes the influence of Confucianism on the development of the corporate culture and sustainable development strategy of Haier, a global leader in the home appliance and electronics industry. Haier is a good example of a successful transformation from a local manufacturer to a multinational company adhering to traditional Chinese values. We have considered the fundamental principles of Confucianism, such as humaneness (仁), wisdom (智), ritual (礼), duty (义), and trust (信), as well as their integration into HR policies, management practices, and corporate sustainability strategies. Particular attention is paid to analyzing how these Confucian principles influence Chinese companies' business culture building, their development strategies, and management approaches that ensure success in the global market while preserving elements of traditional culture.

Keywords: business culture, management, traditional culture, Confucianism, China, Haier.

For citation

Shokhiev E. K., Budarina A. A. The influence of Confucianism on the development of Chinese business culture (the case of Haier). *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2026; 1: 187–194 (In Russ.).

The article was submitted 08.10.2025; approved after reviewing 10.01.2026; accepted for publication 16.01.2026.