

Пол Мидлер

# ПЛОХО СДЕЛАНО В КИТАЕ



Лучшая книга 2009.

Журнал "Экономист"  
(The Economist)

Мидлер разрушил  
много стереотипов,  
живших у нас в отношении  
стран-фабрик.

Журнал "Форбс" (Forbes)

е описание культурных  
творений между китайскими  
и западными деловыми людьми.

Газета "Стар" (The Star)

Это бесценная книга для всех,  
кто намеревается вести дела  
в Китае или читать курс  
лекций по международной  
торговле... Книга для всех  
потребителей, живущих  
в странах, импортирующих  
китайские товары.

Газета "Ипок таймс"  
(Epoch Times)

Книга полна потрясающих  
анекдотов.

Газета "Файнэншл таймс"  
(Financial Times)

# Пол Мидлер

## ПЛОХО СДЕЛАНО В КИТАЕ

*Лучше знать часть вопросов, чем все ответы.*  
**Джеймс Тербер**

*Война – это путь обмана. Поэтому, если ты и можешь что-нибудь, показывай противнику, будто не можешь; если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься; хотя бы ты и был близко, показывай, будто ты далеко; хотя бы ты и был далеко, показывай, будто ты близко; заманивай его выгодой; приведи его в расстройство и бери его; если у него все полно, будь наготове; если он силен, уклоняйся от него; вызвав в нем гнев, приведи его в состояние расстройства; приняв смиренный вид, вызови в нем самомнение; если его силы свежи, утоми его; если дружны, разъедини; нападай на него, когда он не готов; выступай, когда он не ожидает.*

**Сунь Цзы (цитируется по Сунь Цзы «Трактат о военном искусстве» (пер. Н. И. Конрад, Москва, 1958 г.; <http://www.warriors.newmail.ru/traktatOI.him>))**

*Самое важное для возникновения правильной мысли – наличие правильного ощущения, самое важное для понимания чужой страны – ощутить ее запах.*

**Томас Стернз Элиот**

## Предисловие

Путь потребляемых нами товаров от дверей китайских фабрик до полок магазинов в Соединенных Штатах долог и запутан. Он не обозначен на картах, там нет никаких законов, а контракты и договоры обычно не соблюдают. На скоростных шоссе международной коммерции нет полицейских патрулей. Неудивительно, что дефекты этой системы привели к длинной череде скандалов, связанных с качеством продукции. Токсичный меламин в молочных продуктах, ядовитые свинцовые белила на детских игрушках и многие другие похожие случаи стали сенсациями во всем мире. В своем ярком повествовании Пол Мидлер приглашает нас проехать по извилистой дороге международной торговли, чтобы на примерах многочисленных безымянных фабрик наглядно продемонстрировать, что не так в современном Китае. Он знакомит нас со многими западными предпринимателями, привлеченными в Китай перспективами экспортного производства. По ходу повествования автор демонстрирует опасности экономики, которой не хватает прозрачности. Он показывает, как сметливы китайцы, и насколько легковверными могут быть американцы.

Я занимаюсь изучением Китая уже более тридцати лет, и эта книга – одна из немногих на книжных полках, заполненных апокалиптическими пророчествами или беспочвенными восторгам, о которых я могу сказать: «Да! Так оно и есть на самом деле».

Пол Мидлер – наемный агент, посредник, помогающий американским импортерам налаживать отношения с китайскими производителями. Он контролирует деятельность китайских партнеров, пытаясь добиться хотя бы подобия удовлетворения для своих американских клиентов. У американских начальников нет желания участвовать в скучных и малопонятных переговорах, и его помощь как посредника, переговорщика и инспектора для многих оказалась совершенно незаменимой. За долгие годы рутинных переговоров по поводу глиняных горшков, строительных лесов и деталей для мебели (и это лишь несколько разновидностей товаров, которыми ему приходилось заниматься среди упомянутых в книге) он многое сумел узнать о Китае и его экспортной экономике.

Немногие сумели проникнуть в самое сердце китайского общества, как это удалось Мидлеру, и его наблюдения, изложенные в книге, – это настоящее сокровище. Китай стал для Мидлера домом. Его жизнь сосредоточена именно там, а не где-нибудь еще. Его заработок зависит от умения добиваться результатов в этом месте, умения, которого недостает многим профессиональным исследователям Китая. Для него этот навык не ограничивается определенной группой товаров или отдаленными регионами, где их производят. Напротив, по самой своей природе его умение должно быть универсальным. Приемы, которые работают в деловых отношениях, работают и в других сферах жизни, начиная с дружбы и заканчивая политикой.

Поэтому читать книгу Мидлера следует с двух точек зрения. Поначалу «Плохо сделано в Китае» читается как увлекательный авантюрный роман, рассказывающий о приключениях автора среди китайских и иностранных предпринимателей, пытающихся перехитрить друг друга. Основная сюжетная линия здесь развивается вокруг участия автора в совместном предприятии, выпускающем мыло и шампуни для американских магазинов уцененных товаров. Хотя на первый взгляд тема не кажется увлекательной, история полна драматизма, достойного детективного романа. Повествование описывает перипетии отношений основных персонажей и останавливается на мелких деталях производственных отношений, вроде таинственного уменьшения толщины флаконов, в которые расфасовывают дешевый шампунь. В этой ситуации руководство фабрики было неприятно удивлено упорными попытками клиента настоять на соблюдении элементарных принципов, вроде точного соблюдения спецификации изделий. Американский импортер же сходил с ума от беспокойства, потому что одно бракованное изделие могло обернуться для него потерей контрактов на миллионы долларов.

Много лет назад, работая экскурсоводом в Китае, я часто сталкивался с недобросовестным и раздражающим поведением, наподобие описанного Мидлером, и так же, как и он, я искал исторические параллели. Можно найти массу похожих примеров в истории финансовых отношений и даже межправительственных соглашений между Китаем и зарубежными странами. Богатый фактический опыт Мидлера позволяет приоткрыть завесу над многими тайнами Китая, а без него вы окажетесь в открытом море, и течение стремительно понесет вас в сторону от цели, к которой вы стремитесь.

С другой стороны, книга Мидлера – не столько книга о ведении дел в Китае (хотя каждый импортер обязательно должен ее прочесть), сколько описание на языке коммерции общих механизмов и принципов устройства жизни в стране. Она содержит важные и дорого доставшиеся автору знания о запутанных и противоречивых законах, царящих в этом обществе.

В этом динамичном повествовании перед читателем проходит череда невыдуманных персонажей. «Сестра» Чжэн – загадочная владелица фабрики по производству косметических товаров, у которой сирийский еврей из Нью-Йорка по имени Берни надеется приобрести шампунь и другие косметические товары для продажи в сетях магазинов уцененных товаров по всей Америке. Сестра – китаянка, стремящаяся во что бы то ни стало добиться успеха, чья хитрость вполне под стать ее амбициям. Она привлекательна, о ней хочется узнать больше, но совершенно невозможно узнать ее хорошо. Она демонстрирует поразительные настойчивость и смекалку, когда хочет оправдать внезапное повышение цен и отобрать часть и без того невысоких доходов Берни. А когда клиент напоминает ей о подписанном договоре, эта женщина, только что яростно сражавшаяся за столом переговоров, дергает Мидлера за рукав и кокетливо просит напомнить клиенту о серьезности отношений между ее фабрикой и его компанией.

Знатоки истории Китая, возможно, помнят Вашингтонскую конференцию (1920–1921), которая должна была решить несколько проблем, связанных с безопасностью в Тихоокеанском регионе. Один из представителей Соединенных Штатов просидел полночи со своим китайским коллегой, которого считал хорошим другом, в поисках компромисса. На следующий день во время общего заседания он подвергся жесточайшей критике, как

двуличный империалистический кровосос. Тем не менее переговоры прошли довольно успешно, и в результате был подписан ряд важных соглашений. Любопытно, что китайская делегация мирно сочетала два диаметрально противоположных подхода к ведению переговоров. Мидлер замечательно демонстрирует подобные культурные нюансы, и его книга послужит важным уроком для всех, кто имеет дело с Китаем.

В книге мы встречаем американских предпринимателей, движимых жадностью, но при этом крайне наивных. Они приезжают в Китай, не зная ничего, кроме того, что, по мнению окружающих, там сейчас происходит все самое важное. Усыпленные королевскими почестями, они верят в модные поверхностные стереотипы относительно Китая: китайская экономика растет быстрее всех; будущее – за Китаем; если их компания не начнет развивать свое дело в Китае, она исчезнет; и, вероятно, самый важный – что вести дела в Китае очень просто. Здесь нет ни докучливых профсоюзов, ни государственного контроля, а организовать совместное предприятие очень просто. Вы просто договариваетесь напрямую с начальником, пожимаете руки, и сделка состоялась. Словно по мановению волшебной палочки ваш каталог оказывается заполнен новой, удивительно недорогой продукцией.

Все это, конечно, красивая сказка, но подобные иллюзии разделяют не только предприниматели, но и многие политики. Президент Ричард Никсон вместе с его политическим советником Генри Киссинджером не знали о Китае почти ничего, но это не помешало им отвести ему основное место в их дипломатической стратегии. Их первый визит в Поднебесную, казалось, прошел отлично: китайцы продемонстрировали мастерство и осведомленность, совершенно поразившие членов делегации. Конечно, не обошлось и без эксцессов, как, например, когда Никсон выразил китайскому лидеру Мао Цзэду свою надежду, что их сотрудничество будет иметь более глобальный характер и, не ограничиваясь двумя странами, станет учитывать интересы Индии, Японии, Советского Союза и сопредельных стран. Мао ответил крайне резко, назвав предложенную идею скучной и не представляющей интереса. Ожидания сторон на этих исторических переговорах очевидно отличались слишком сильно, и потому подписанные соглашения были сформулированы настолько нечетко, что оказались практически бессодержательными. Отношения между Пекином и Вашингтоном всегда были не менее сложны и запутаны, чем отношения американских импортеров с их китайскими поставщиками.

Китайцы потрясающе умеют манипулировать впечатлениями и чувствами иностранцев, и как показывает книга, они умело используют присущее иностранцам стремление избегать острых вопросов. Во время первого визита на косметическую фабрику Мидлер становится участником сложного спектакля, в котором ему приходится тщательно вымыть руки, надеть стерильный халат и шапочку, прежде чем он сможет попасть в производственные помещения. Все это выглядит очень серьезно, профессионально и производит самое благоприятное впечатление. Мидлер, инстинктивно придерживав язык во время первого визита, вскоре выяснил, что, как только контракт был подписан и средства переведены на счет фабрики, об этих сложных ритуалах немедленно забыли и больше не вспоминали. Книга Мидлера – это отчасти описание постепенного осознания автором того, что многое из происходящего в Китае делается лишь для создания видимости. С помощью историй о ведении дел в Китае он стремится помочь нам увидеть происходящее за красочным фасадом.

Однажды мне довелось сопровождать бывшего спикера Палаты Представителей в поездке по Китаю. До этого я полагал, что меня уже ничем не удивишь, но с такими изысканными почестями я не встречался прежде никогда. Наш кортеж сопровождали полицейские машины с мигалками и включенными сиренами. Это была пустая формальность, но она невероятно льстила самолюбию членов делегации.

Во время нашей поездки на некоторых улицах открыли специальные ворота, чтобы дать нам возможность осмотреть безукоризненную гармонию районов «реки цветущих персиков», или китайского рая на Земле. Это были идеально ухоженные кварталы, недоступные для простых китайцев. Они предназначались для партийной элиты. Внутри, во дворах, нас окружали идеально ровные лужайки, успокаивающе журчали фонтаны, а в

наших комнатах было прохладно и тихо, и уровень комфорта не уступал самым лучшим апартаментам, которые можно было найти на Западе. Наши хозяева, казалось, моментально угадывали все наши желания, кормили нас просто изумительно. Однако много ли настоящего Китая мы увидели?

Окруженная такой заботой американская делегация повела себя крайне послушно. Мы не задавали острых вопросов, боясь нарушить идиллию и обидеть наших гостеприимных хозяев. Единственный неприятный момент за время нашего визита возник, когда я задал министру иностранных дел, как мне казалось, довольно интересный вопрос. Я заметил, что Китай признает независимость Монголии, бывшей частью империи Цин (1644–1912). В то же время Тайвань, входивший в империю только частично и очень недолго, теперь считается бесспорной частью Китая. Как объяснить это очевидное противоречие?

Министр иностранных дел рассердился и отменил мой вопрос, как не заслуживающий ответа. Я чувствовал себя немного виноватым, поскольку нарушил гладкое течение визита, но потом поймал себя на мысли: «А что, собственно, должны делать высокопоставленные лица, как не отвечать на сложные вопросы?» Остальные члены группы считали, что я преступил границы дозволенного, но не стоит заблуждаться, министр отлично понял мой вопрос и впоследствии прислал своего коллегу, который потратил больше двух часов, пытаясь объяснить мне политические нюансы, связанные с ним.

Подобные инциденты характерны для американо-китайских отношений, идет ли речь о шампуне для магазинов уцененных товаров или о национальной безопасности. Американские делегации считают необходимым проявлять сдержанность в своих высказываниях и ходят на цыпочках вокруг вопросов, на которых им как раз следовало бы заострять внимание. Вежливость – это, конечно, замечательно, но при таком хроническом недостатке открытости в наших отношениях как можно говорить об упрочнении экономических и политических связей между США и Китаем?

Многочисленные свидетельства того, что китайские компании не выполняют взятых на себя обязательств, – один из самых настораживающих симптомов, описанных в книге. Всякому известно, что китайские контракты подвергаются бесконечным пересмотрам. Американские покупатели, уверенные, что их изделия будут произведены как положено, часто обнаруживают, что для производителей их образцы – не более, чем предварительные эскизы или рекомендации. Они самовольно меняют спецификации, не ставя клиента в известность, в надежде, что никто не заметит разницы. В какой-то момент после того, как руководство фабрики самовольно заменяет разные ароматизаторы во многих изделиях одним и тем же миндальным ароматом, пойманная с поличным «Сестра» удивленно заявляет, что по ее мнению миндальный ароматизатор пахнет ничуть не хуже.

Однажды я ремонтировал ванную комнату в просторном доме времен Эдуарда VII в городе Провиденс штата Род-Айленд. Мне хотелось вернуть ей первоначальный облик. С этой целью я установил изящный медный смеситель и головку для душа с соответствовавшей тому периоду черной маркировкой на белых эмалированных ручках кранов. Это чудо техники было сделано в Китае и искусно воспроизводило внешний вид соответствующей эпохи, но вероятно стало причиной разорения многих американских и английских импортеров. Все работало замечательно первые шесть месяцев, а затем смеситель начал разваливаться: шланг для душа раскрутился, краны начали болтаться, и в итоге смеситель просто развалился на части. Он был «плохо сделан в Китае». В конце концов, мне пришлось заменить его безликим американским агрегатом образца конца двадцатого века, разрушавшим эффект, которого я добивался, но бесперебойно обеспечивавшим меня душем.

Эта книга не просто рассказывает о ненадежности продукции, произведенной в Китае. Если копнуть глубже, она рассказывает о людях, которые обещают одно, а делают другое. Это книга о китайских уловках и увертках. Это книга о взаимоотношениях с оппонентами, о стратегии и тактике.

Она напомнила мне о многочисленных разногласиях между США и Китаем, и в

частности о переговорах в 1982 года, касавшихся поставок Соединенными Штатами вооружений на Тайвань. Тон этих переговоров определило заявление китайской стороны о том, что «в целом» они намереваются проводить в отношении Тайваня мирную политику. Американская сторона интерпретировала это как отказ от силового решения конфликта и согласилась в будущем ограничить поставки вооружений на остров. Если бы делегация Соединенных Штатов лучше понимала китайский язык, она бы знала, что выражение «в целом» в китайском обычно предшествует обсуждению исключения из правила. Как французское выражение *en principe*, <sup>1</sup>утверждение китайцев, что «в целом» они разделяют некоторую позицию, ставит целью не столько успокоить собеседника, сколько намекнуть, что правила вот-вот будут нарушены (ввиду совершенно особых обстоятельств, разумеется). И посмотрите, что произошло в Китае. Хотя государственная политика Китая считается миролюбивой, на протяжении нескольких последних лет там продолжается беспрецедентное по размаху наращивание вооружений.

Несмотря на скептические прогнозы в отношении дальнейшего развития Китая, общий тон книги скорее положительный. Очевидно, что Мидлер испытывает глубокую симпатию к стране и людям, ее населяющим, даже если это чувство выражено неявно. Невозможно разобраться в такой сложной культуре, если не чувствуешь к ней глубокого влечения. Мидлер прожил в Китае долгие годы, свободно ориентируется в языке, и у него нет другого дома. Да он ему, похоже, и не нужен. После окончания элитной бизнес-школы он легко мог стать финансистом на Уолл-Стрит. Если бы он посвятил долгие годы, потраченные на подготовку к работе в Китае, изучению биологии и химии, он мог бы углубить за это время наши научные познания. Но он выбрал работу в Китае и в результате позволил нам понять эту страну чуть лучше.

Разобравшись в одной сфере китайской жизни, можно многое понять и об обществе в целом, ведь устоявшиеся поведенческие модели остаются практически неизменными, работаете вы на круизном теплоходе или на фабрике по производству мыла и шампуня. Свои знания и опыт можно передать другим, и поэтому я надеюсь, что эта книга найдет заинтересованных читателей не только среди предпринимателей, но и среди ученых, дипломатов и прочих людей, чья профессиональная деятельность связана с Китаем. Я также рассчитываю, что она будет интересна и обычным людям, которые хотели бы узнать, на что похожа обычная повседневная жизнь в Китае.

*Артур Уолдрон (Arthur Waldron), Лаудеровский профессор международных отношений. Университет Пенсильвании, Брин Мор, Пенсильвания.*

## **Введение**

Эта книга началась со статьи, написанной для Уортонской Школы бизнеса во время кризиса качества китайских товаров в 2007 году. Это был год, когда у домашних животных появились симптомы отравления меламинам; крышки, сделанные в Китае, начали разваливаться, а американские родители испугались, что игрушки их детей содержат свинцовые белила. Я написал эту статью, чтобы опровергнуть утверждения о том, что американские импортеры несут ответственность за нарушения технологии производства своих товаров в Китае. Проработав с китайскими производителями много лет, я видел ситуацию в несколько ином свете. Я считал, что американские компании делали все, что было в их силах, но китайские фабриканты действовали слишком ловко и часто прилагали огромные усилия, чтобы незаметно изменить спецификации изделий ради небольшого

---

<sup>1</sup> В принципе (фр.).

увеличения своих доходов.

Владельцы китайских фабрик постоянно играли с клиентами в кошки-мышки. Они поставляли клиентам продукцию высокого качества в самом начале сотрудничества, а потом начинали удалять ключевые ингредиенты (или заменять высококачественные компоненты низкосортными). Клиенту никогда не сообщали об изменениях в спецификации, а конечный продукт часто был практически неотличим от первоначального. Постепенная деградация качества проводилась очень тонко и непрерывно, а импортеры даже не догадывались, что происходит, пока их товары не переставали работать. Я назвал этот процесс «эрозией качества», он должен был объяснить, по крайней мере отчасти, почему качество продукции одновременно падало во всех областях экспортного производства.

За пределами Китая мало кто знал, что там на самом деле происходит, и поэтому у американских читателей моя статья в основном вызывала удивление. Те же, кто работал в этой сфере, наоборот, считали мою позицию слишком сдержанной. «Ваши истории о проблемах с качеством продукции – это ерунда, – говорили мне. – Послушайте, что произошло с *нами!*»

Эта противоречивая реакция на мою статью – подтверждение моих наблюдений специалистами и недоверие широкой публики – убедили меня, что имеет смысл ее дополнить и расширить. Никогда раньше я не писал ничего длиннее статьи, но, тем не менее, мне предложили контракт на публикацию книги. Чем больше я писал, тем больше мне хотелось рассказать о Китае.

Книга, которую вы держите в руках, – не более чем коллекция зарисовок, занимательных историй, накопленных мной за долгие годы, проведенные в чужой стране. Хотя я отобрал для книги самые интересные эпизоды, я все же старался включить только те из них, которые характеризуют общую ситуацию.

Возможно, стоит отметить, что я прибыл в Китай, не имея четких ожиданий, и поначалу был настроен довольно оптимистично. Со временем, однако, опыт заставил меня пересмотреть мое отношение к происходящему, и в итоге у меня сформировалась целостная система взглядов. Начиная работу над этой книгой, я надеялся, что если я покажу людям часть того, что видел сам, возможно, они придут к похожим выводам.

Когда меня спрашивают, о чем эта книга, я обычно отделяюсь простым ответом: о влиянии традиций. Традиции влияют на экономическое развитие страны: определенные культурные предпосылки, безусловно, способствовали стремительному взлету Китая. Но и на бытовом уровне традиции (и их понимание) могут как способствовать, так и препятствовать налаживанию конструктивного диалога. Я надеюсь, что эта книга, по меньшей мере, развеет представления о том, что дела в Китае можно вести так же, как и в любом другом месте.

Мою книгу иногда упрекают в том, что она лишь перечисляет многочисленные проблемы, возникающие в Китае, не предлагая способов их решения. Мне кажется удивительным, что находятся люди, согласные принять книгу, посвященную незнакомой культуре, только если она содержит готовые решения, предлагаемые автором. Какие бы вопросы ни стояли сейчас перед Китаем, какие бы проблемы ни волновали остальные страны, мы сможем найти решение только в процессе диалога, а разумный диалог возможен, только если мы хоть немного поймем природу обсуждаемых проблем. Эта книга – не более чем предисловие к такой дискуссии. Я никогда не рассчитывал, что она станет последним словом, но хочу, чтобы она стала вступлением.

## **Благодарности**

Эта книга была бы невозможна без щедрости и помощи многих людей. Ответственность за ее содержание, безусловно, лежит исключительно на моих плечах, но я хотел бы выразить свою глубочайшую признательность следующим людям, потратившим свое время, оказавшим бесценную помощь или иначе поддержавшим мои усилия: Тому

Алену (Tom Alain), Джейсону Бернштейну (Jason Bernstein), Бруку Эпли (Brooke Eplee), Анатолю Файкину (Anatole Faykin), Джеффри Гурвицу (Jeffrey Hurwitz), Беннету Хаймеру (Bennett Humer), Гэндолу Киму (Handol Kim), Скотту Клепперу (Scott Klepper), Ариэлю Кронману (Ariel Kronman), Мартину Лакину (Martin Lakin), Рэйчел Лакин (Rachel Lakin), Джиму Ллевелину (Jim Llewellyn), Хьюго Рэстоллу (Hugo Restall), Бенджамину Робертсону (Benjamin Robertson), Марианне Зальц (Marianna Salz), Стиву Шеру (Steve Slier), Бенждамину Шволлу (Benjamin Schwall), Габриелле Уортман (Gabriella Wortmann).

Непредсказуемость, с которой Китайская Народная Республика реагирует на любую, даже самую завуалированную критику положения в стране, заставляет вести себя осторожно. Многие из тех, кто помогал мне в работе над книгой, попросили не называть их имен ни на этой, ни на других страницах. Среди них были и китайцы, и граждане других стран.

Каждый должен иметь возможность высказать свое мнение или поддержать тех, кто это делает, не боясь последствий. Свобода слова должна стать всеобщим правом, в особенности, если дискуссии и дебаты идут обществу на пользу. Решив остаться в тени, мои сторонники помогли продемонстрировать еще одно важное обстоятельство: прежде чем Китай сможет играть в мире более важную, возможно, решающую роль, в стране должны произойти серьезные изменения.

## Глава 1 ФОКУС С ИСЧЕЗНОВЕНИЕМ

В Китае производили все на свете, а заодно и все вообразимые запахи. На многочисленных фабриках вас встречали дурманящие испарения клея, используемого для изготовления кожаной обуви, ореховый аромат керамической посуды, обжигаемой в газовых печах, кисловатый привкус полипропиленовых пластмасс, расплавленных перед отливкой под давлением. Каждому производственному процессу соответствовал свой неповторимый мир запахов, и те, кто занимался экспортным производством достаточно долго, часто могли определить характер производства на фабрике посредством одного лишь обоняния.

Я даже не мог себе представить такого разнообразия типов производств, с каким мне пришлось столкнуться за время моей работы в Южном Китае. И хотя обычно их воздействие на органы чувств было очень сильным, а порой и просто ошеломляющим, мне редко доводилось встречать владельцев фабрик, которые хоть как-то реагировали на запахи.

Помню, на одной особенно пахучей фабрике, стоя у ворот вместе с начальником, я оглядывал пространство, окутанное белой дымкой. Позади нас, на некотором удалении, рабочие окунали трубы из нержавеющей стали в ванны с реактивами. Это был процесс никелировки. Почувствовав привкус металла во рту, я непроизвольно наморщил нос.

– Хао чоу, – сказал я. – Ну и вонь.

Не успели слова слететь с моих губ, как я пожалел об этом, хотя и был наполовину уверен, что начальник со мной согласится. Он выбросил свою сигарету и повернулся ко мне.

– Вы, иностранцы, – сказал он, – приезжаете в Китай и жалуетесь на загрязнение окружающей среды, не понимаю, почему.

Он обвел рукой покрытый дымкой ландшафт, окружавший нас:

– По мне, здесь пахнет деньгами.

В Китае для многих мечтавших о лучшей жизни эти промышленные веяния ассоциировались с лучшими экономическими возможностями, а более бедные уголки, пахшие свежестью или просто лишенные запахов, вызывали не зависть, а жалость.

На всех предприятиях, куда меня забрасывала работа, я обращал особое внимание на запахи, и виной тому моя самая первая фабрика. Там производили то, что в Китае называют *товарами повседневной химии* (daily use chemicals) – товары для ухода за телом вроде мыла, шампуня и крема для рук.

Предприятие с названием King Chemical располагалось в глуши, у подножия большого холма. Был ясный, солнечный день, аромат косметики наполнял воздух, и я подумал про



себя: «Вот, значит, как пахнет светшоп».<sup>2</sup> Сладкий цветочный аромат был легко узнаваем: его можно было встретить в банке, в магазине, да где угодно. Так пахли мыло и шампуни во всем Южном Китае.

Делами на фабрике управляла миниатюрная привлекательная женщина, настоявшая на том, чтобы я называл ее Чжен Цзе.

Это обращение мне было понятно: Чжен – ее фамилия, а Цзе определяло ее как «старшую сестру». Она пояснила, что работницы должны обращаться к ней таким образом, потому что она хочет быть для них объектом восхищения и обожания.

«Сестра» Чжен объяснила, что ее муж уехал по делам и потому не сможет присоединиться к нашей экскурсии по фабрике. Вместо него нас будет сопровождать небольшой эскорт из менеджеров компании.

– Держите, Вам придется это надеть, прежде чем мы войдем внутрь.

Она подала мне белый халат и пару матерчатых бахил и, только убедившись, что я все надел, натянула бахилы на свои черные сапоги на высоком каблуке.

Она объяснила, что эти предосторожности необходимы для обеспечения чистоты на производстве. Китайские производители обычно не обременяли себя заботой о чистоте, но для косметического производства она была необходима. Тема чистоты всплыла и в моем разговоре с Берни, когда он инструктировал меня перед этим необычным заданием.

Прежде чем выбрать эту компанию в качестве поставщика, он уже пытался производить ту же линию товаров в другом месте, но последствия были катастрофическими. Крупная партия оказалась заражена бактериями, что привело к большим убыткам для его компании. Он предупредил меня, что это не должно повториться.

Процедура подготовки разбудила во мне любопытство, и мне не терпелось попасть на территорию фабрики. Сквозь стеклянное окно мне была видна бо́льшая часть того, что ожидало меня внутри. Там кипела жизнь, и я отметил, что все работницы были одеты в белое.

Затем нам пришлось вымыть руки. Менеджеры, присоединившиеся к нам, выстроились перед рядом раковин. Они мыли руки по очереди. В своих белых халатах, намыливая руки по локоть, они были похожи на хирургов, готовящихся к операции.

С начисто вымытыми руками я шагнул по направлению к двери, но чья-то рука остановила меня. Мне на голову нахлобучили белую шапочку. В завершение церемонии двери в цех распахнулись настежь и оставались широко открытыми, пока мы проходили внутрь.

Фабрика была похожа на улей, и мне, незнакомому с этим типом производства, было трудно понять, что к чему. Я увидел работниц, занятых изготовлением лосьона для рук, и стал наблюдать, как розовые флаконы движутся по конвейеру. Одни работницы наполняли флаконы, в то время как другие закрывали их крышками или вытирали. Я попросил разрешения посмотреть на конечный продукт, и мне дали флакон из запечатанной коробки. Все надписи на нем были на китайском: эта компания производила товары для внутреннего рынка. Компания Берни должна была стать их первым экспортным клиентом.

Пока мы шли вдоль сборочной линии, низко склоненные головы работниц склонялись при нашем приближении еще ниже, а скорость работы заметно возрастала. Каждый раз, когда наше продвижение замедлялось, казалось, что работницы задерживают дыхание. Никто из нашей группы не замечал этого беспокойства при нашем приближении, а может, оно их просто не интересовало.

Я увидел, как молодая женщина с короткой стрижкой взяла с конвейера флакон и стала вытирать его с тщательностью, близкой к маниакальной, отказываясь передавать его дальше до тех пор, пока перед ней не оказался следующий. Я попытался заглянуть в глаза работниц,

---

<sup>2</sup> Sweatshop – кустарная мастерская, в которой рабочие получают крайне низкую зарплату и работают в тяжелых условиях. – *Прим. пер.*

но ни одна не захотела встретиться со мной взглядом. В поведении даже тех из них, на кого наше посещение влияло не так сильно, ясно читалось понимание того, что за ними наблюдают.

Одна женщина, закручивавшая крышки на флаконах, делала это с нарочитым изяществом. Ее соседка складывала флаконы в картонные коробки, но не швыряла их туда, а укладывала бережно, двумя руками, почти с таким же почтением, с каким у китайцев принято подавать свою визитку.

Человек, отправивший меня в эту поездку, был импортером, знавшим обо мне только то, что я живу в Китае. Мы встречались всего один раз, да и то мельком. Его звонок был для меня полной неожиданностью, а инструкции были расплывчаты.

– Осмотрись там, как следует, – сказал Берни. Он хотел, чтобы я запомнил все, что покажется необычным. Не увидев ничего такого уж необычного, я решил задать несколько вопросов.

– Сколько человек занято на производстве? – спросил я.

Сестра кивнула, словно одобряя мой вопрос.

– Две сотни, – ответила она.

Я их не считал, но мне показалось, что работников вокруг нас было меньше.

– Когда у них перерывы? – продолжал спрашивать я.

Сестра ответила, что на фабрике есть перерывы на ланч и на обед. Я поинтересовался, сколько у них выходных в месяц. Сестра ответила, что большинство работников получает один выходной раз в две недели.

Поскольку список моих вопросов иссяк, я сказал ей, что впечатлен их фабрикой. В ответ Сестра похвалила мой китайский, добавив, что найти меня было большой удачей для Берни. Она выразила надежду, что наше сотрудничество будет продолжаться и после окончания моего визита, и даже заметила, что у такого человека, как я, ей есть чему поучиться. Новичок в том, что касалось производства, я к тому времени уже прожил в Китае несколько лет и успел кое-что усвоить: если ты говоришь людям приятные слова, будь готов получить в ответ нескончаемый поток комплиментов.

Большая часть работы на фабрике выполнялась вручную, но, как я заметил, ноги тоже иногда шли в ход. Мы подошли к станку для расфасовки крема для рук во флаконы. Станок приводился в действие педалью на полу: если на нее нажать, струя крема под давлением вылетала из носика и заполняла флакон. Складывалось впечатление, что работнице, управлявшей станком, никак не удавалось правильно рассчитать время, и весь ее комбинезон спереди был покрыт кремом, по-видимому, из-за частых ошибок.

Я остановился и стал наблюдать за ее работой. Казалось, что она только недавно начала работать на этом месте, потому что в ее действиях чего-то недоставало. Мне показалось, что дело было не только в том, что она нервничала. Все выглядело так, словно она выполняла эту работу впервые.

Я почувствовал, как чья-то рука берет меня за локоть. Это была Сестра, она давала мне понять, что нам следует двигаться дальше.

Ее поведение показалось мне довольно откровенным, хотя я и понимал, что она не заигрывает со мной, а просто пытается поскорее выпроводить. Я специально прилетел на фабрику из другого города, а экскурсия продолжалась очень недолго. Я чувствовал себя ребенком, чья поездка на карусели закончилась слишком быстро. Как только я начал немного ориентироваться на фабрике, двери снова распахнулись, и мы опять очутились на свежем воздухе.

– Мы отвезем Вас в аэропорт, – сказала Сестра и отвела меня в приемную рядом с ее офисом, где мне дали чашку зеленого чая из пакетика.

Просидев в приемной некоторое время, я решил, что обо мне забыли. Мимо меня постоянно ходили сотрудники, но никто не обращал на меня никакого внимания. Я просмотрел свои записи и понял, что у меня было мало впечатлений, и все они были невняты. Когда кто-то подошел ко мне сообщить, что водитель задерживается, я понял –

они не могут его найти.

Поскольку фабрика по-прежнему занимала мои мысли, я решил вернуться и посмотреть на нее еще раз. Скорее всего, никто не заметит моего отсутствия, а мне, возможно, удастся понять больше, понаблюдав за работницами, не напуганными присутствием руководства.

Фабрика находилась сразу за административным зданием, чуть выше на холме. Снаружи никого не было, только ветерок, спускавшийся с холма, нарушал тишину. Обстановка была настолько идиллической, что я решил – не буду возражать, если подобные поручения от Берни станут регулярными.

Дойдя до фабрики, я подошел к окну и прижался лицом к стеклу. На секунду мне показалось, что я заблудился: *«Неужели я перепутал здания?»*

Я снова заглянул в окно. Помещение выглядело так же, но внутри никого не было. Там где только что было 50 или 60 работниц, остался только старик с метлой. Заметив меня, он направился было к двери, чтобы впустить меня, но затем передумал и бросился к заднему ходу.

*Что здесь, черт возьми, происходит?*

По-прежнему прижимаясь лбом к стеклу, я взглянул на свои часы: было начало четвертого. На китайских фабриках не было традиции устраивать полуденную сиесту, а Сестра уже сказала мне, что работа останавливается только на ланч и на обед.

Я услышал стук каблучков за спиной. То, что еще недавно казалось неплохой идеей, быстро превращалось в непростую ситуацию. Я вдруг почувствовал себя виноватым, словно меня поймали за чем-то недозволенным, сующим нос куда не следует.

Какое мне придумать оправдание, как реагировать на то, что я увидел, а, точнее, не увидел? Мои нескромные похождения вполне могли здорово кого-нибудь рассердить. Звук быстро приближающихся каблучков становился все громче, и я не мог больше делать вид, что не слышу его.

Цок-цок-цок-цок.

Я обернулся в ожидании худшего, однако вместо выражения гнева на лице Сестры расплывалась вымученная улыбка. Она становилась все шире по мере ее приближения, пока не превратилась, наконец, в гримасу. Когда Сестра подошла ко мне, было видно, что она немного запыхалась.

– Работницы отдыхают, – сказала она.

Это был такой же верный способ прекратить разговор, как в Америке сказать собеседнику, что вам нужно бежать по делам. Дальнейшие расспросы просто неуместны. Само понятие отдыха в Китае священно, а когда такое говорят иностранцу, оно приобретает дополнительный вес. Китайцы напряженно работали тысячелетиями, и если кто-то говорит, что ему нужно передохнуть, никаких дальнейших объяснений не нужно.

– Давайте вернемся, – предложила Сестра и молча повела меня обратно.

Я пытался осмыслить происшедшее. Мне казалось, будто я только что побывал на представлении фокусника, где огромный слон исчез прямо у меня на глазах. Куда подевались работницы, было для меня полной загадкой. От них не осталось и следа, и мне ничего не оставалось, как в недоумении тереть глаза и гадать как, и почему, это произошло. *Как может фабрика, только что работавшая на полных оборотах, опустеть в один миг?*

Вечером я позвонил Берни. Мне было не по себе: ясно, что ничего подобного невозможно представить себе в Америке, и я со своим рассказом буду выглядеть полным дураком. В лучшем случае я стану вестником, принесшим дурные новости.

Я решил описать визит в общих чертах, рассказать ему обо всем, кроме последнего эпизода, которого я все равно не должен был видеть. У меня хватало информации и без этого.

– Как тебе показалось, они очень загружены? – спросил он.

Как оказалось, единственным, что его интересовало, была информация о том, насколько напряженной выглядела работа на фабрике. Я решился рассказать ему подробно о

последней части моего визита. Он не только поверил, но и посмеялся над моим рассказом. За несколько недель до этого он сам побывал на фабрике и подозревал, что подобное представление было устроено и для него.

Он нисколько не был обеспокоен, а напротив, уверял, что я принес ему хорошие вести. Я признался, что ничего не понимаю. Увиденное в тот день обеспокоило меня: если они готовы приложить такие усилия, чтобы имитировать напряженную работу, они, вероятно, способны и на другие фокусы.

Берни, правда, видел эту ситуацию в ином свете. Он рассчитывал, что раз у них так мало работы, и они так сильно стараются получить его заказ, он сможет заключить с ними договор на выгодных для его компании условиях.

Мне было любопытно, насколько иначе Берни смотрел на вещи. Происшедшее на фабрике немного льстило ему: раз они настолько заинтересованы в сотрудничестве, он может рассчитывать на полное внимание их компании, что может положительно сказаться на качестве продукции.

– Скажи, их склад заполнен?

– Склад?

Берни не упоминал о складе перед моей поездкой, но мы заходили туда во время экскурсии. Я ответил, что по моим воспоминаниям он выглядел довольно пустым.

Берни попросил прикинуть количество штабелей, и я ответил, что их точно было не больше 50.

– Отлично, – сказал он, – мой заказ нужен им, как воздух.

## **Глава 2** **НЕПРИЯТНОСТИ – МОЯ СПЕЦИАЛЬНОСТЬ**

Закончив бизнес-школу в 2001 году, я вернулся в Китай, где прошла большая часть моей профессиональной жизни. Отчасти мотивы для возвращения были личными: в Азии я чувствовал себя, как дома. Но была и вполне прагматическая причина: в мировой экономике происходил тектонический сдвиг, и темпы роста китайской экономики не имели себе равных. Поехав туда, я надеялся стать участником уникальных событий, которые могут иметь историческое значение.

В университете я изучал китайский язык и историю Китая, а за время обучения по курсу МБА в Уортоне <sup>3</sup>я успел получить вторую специальность в области восточноазиатского бизнеса. Решение вернуться в Китай представлялось вполне закономерным. Я уже проработал там несколько лет и даже владел языком. Казалось, мой предыдущий опыт должен был достаточно подготовить меня к тому, что происходило в области экспортного производства, но мое первое же столкновение с ней показало, что я очутился на совершенно незнакомой территории.

Китайское экономическое чудо было во многом обязано успехам в области экспорта, однако ни один из курсов и неформальных семинаров в бизнес-школе не был посвящен этой интересной и важной отрасли новой китайской экономики. Мои товарищи по школе после окончания предпочли традиционные карьеры в инвестиционных банках, консалтинговых компаниях и в фондах частного инвестирования. Имея опыт работы в области финансов, я и сам чуть не последовал их примеру.

Решив обосноваться в Южном Китае, где была сконцентрирована б о льшая часть производства, я стал искать работу, связанную с экспортом. К счастью, искать мне пришлось недолго.

Как ни мало я знал о производстве, многие знали еще меньше. Мелкие и средние

---

<sup>3</sup> Wharton – престижная бизнес-школа в Пенсильванском университете в Соединенных Штатах. – Прим. пер.

американские импортеры, стремительно наводнявшие рынок, понимали, что я действительно способен помочь в их делах.

Американские импортеры обычно обращались ко мне, только когда их проекты начинали трещать по швам, и у них не оставалось другого выхода. Отчасти виной тому была их самоуверенность, а отчасти, как я понял позднее, склонность китайских производителей представлять все проще, чем оно было на самом деле.

Так или иначе, обращавшиеся ко мне импортеры обычно находились в безвыходном положении. Они были в отчаянии, и я часто чувствовал себя Филиппом Марлоу, героем детективных романов Раймонда Чандлера. У меня не было офиса с дверью из матового стекла, но клиенты попадали ко мне так же, как и к нему, совершенно неожиданным образом. И всем им нужна была помощь на «жестокых улицах» Китая.

Китай был, если воспользоваться выражением Чандлера, миром, сорвавшимся с катушек, так что работу найти было нетрудно – она буквально валялась под ногами. У меня не было фиксированного списка обязанностей: я просто улаживал дела, которые требовалось уладить. Обычно ко мне обращались уже после того, как начинались проблемы, с просьбой наладить, уладить или исправить ситуацию. Клиенты не любили вдаваться в детали: как правило, все начиналось с телефонного звонка: «У меня есть для Вас работа», и дальше я, не успев опомниться, оказывался по колено увязшим в их проблемах. Неприятности были моей специальностью.

Я не знал, как долго мне придется этим заниматься, но подозревал, что довольно долго. Я брался за любую подвернувшуюся работу, и вместо того, чтобы иметь дело только с двумя или тремя крупными компаниями, оказывал услуги большему числу мелких и средних импортеров. Я хотел на практике изучить все особенности экспортного производства, и потому разнообразие ситуаций, с которыми мне приходилось сталкиваться, играло для меня решающую роль.

Работа с более мелкими компаниями позволяла мне получить уникальный опыт в самых разных отраслях. Я надеялся собрать большой фактический материал, который позволил бы мне как следует разобраться с тем, что происходит в этом загадочном, но крайне важном сегменте мировой экономики. Я даже втайне надеялся, что, в конце концов, мне, возможно, удастся сделать несколько интересных общих выводов.

После того как проект с мылом и шампунем начал успешно набирать обороты, мне позвонил Ховард, бизнесмен, занимавшийся предметами интерьера.

У него был совместный проект, который продвигался очень уверенно в течение нескольких месяцев, пока его поставщик вдруг не прервал с ним всякую связь. Паника Ховарда усугублялась еще и тем, что сам он никогда не был в Китае, поскольку до сих пор не видел в этом необходимости. Дела шли без сучка без задоринки, а потом, вдруг, когда он собрался оформить очередной заказ, его поставщик исчез. Никто не отвечал ни на звонки, ни на электронную почту Ховарда. Это было типичным случаем пропажи людей.

Производители Южного Китая, в силу неуставленных причин, избегали пользоваться телефонами, да и переписка им тоже не очень удавалась. Учитывая колоссальные объемы поставок китайских фабрик для иностранных импортеров, эта их особенность была совершенно необъяснима.

Когда поставщик перестал выходить на связь, Ховард заподозрил самое худшее, но я сказал ему, что волноваться рано. Пока рано. Мне потребовалось несколько попыток, но в итоге я все же отыскал владельца компании. Мне удалось поговорить с Кевином по телефону, но он был насторожен и не сообщил ничего имеющего отношение к делу Ховарда.

По настоянию Ховарда я попросил у Кевина разрешения посетить его фабрику.

– Сколько угодно.

– Во вторник после обеда Вам удобно?

– Просто позвоните мне, когда будете в городе.

– Это два часа на машине. Может, все-таки договоримся заранее на вторник?

– Позвоните мне, когда приедете.

Это было еще одной их приятной особенностью: южнокитайские производители не любили назначать встречи. Они предпочитали спонтанность. Им не нравилось брать на себя обязательства: согласившись быть в определенное время в определенном месте, предприниматель рисковал упустить более выгодное предложение, что могло вызвать сожаление.

Во вторник я заказал машину и поехал на фабрику, расположенную неподалеку от города Чаочжоу на востоке провинции Гуандун, всего в двух часах езды от косметической фабрики. Моему водителю, уроженцу провинции Хэнань, пришлось несколько раз останавливаться, чтобы узнать дорогу, и каждый раз большое облако желтой пыли догоняло нас и оседало на машине.

Среди многочисленных производственных центров Китая Чаочжоу был знаменит своим керамическим производством. Считается, что керамику здесь производят уже несколько тысячелетий благодаря каким-то особенностям местной почвы. По дороге в город я заметил возле многих магазинчиков кучи мелкого песка, возвышавшиеся либо прямо перед входом, либо чуть в стороне.

Фабрики в Китае обычно строят около больших дорог, но к предприятию Кевина вел только узкий проселок. Оно было похоже на крепость: вместо обычной металлической раздвижной двери-гармошки, встречавшей вас на большинстве фабрик, оно было огорожено высокой кирпичной стеной с огромной стальной дверью. Я нашел звонок и позвонил. Послышался лай собак, продолжавшийся до тех пор, пока кто-то не подошел и не прикрикнул на них.

При встрече Кевин был гораздо приветливее, чем во время наших телефонных разговоров. Он извинился за то, что мне пришлось ехать так далеко, и поинтересовался, легко ли было найти его фабрику. Затем он представился, сказав, что он из Лос-Анджелеса.

– Вы американец?

– Нет, я китаец.

– Вы переехали в Соединенные Штаты?

– Нет, – ответил он.

Этот разговор доставлял ему очевидное удовольствие, и он с лукавой улыбкой упомянул Лос-Анджелес. Я признался, что ничего не понимаю. Из его дальнейших объяснений я заключил, что за границей он бывал только на отдыхе, да и то не часто. У него был характерный китайский акцент, и он подтвердил, что никогда не жил в Южной Калифорнии.

Когда я спросил, почему он считает это место своим домом, он лишь мечтательно провозгласил: «Я люблю Лос-Анджелес». Тем, кто никогда не жил в Китае, трудно представить себе, насколько здесь склонны принимать желаемое за действительное.

Фабрика Кевина производила гончарные изделия, в основном имитации итальянского стиля, которые могли бы отдаленно напоминать старинные, если бы их краски и глазурь не были такими яркими. Кевин продемонстрировал мне изделия, как раз сходявшие с поточной линии. Рисунок на одном из них включал слово «Italianate».<sup>4</sup> Посмотрев вокруг, я сделал вывод, что этот новый стиль быстро приобретал популярность в Соединенных Штатах.

Мы продвигались по фабрике в направлении, обратном производственному процессу: от участка, с которого сходили готовые изделия, к тому месту, где работники вручную расписывали высохшую посуду. Операция эта была основана на принципе книжки-раскраски. Девочки, показавшиеся мне слишком юными, чтобы работать, сидели на деревянных лавках и терпеливо наносили длинными кистями аккуратные мазки. Присмотревшись, я увидел, что на каждое изделие уже были нанесены контуры рисунка. Краску работники наливали в маленькие чашки или в плоские посудины, наподобие тех, что

---

<sup>4</sup> Italianate architecture – архитектурный стиль, заимствовавший стилистику итальянской архитектуры эпохи Возрождения, популярный в Англии, а позже и в США, в XIX веке. – *Прим. пер.*

используют в китайской каллиграфии. Каждая использовала всего несколько красок одновременно.

Девочки сидели по обе стороны длинного стола, один ряд напротив другого. Они работали тихо и неторопливо, и я невольно подумал, что обстановка скорее напоминала урок рисования, чем производственный цех.

Чуть поодаль, в углу, в стороне от девочек за длинным столом, работал худенький мальчик со скальпелем в руке. Мы ненадолго задержались и увидели, как он с помощью своего орудия вырезал что-то из бруска желтого поролонa. Отрезав небольшой кусок, он сдул синтетические крошки и, проверяя качество своей работы, обмакнул брусок в чернила, а затем прижал к большому листу бумаги, на котором отпечатались контуры цветочного узора.

– Это самая трудная работа на фабрике, – объяснил Кевин, – требуется особая точность.

С помощью поролоновых блоков на посуду наносили контуры узоров, которые затем раскрашивали краской, поэтому узоры на блоках были вырезаны в зеркальном отражении. Впечатленный увиденным, я полез в сумку за своей маленькой цифровой камерой, решив, что мне стоит послать несколько снимков Ховарду.

– Извините, – сказал Кевин, – фотографировать запрещено.

Вскоре я понял, что Кевин вообще очень ревностно относился к охране секретов своего производства. Он привел меня в свой офис, и предложил сесть. Два компьютерных монитора на его рабочем столе позволяли наблюдать за всей фабрикой. Система меня заинтересовала, и он показал мне, как с помощью переключателей можно менять угол обзора камер, увеличивать или уменьшать изображение.

Он сказал, что ему очень важно полностью контролировать рабочих, пояснив, что его сотрудникам запрещено покидать территорию предприятия. Подобные правила существовали на многих фабриках, но Кевин пошел еще дальше: для большей надежности он держал у себя паспорта всех сотрудников.

– К чему все эти предосторожности? – спросил я.

– У нас много секретов, – ответил Кевин.

У него были и другие методы контроля. Он объяснил мне, что на его фабрике ни более четверти всех рабочих могли быть выходцами из одной провинции. По его словам, когда слишком много рабочих приезжало из одного места, им было легче объединиться.

Другой его прием состоял в том, чтобы нанимать больше рабочих, чем требовалось. Когда работы хватало на всех, рабочие чувствовали себя необходимыми, и были более склонны предъявлять требования руководству. Когда работы не хватало, рабочие тратили все силы на то, чтобы доказать свою ценность для предприятия.

Кевин предложил мне пройти в выставочный зал. Выставленные образцы плохо сочетались друг с другом. Часть была откровенно американской по стилю, остальные были больше похожи на европейские или, может быть, даже ближневосточные. Из-за этого смешения стилей коллекция образцов была больше похожа на магазин секонд-хенд.

В зал как раз доставляли новые поступления, и Кевин переключил свое внимание на прибывающих рабочих. Их было трое, они принесли с собой несколько образцов, среди которых были вазы и лампы. Внимание Кевина привлекла лампа цвета латуни. Он тщательно ее осмотрел, а затем, отодвинув ярлычок, сфотографировал.

Я спросил у Кевина, на этой ли фабрике работают люди, принесшие образцы.

В его взгляде проскользнули озорные искорки. «Нет, это мои шпионы». Сказав это, он пристально посмотрел на меня, оценивая мою реакцию, так же как когда говорил о Лос-Анджелесе.

Кевин рассказал, что у него есть множество людей, которые ездят по окрестностям в поисках образцов. Поскольку большое количество предприятий теснилось на относительно небольшом пространстве, делать это было не так уж трудно. Вероятно, рабочие других предприятий незаметно выносили с территории образцы за небольшую плату, либо образцы брали прямо из грузовиков, когда продукцию готовили к отправке на экспорт.

Новые модели представляли ценность для Кевина. Если ему нравилась одна из них, он посылал ее фотографию своим клиентам. Если на нее приходил заказ, он либо заказывал партию на другой фабрике, либо просто копировал ее и производил у себя. Кевин сказал, что производство электрических приборов его не особенно интересовало, поэтому, если понадобится, он, скорее всего, закажет лампу на другом предприятии.

Никогда раньше мне не доводилось встречать таких людей, как Кевин. В его обаянии было что-то дьявольское, казалось, что он принадлежал к породе более проницательных людей. Он защищал свои секреты от внешнего мира, укрывая рабочих за высокой стеной и вместе с тем активно пытался разузнать секреты конкурентов.

Копирование чужих моделей было широко распространено в Китае, и это заставляло производителей вести себя подчас довольно странным образом. Я знал одного предпринимателя, выпускавшего обувь на основе моделей, «позаимствованных» в Европе. Компания опасалась, что в Китае конкуренты украдут у них идеи новых моделей. Работники имели возможность купить (со скидкой) пару обуви, которую они выпускали, но ее нельзя было выносить за территорию фабрики в течение одного года, пока модель не станет хорошо известна на рынке.

В Китае поведение Кевина считалось разумным, и большинство сочло бы его осторожность признаком мудрости. Что касается усилий, направленных на получение чужих оригинальных идей, некоторые сочли бы их проявлением находчивости.

Если вдуматься, что, кроме песка и воды, покрытых краской и глазурью, выпускала его фабрика? Многие фабрики, расположенные по соседству, могли произвести то же самое за те же деньги, а то и дешевле.

Как оказалось, проблема Ховарда, моего беспокойного клиента, была в том, что у него не было своих оригинальных разработок. Другие импортеры из Соединенных Штатов присылали новые интересные модели, и Кевину очень хотелось их заполучить.

Кевин сказал, что был бы рад помочь Ховарду, но оказался в затруднительном положении. Он не мог продавать оригинальные модели, присланные ему американскими импортерами, другим клиентам из Соединенных Штатов. Хотя Кевин и не говорил об этом вслух, у меня сложилось впечатление, что некоторые из этих моделей могли быть выставлены на продажу, если бы Ховард представлял другой рынок.

В конце концов, Кевин сказал, что может поставить Ховарду только товар со склада. Некоторые модели вышли из моды, но они соответствовали товарной линии Ховарда.

– А какой у меня выбор? – сказал мне Ховард. – У меня на складе почти ничего не осталось.

Во время одного из следующих приездов я осмотрел керамику, хранившуюся на складе: судя по слою пыли на изделиях, они пролежали там два или три года. Выпущенные по заказу других импортеров они имели штрих-коды, предназначенные для конкретных торговых сетей. Одной из них была сеть «Тиджей Макс» (TJ Max) – крупная розничная сеть. Поскольку эти модели уже вышли из моды, я подумал, что «Тиджей Макс», возможно, не станет возражать, если их китайский производитель продаст их кому-то другому. Непонятно было только, какой смысл Ховарду покупать вышедший из моды товар.

Самым большим недостатком этой керамики была цена, которую просил за нее Кевин. Импортер вроде Ховарда обычно платит примерно четверть отпускной цены, а ему пришлось платить почти половину. Скорее всего, Ховард заплатил бы меньше на распродаже в «Тиджей Макс» в конце сезона.

Импортерам, предоставлявшим оригинальные модели, китайские производители предлагали низкие цены. Производители могли себе это позволить, в том числе и потому, что мелкие импортеры платили больше. Когда рабочие Кевина упаковывали керамику для Ховарда, я заметил, что часть изделий имела откровенные дефекты. Будущее компании Ховарда стало вызывать у меня опасения.

Ховард смирился со своей участью, хоть и был разочарован. Его оборот не позволял нанять кого-то для разработки оригинальных моделей, и потому он оказался в полной



зависимости от поставщика. Он повторял, что товар нужен ему срочно, и он согласен купить все, что можно.

Мы погрузили партию для Ховарда и отправили ее за океан. После нескольких таких поставок у компании Ховарда начались трудности.

Как я и предполагал, цена, которую он платил, была слишком высока. Импортёр керамики не мог выжить, покупая товар за половину отпускной цены. Кевин это понимал, но все равно настаивал на высокой цене.

Большие заказчики платили меньше, мелкие – больше. Так было принято вести дела в Китае, и, как я понял позднее, такая модель была экономически выгодна для китайских производителей. Крупные клиенты получали скидку не только потому, что заказывали крупные партии, но и потому, что предоставляли свежие модели. Эти модели затем предлагали менее крупным клиентам, но существенно дороже.

### **Глава 3**

## **ВСЕ, ЧТО НАМ НУЖНО – ЭТО ВАШ ОБРАЗЕЦ**

Многие, впервые попав в мир китайского производства, были разочарованы. Представляя себе огромные индустриальные конструкции, грязь и грохот, они ожидали увидеть сцены, навеянные Чарльзом Диккенсом, «Новыми Временами» Чарли Чаплина или даже фильмом «Чарли и Шоколадная Фабрика».

В действительности же условия труда были далеко не так ужасны, а здания устроены очень просто. У большинства предприятий не было привычных промышленных атрибутов, фабричные трубы попадались редко, а фабричных гудков и вообще не было. В Южном Китае производственные помещения обычно были многоэтажными коробками из железобетона, напоминавшими дешевые многоквартирные дома.

Единственным, что выдавало их промышленный характер, был тот факт, что обычно они стояли парами. Более невзрачное из двух было фабричным зданием, а его пестрый брат служил общежитием для рабочих. Вынужденные жить в тесноте, рабочие держали свою одежду на улице, чтобы не занимать место внутри и проветрить ее на свежем воздухе.

По дороге с гончарной фабрики Кевина, расположенной неподалеку от Чаочжоу, в Шаньтоу, где находилась компания King Chemical, я проехал мимо нескольких подобных парных построек. И хотя ни одна из них не выглядела особенно привлекательно, мне было интересно, что там производили. Иногда характер производства был понятен из названия, или хотя бы отдаленное представление о нем можно было получить, увидев слово «сталь» или «пластик» на щите у дороги. Однако что происходило за стенами большинства этих предприятий оставалось полной загадкой.

*А что будет, если я просто остановлюсь около одного из таких предприятий и попробую зайти?* Я спросил у водителя, не будет ли он против. Он взглянул на меня искоса, ничего не ответил и, выдержав паузу, пожал плечами. Мы как раз проезжали мимо очередного предприятия, и я попросил его остановиться.

Охранник, сидевший в будке у ворот, вышел и направился к машине. Он подошел со стороны водителя, и мне пришлось наклониться, чтобы его увидеть.

– Шэньмэ ши? – спросил он, желая узнать, что нас привело.

– Я просто хотел спросить, что вы здесь производите?

Он пристально посмотрел на меня и спросил, не был ли я клиентом этой компании. Вопрос подразумевал ответ: если бы я был клиентом, я бы знал, что они производят. А раз я не знал...

Охранник подошел к телефону и стал с кем-то совещаться приглушенным голосом. Мое внимание привлекли висевшие на стене его будки полицейская дубинка и винтовка. Он повесил трубку и, ничего не говоря, закурил сигарету.

Я стоял на улице, а мой шофер, воспользовавшись паузой, отогнал машину от главных ворот и развернул ее по направлению к главной дороге, словно готовился к тому, что

придется быстро ретироваться. В безмолвии прошло несколько минут, а затем тучный человек в коричневой рабочей рубашке появился из здания фабрики и быстро зашагал к воротам, энергично размахивая руками.

– Хуаньйин! Хуаньйин! – сказал он. – Добро пожаловать! Добро пожаловать!

Он схватил мою правую руку полными, мозолистыми руками. Его рукопожатие было настолько долгим, что я почувствовал себя неудобно и начал оправдываться.

– Мы просто проезжали мимо, – сказал я.

– Нет проблем, – ответил он.

– Я просто хотел узнать...

– Заходите, посидим.

– Я просто хотел задать вам один вопрос.

– Разумеется, – сказал он, – мы все обсудим.

Китайское гостеприимство, если его смешать с деловыми отношениями, может быть просто удушающим.

Я попытался объяснить, что просто проезжал через этот район по дороге в гостиницу. Другими словами, мне было интересно, но я не был готов провести здесь остаток дня. Поход в его офис означал продолжительную беседу, потом он попытался бы напоить меня чаем или накормить обедом, а у меня не было на все это времени. Почему нельзя просто сказать мне, что они производят?

– Айууууу! – застонал он, словно от укола чем-то острым.

Вероятно, прочитав на моем лице выражение жалости или слабости, он схватил меня за руку и потащил внутрь. Только что я боялся, что меня прогонят с территории, теперь я начинал волноваться о том, смогу ли я когда-нибудь уйти.

Фабрика находилась на отшибе, и можно было смело предположить, что ее хозяин нечасто принимал гостей. Тем не менее он извинился за беспорядок и за то, в каком состоянии пребывала его фабрика. Казалось, он искренне был раздосадован тем, что не предусмотрел возможность моего визита, словно ему следовало бы знать, что однажды иностранцы начнут без предупреждения являться к нему на фабрику. Столько людей приезжало в Китай в поисках дешевых товаров, что подобные случайные визиты должны были стать естественным продолжением.

Он пригласил меня в свой офис, но мне удалось убедить его начать с экскурсии по фабрике. Его предприятие не было образцовым. Убогость бросалась в глаза: я заметил, что лавки и табуретки были сколочены из деревянных обрезков. На одной из перепачканных стен, рядом с верстаком, кто-то написал один и тот же иероглиф много раз подряд.

*Чжэн. Чжэн. Чжэн. Чжэн. Чжэн. Чжэн. Чжэн.*

Этот иероглиф означает «верно» и состоит из пяти черт. По-видимому, рабочие использовали этот древний иероглиф, чтобы вести учет сделанных изделий. Эта система подсчета напоминала американскую традицию рисовать четыре вертикальных линии, перечеркнутые по диагонали пятой. Она часто встречается в кино: так заключенные ведут счет дням, проведенным в неволе.

Наконец, мне удалось выяснить, что же там производят. Компания занималась изготовлением статуэток из синтетического полимера – полирезины. Продукция шла на экспорт, правда, компания не занималась поставками сама, а продавала ее торговой компании, имевшей контракты с заокеанскими покупателями.

На складе сотни картонных коробок были сложены штабелями вдоль стен. На всех был указан один и тот же пункт назначения: Лонг Бич, Калифорния.

В данный момент фабрика ничего не производила, и я спросил, можно ли открыть одну из коробок, чтобы посмотреть на конечный продукт. Рабочий довольно неаккуратно разрезал ленту на коробке ключом, и хозяин фабрики передал мне статуэтку, внимательно следя за выражением моего лица. Это было изображение Рождественского вертепа,<sup>5</sup> а спереди и

---

<sup>5</sup> Такими статуэтками принято украшать дом в канун Рождества. – *Прим пер.*

вдоль основания была надпись: «Feliz Navidad!». <sup>6</sup>

Меня удивила надпись на испанском. «Сибаньявэнь», – сказал я.

По-китайски, испанский язык и Испания звучат похоже, из-за чего возникло небольшое недоразумение.

– Буши Сибанья. Не Испания, – сказал он. – Это экспорт в Америку.

Владелец фабрики, видимо, думал, что надпись была на английском.

Снизу на изделии стоял штамп о месте производства: Made in China. <sup>7</sup> Практически наверняка этот товар предназначался для испаноязычных потребителей в Соединенных Штатах, и мне хотелось понять, почему его производили так далеко.

Наверняка в Мексике можно найти дешевую рабочую силу, и можно было бы сильно сэкономить на транспортировке, поскольку Мексика находится гораздо ближе. Общая координация и переговоры тоже сильно бы упростились. Я подумал, что на этом изделии должен был стоять штамп «Hecho in Mexico». <sup>8</sup>

– Это к Рождеству, – сказал я.

Хозяин фабрики неопределенно кивнул. Похоже, он не знал, что именно производит, правда у него было много других забот.

– Вам нравится? – спросил он.

– Да, они замечательные.

– Обсудим цены?

Я просто заехал из любопытства, поэтому надеялся, что хозяин поймет, что у меня может и не быть никаких планов в отношении рынка подобных товаров. «Мы можем изготовить продукцию по вашей спецификации», – уточнил он.

Я объяснил, что я не только не занимался праздничными украшениями, но даже не был импортером. Это несколько не смутило моего собеседника, который предложил мне помочь. У него уже был образец договора о производстве, он знал экспортную компанию, которая могла организовать доставку готовой продукции. Если мне нужны услуги транспортной компании, он может меня познакомить с нужными людьми. С оплатой проблем не будет, производство начнется, как только я внесу задаток.

– Мы можем сделать все, что угодно, – сказал он. – Все, что нам нужно, – это Ваш образец.

Многие по-прежнему утверждали, что без специальных связей в Китае невозможно ничего добиться, но в экспортном производстве снобов не было. Так же, как распорядители в казино Лас-Вегаса всегда рады объяснить новому игроку правила игры в кости, китайские производители были готовы обучить новичка основам. Владельцы фабрик понимали, что сначала им нужно завоевать клиента, если они рассчитывают на выгодное долговременное партнерство.

Начать дело, связанное с экспортным производством, было совсем не трудно. Безусловно, трудности были, но они редко возникали сразу. Производители лезли вон из кожи, чтобы создать впечатление, что сотрудничать с ними очень просто. Для многих, впервые столкнувшихся с экспортным производством, владелец фабрики становился учителем.

Подойдя к окну, чтобы убедиться, что моя машина по-прежнему ждет у ворот (она действительно была там), я объяснил хозяину, что мне пора ехать. Он достал несколько образцов:

---

<sup>6</sup> С Рождеством (исп.). – Прим. пер.

<sup>7</sup> Сделано в Китае (англ.). – Прим. пер.

<sup>8</sup> Сделано в Мексике (исп.). – Прим. пер.

– Это бесплатно, – сказал он.

Я попытался отказаться, но он настаивал:

– Можете раздать их своим друзьям.

Китайских производителей нельзя было упрекнуть в недостатке оптимизма: они раздавали образцы как своеобразные письма в бутылках. Случай привел меня к нему на фабрику, и кто знает, к кому могут попасть эти образцы.

Импортёры прибывали в Китай в огромных количествах, и многие задавались вопросом: «Почему Китай?» Почему импортёры не использовали другие рынки? Чаще всего привлекательность Китая объясняли низкой стоимостью рабочей силы, но это было только частью ответа. Фабричный труд в других странах был дешевле. Скорость и удобство были двумя другими важными характеристиками, и здесь Китай был на высоте.

Китайские фабрики могли взяться за любое изделие, и быстро наладить его производство («Все, что нам нужно, – это Ваш образец»). Они демонстрировали потрясающие интерес и энергию в установлении новых деловых отношений. Многие из новых импортёров не имели опыта в международной коммерции. Некоторые из них занимались розничной или оптовой торговлей и решили отказаться от услуг посредников, поставлявших им товары из Китая. Часть раньше работала в совершенно несвязанных областях. Некоторые даже бросали успешную карьеру, чтобы испытать судьбу во внешней торговле.

Для того чтобы заниматься бизнесом в Китае, не нужны были специальные лицензии или сертификаты. Для производства в Китае не требовалось ни экзаменов, ни квалификационных проверок. Торговцы приезжали, а часто и жили, по обычным туристическим визам, которые было легко продлевать. Тысячи новичков посещали мероприятия вроде Кантонской Выставки (крупнейшая торгово-промышленная выставка в Китае), чтобы окунуться в этот мир.

Барьеры для доступа были снижены, появление современных технологий тоже помогало. С помощью компьютерных сетей стало легче найти фабрики. Интернет-сайт Alibaba.com и подобные ему привлекали внимание к малоизвестным предприятиям. Минимальный размер заказа снижался, меньшие объёмы требовались для того, чтобы начать совместный проект.

Важную роль играло наличие развитой инфраструктуры. Для многих желавших, так сказать, попробовать воду возможность остановиться в некоторых городах в пятизвездочном отеле всего за 50 долларов была очень важна. Конечно, эти отели нельзя было сравнить с роскошными гостиницами в Лондоне или Гонконге, но они были достаточно удобны и уж точно лучше того, что предлагали в несколько раз дороже в Соединенных Штатах. Страны, которые могли бы соревноваться с Китаем за этих клиентов, не уделяли внимания инфраструктуре. Поэтому, несмотря на дешевизну производства в этих странах, цена того, чтобы лично в этом убедиться, была непомерно высока. Деловые люди отмечали, что их поездки в Китай оказывались гораздо дешевле, чем они предполагали.

Китайские производители старались предоставить импортёрам любую возможность начать сотрудничество. Они использовали недорогое оборудование и готовы были бесплатно наладить производство. Одна моя клиентка, изобретательница, собиралась заказать прототип у американской инженерной компании за 60 000 долларов, но фабрика в Китае согласилась выполнить ту же работу примерно за 4500 долларов. Низкая цена играла роль стимула, способствовавшего установлению деловых отношений.

## **Глава 4**

### **ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО РАБОТЕ В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ РАЙОНАХ**

– Ты заказал люкс, как я просил?

Берни, импортёр, занимавшийся мылом и шампунем, только что приехал в Шаньтоу, и мы назначили в полдень встречу с Сестрой и ее мужем А-Минем в отеле «Regency Hotel».

Для того чтобы задать тон довольно важным переговорам, которые он планировал, Берни попросил меня найти самый большой свободный номер люкс.

Я сообщил Берни, что весь верхний этаж владельцы гостиницы превратили в один гигантский номер. Они назвали его «Президентский люкс». Его обычно не сдавали, а предоставляли только руководителям Коммунистической партии и другим важным персонам.

– Звучит заманчиво, – сказал Берни. – Убедись, что ты сможешь получить его.

Только после продолжительных настойчивых расспросов мне удалось узнать, что стоил он более двух тысяч долларов за ночь. Разумеется, это было слишком дорого, но когда я объяснил менеджеру, зачем нам нужен этот номер, он предложил предоставить его бесплатно. Менеджеры отелей в Южном Китае часто вели себя подобным образом. Если, по их мнению, вы помогали местной экономике, они шли на любые уступки.

До приезда Сестры и ее мужа Берни познакомил меня со своей компанией Johnson Carter.<sup>9</sup>

Его компания, вопреки моим ожиданиям, никогда ничего не производила в Соединенных Штатах. Компания была виртуальной и потому сама не отдавала американские рабочие места за границу. Берни использовал новые возможности, обусловленные доступностью заокеанского производства.

Пока мы ждали гостей в вестибюле, он вручил мне каталог своих товаров. Компания Johnson Carter производила широкий, ассортимент косметических товаров. Листая каталог, я увидел уже знакомые мне изделия, включая пену для ванн. Для этой линейки товаров мы только что начали делать флаконы и печатать этикетки.

Имелось три сорта пены для ванн. Первая, сиреневая, с ароматом винограда именовалась «Галактический виноград» (Galaxy Grape), вторая, красная, – «Сумасшедшая вишня» (Crazy Cherry), а третью, розовую разновидность называли «Взрывная жвачка» (Bursting Bubblegum). Этикетки для всех трех сортов пены были украшены пузырьками с улыбающимися мордашками в них.

На страницах каталога я увидел десятки других товаров. У компании Johnson Carter была линейка кондиционеров для волос, гелей для волос и лосьонов для тела. Там я нашел множество сортов жидкого мыла. Одна линейка товаров поставлялась во флаконах в виде морской раковины. У другой, в круглых флаконах, был дозатор. Вдоль верхнего края этикетки одной из линеек товаров можно было прочесть заголовок: «Wow! Only 99¢!» («Ух ты! Только 99 центов!»). На всех сортах мыла реклама гласила «55 % More – Free!» («На 55 % больше – бесплатно!»).

Когда Сестра и А-Минь прибыли в отель, нас проводили в гостиную номера на верхнем этаже, в центре которой стоял белый рояль. Раздвинутые шторы открывали вид на мирный город. Сестра была удивлена. Она много раз бывала в этом отеле прежде, но не знала о существовании этого огромного номера.

Прежде чем мы расселись, Берни предложил нам посмотреть его новый каталог. Сестра охотно согласилась и задавала много вопросов, пока листала каталог. Это была брошюра, предназначенная для потенциальных покупателей дома, в Соединенных Штатах, но она восприняла ее как производственную спецификацию.

– Мы в состоянии выпускать все это, – сказала она.

– Замечательно, – ответил Берни.

Некоторые товары вызвали у Сестры вопросы. На части флаконов были изображены фрукты. Она знала, как должен пахнуть товар с яблочным ароматом, но у нее возник вопрос по поводу флакона с изображением абрикоса. Другой, с картинкой авокадо, вызвал дополнительные вопросы.

Эти фрукты были малоизвестны в Южном Китае. Тем не менее Сестра сказала, что ей

---

<sup>9</sup> Большинство названий компаний и имен, представленных в книге, изменено.

не потребуется много времени, чтобы изготовить контрольные копии товаров и отправить их обратно в Нью-Йорк, где располагалась штаб-квартира компании Johnson Carter.

Берни устроился на большом кремовом диване, остальные расселись в разных частях просторного помещения. Мы сидели так далеко друг от друга, что вынуждены были кричать, чтобы нас слышали.

Производство должно было вот-вот начаться, и переговоры о ценах были главной причиной приезда Берни в Китай. Сестра сказала, что получила от Берни письма с предлагаемыми ценами, и почти уверена, что фабрика их не превысит.

В какой-то момент мне показалось, что идея встречи в столь шикарном номере отеля – неверный посыл. Берни пытался добиться снижения цен. И несмотря на то, что нам разрешили воспользоваться люксом бесплатно, складывалось впечатление, что Берни богат. Я боялся, что из-за этого Сестра и А-Минь не согласятся на низкие цены, но на деле эффект оказался прямо противоположным, поскольку они были очень заинтересованы в успешном завершении переговоров.

– Скажи им, что у меня *большие* планы относительно их фабрики, – сказал Берни.

Услышав это, Сестра и ее муж улыбнулись.

Спустившись из номера люкс на нижний этаж, Берни вынес в вестибюль большой чемодан с образцами. Хотя, он настойчиво отказывался от помощи, Сестра вместе с мужем погрузила чемодан в багажник своего автомобиля.

По дороге из Шаньтоу на окраину города мы проезжали мимо множества фабрик. Берни отметил, что на щитах, стоящих вдоль дороги, рекламировались не безалкогольные напитки, сигареты или другие потребительские товары, а преимущественно оборудование тяжелой промышленности. На одном из перекрестков сгрудились в беспорядке рекламные щиты, в основном рекламировавшие машины для литья пластмасс под давлением.

Компания Сестры и А-Миня, King Chemical, имела непосредственное отношение к производству пластмасс. Одно время она изготавливала пластмассовые компоненты для местных компаний по производству игрушек. Перейдя к производству флаконов и крышек для косметической промышленности, компания решила расширить сферу деятельности и заняться также и расфасовкой косметических товаров. Таким образом, компания King Chemical становилась ближе к конечному потребителю в производственной цепочке.

Дорога к фабрике была забита тягачами, перевозившими длинные, двенадцатиметровые контейнеры, заполненные товарами, произведенными на экспорт. Четырехдверной «Хонде», в которой мы ехали, приходилось отвоевывать место у этих тягачей с прицепами, грузовиков, автобусов и такси. Остальные легковые машины на дороге были в основном дорогими автомобилями класса «люкс». Несмотря на все разговоры о росте среднего класса в Китае, на дороге было относительно немного личных автомобилей. Дорожное движение было двухъярусным, как во многом и сама китайская экономика.

Глядя на ситуацию на дороге, Берни сказал, что не ожидал встретить столь оживленное движение в этой местности. Он был перегружен впечатлениями. Мы не проехали и половины пути к фабрике, как он спросил меня: «Как ты можешь здесь жить?» Я засмеялся, даже не потому, что уже давно привык к уличному движению в Южном Китае, а скорее потому, что это замечание звучало особенно неуместно из уст человека, обратившегося ко мне за помощью. Дело было в том, что я привык к этому месту и чувствовал себя здесь как дома.

– В этом есть свои преимущества, – сказал я.

Берни полез в карман пиджака и достал свой авиабилет. Всего через пару дней он должен был вылетать из Гуанчжоу, из города, в котором я жил. Шаньтоу, где размещалась фабрика, был от него в 50 минутах лета.

Берни некоторое время рассматривал билет и, казалось, был чем-то озадачен.

– Можно задать тебе вопрос? – сказал он, неожиданно серьезным тоном.

– Конечно.

– Где, черт возьми, находится *Кантон*?

– Кантон – старое название Гуанчжоу.

Более тысячи лет этот город был главным торговым портом и в течение сотен лет – единственной точкой соприкосновения Китая с внешним миром. Повышенный интерес, который проявляли к нему предприниматели, не был новым явлением, на самом деле история просто повторялась. Я хотел рассказать об этом Берни, но, предчувствуя урок истории, он быстро сменил тему.

У туристов было более просвещенное представление о Китае. Приезжие бизнесмены рассматривали это место всего лишь как декоративный фон для своих деловых операций. Берни раздражала информация, которую он не считал относящейся к делу. Для него культурные сведения о месте и людях были только помехами, «красным шумом», который ничего не добавляет, а только мешает другому, чистому сигналу.

В портфеле Берни была пачка заказов, находящихся в работе, а также ряд важных потенциальных заказов. Именно на них было сосредоточено его внимание. Он хотел знать, какие из них сможет выполнить King Chemical, и смогут ли ее владельцы уложиться в заданные ценовые рамки. Помимо этого он хотел знать, каковы будут сроки поставок, и будет ли качество приемлемым. Импортеров история интересовала так же мало, как и макроэкономические тенденции.

Почти у поворота с главной дороги на улицу, ведущую к фабрике, мы обогнали фургон, везущий свиней. Берни был ортодоксальным евреем и пришел в возбуждение при виде фургона. Сначала я решил, что он был раздражен его появлением, но оказалось, что оно его развеселило.

– Ты видел это? – спросил он со смехом. – Одна свинья совокупляется с другой.

Я повернул голову назад, пытаюсь заглянуть в фургон, мимо которого мы только что проехали, но смог увидеть лишь то, что он был переполнен.

Сестра заметила волнение Берни и спросила, нравятся ли ему свиньи. По-китайски название этого животного «чжу» звучит почти так же, как «еврей» (Jew) по-английски, и из-за этого возникло недоразумение. Берни решил, что Сестра спросила о его религии и отношении к некоторым продуктам.

В свой предыдущий визит, как раз перед тем, как нанять меня, Берни отказался от нескольких предложений пообедать на фабрике под тем предлогом, что не может есть некоторые продукты. Это вызвало легкое замешательство, учитывая важность трапез и банкетов в ритуалах ухаживания, составляющих неотъемлемую часть китайских деловых отношений, но несколько не повредило переговорам между двумя компаниями.

Вообще-то, меня это несколько удивило. Прожив много лет в Китае, я уже достаточно усвоил местные традиции, чтобы понимать, что отклонять приглашения, связанные с деловыми отношениями, невежливо. Китайцы, в отличие от жителей Запада, не разделяют деловые и личные отношения, и чтобы не терять «лица», некоторые вещи не следует говорить напрямую. Отказ от приглашения мог быть понят неправильно.

Отдельные привычки Берни и меня приводили в замешательство. Я и сам – еврей, и хотя не религиозен, знаю кое-что об обычаях ортодоксальных евреев. Поведение Берни, однако, иногда меня обескураживало: я заметил, что, выходя из туалета, он накрывал голову поднятой рукой и бормотал что-то себе под нос. Сначала я подумал, что что-то не так, и спросил, что случилось.

Он объяснил мне, что это была небольшая молитва, которая читается после посещения туалета. Над головой нужно было держать не саму руку, а любой кусок ткани. Во время чтения молитвы его голова должна быть покрыта. Еще одна странность состояла в том, что он обычно не носил специальный головной убор, *кипу*, как другие ортодоксальные евреи.

– Это сирийский обычай, – сказал Берни.

Тогда он впервые признался мне, что является членом известной общины сирийских евреев (Syrian Jewish community), и это кое-что объясняло. Для китайских деловых партнеров молитва Берни на иврите, которую он бормотал себе под нос, рукав над головой, и вежливый отказ есть определенную пищу – все это наряду с десятком других привычек делало его странным, но ничуть не снижало их энтузиазма в отношении перспектив делового

сотрудничества.

В конце дня, проведенного вместе, Берни захотел снова поехать на фабрику. Он не был там со времени своего первого визита, и его продолжало беспокоить то, что рабочие все еще клеят этикетки на пластиковые флаконы вручную. Он сказал, что видел на другой фабрике автомат для наклеивания этикеток и хотел, чтобы King Chemical купила такой же. Сестра заверила его, что рабочие наклеивали этикетки очень быстро и что ручное этикетирование, кроме всего прочего, еще и более точно. Если рабочие не будут справляться, фабрика просто наймет больше людей. Она пояснила, что машина стоит дорого, а ручной труд в Китае очень дешев.

– Скажи им, что у нас будут крупные заказы, – сказал Берни.

Сестра ответила:

– Пожалуйста, скажите Берни, чтобы он не беспокоился.

Впрочем, дело было не в эффективности. Берни представлял себе фабрику, выглядящую более современно. Он сказал:

– Я не могу привести заказчиков на фабрику, которая выглядит как средневековое предприятие.

Поняв, что Берни волнует только впечатление, которое фабрика произведет на его заказчиков, они с мужем переглянулись и обменялись несколькими фразами на местном диалекте. Оба медленно кивнули.

Сестра сказала, что они уже давно подумывали о покупке такой машины и непременно ее установят. Эту супружескую пару не интересовали ни сам станок, ни просьбы Берни об установке того или иного оборудования. Но мысль о том, что подобный автомат произведет впечатление на заказчиков Берни, возымела действие.

\* \* \*

Во время переговоров о ценах с Сестрой и А-Минем Берни упоминал названия фирм заказчиков, с которыми он работал. Я знал эти компании – это были самые крупные в Соединенных Штатах сети универсамов, супермаркетов и долларовых магазинов.<sup>10</sup> Сестра и А-Минь никогда не слышали о них, но пройдет немного времени, и они оценят значение этих компаний на американском рынке.

Берни объяснил, что ему нужны были низкие цены. Если не удастся обеспечить заданный уровень цен, некоторые сделки могут сорваться, а объемы там были значительные.

По словам Сестры предлагаемая цена для некоторых товаров уже была занижена. По поводу каждого изделия разгорались продолжительные дебаты: на обсуждение цены одного только геля для душа понадобилось почти два часа. Сестра и А-Минь утверждали, что им нужны более высокие цены, хотя бы потому, что у них маленькая фабрика.

– У нас мало денег, – сказала Сестра по-английски с сильным акцентом.

Берни уверял, что удерживать низкие цены имело смысл. Он упирал на возможность получения больших заказов. Поначалу низкие цены безусловно могли вызвать трудности, но он был убежден, что фабрика сумеет их преодолеть, и эти старания будут вознаграждены.

– Хотелось бы верить, – грустно сказала Сестра.

Берни рассказал о своих деловых связях. Его партнерами были сирийские евреи, имевшие связи во всех больших супермаркетах, универсамов и долларовых магазинах. Начав торговцами в Нью-Йорке, они уже давно перешли к международной торговле. К сирийскому колену принадлежали владельцы некоторых сетей розничной торговли и закупщики в публичных компаниях, занимавшихся розничной торговлей. Намек подобного рода вполне мог сделать любой китайский бизнесмен, это было обещание преимущества, возможного благодаря «личным связям».

---

<sup>10</sup> Магазин, где каждый товар стоит не больше доллара. – *Прим. пер.*



Сестра с мужем старались изо всех сил понять то, что говорил Берни. Они не понимали по-английски, но все равно ловили каждое его слово. Берни предсказывал, что его компания всего через несколько лет станет одной из крупнейших компаний по производству косметических товаров в Америке. Это было смелое заявление, но услышав перевод, Сестра и ее муж, казалось, полностью разделили оптимизм Берни.

Берни пытался создать непринужденную атмосферу. Время от времени он делал неудачные попытки пошутить. Несмотря на то, что они не понимали его шуток, Сестра и А-Минь каждый раз смеялись вместе с Берни.

В какой-то момент у Сестры возник вопрос о некоторых компонентах в составе кондиционера для волос. Берни сказал, что не знает ответа и ему придется сообщить им позже.

– Скажи им, что я просто начальник, – попросил Берни.

Конфуцианец не понял бы этого утверждения. В Китае ни один президент компании не признался бы в столь вопиющей безграмотности. Начальник ни за что не заявил бы, что он всего лишь глава компании.

Когда этим вечером мы вышли из машины возле отеля, Берни пообещал Сестре и А-Миню, что наступит день, когда мы сможем снять люкс на верхнем этаже отеля на самом деле.

– Там хватит места на всех, – сказал он.

Берни был в приподнятом настроении, он не ожидал, что дела пойдут настолько успешно. В вестибюле отеля он импульсивно обхватил рукой А-Миня, который почти исчез на фоне его большого и грузного тела. Берни засмеялся и сказал, повернувшись ко мне:

– Посмотри, он такой крошечный, я мог бы положить его в карман.

Сестра смотрела на меня, ожидая перевода.

Я попросил Берни изменить фразу.

– Скажи ему, что он мне – как младший брат. Давай, переводи.

А-Минь, услышав это, застенчиво улыбнулся. Это была не робкая улыбка человека, отклоняющего комплимент, а выражение лица, означавшее, что те же слова вертелись у него на языке, и он конечно же произнес бы их первым, если бы они пришли ему на ум чуть раньше.

– Скажите Берни, что я чувствую то же самое, – сказал А-Минь.

Выпустив А-Миня из своего медвежьего объятия, Берни обнял Сестру за плечи. Ее волосы были зачесаны наверх, отчего она казалась одного роста с мужем.

– Скажи ей, что если бы я не был женат...

Увидев, что Берни смеется над собственной шуткой, Сестра спросила, что он сказал. Я не знал, что делать с этой фразой, и смутился, на миг потеряв дар речи.

– Он сказал, что с нетерпением ждет дальнейшего сотрудничества с вами.

Сестра очень плохо говорила по-английски, но воспользовалась возможностью непосредственно ответить Берни.

– Я тоже, – сказала она.

Когда деловая встреча закончилась, Берни сказал, что пришло время нам лучше узнать друг друга. Это был нелепый американский обычай: сначала вступить в деловые отношения, а уже потом попытаться узнать человека, с которым работаешь. В Китае поступали иначе. Сначала вы встречались и знакомились с человеком, а только потом начинали говорить о делах.

В баре отеля Берни заказал бутылку виски «Black Label». Официантка в облегающем платье принесла бутылку и ведро из нержавеющей стали, наполненное льдом. Пока Берни разливал виски, я доставал щипцами кубики льда.

– Нас ждет оглушительный успех, – сказал он.

Берни заявил, что его визит был очень удачным, и удивился тому, как гладко все прошло. В итоге владельцы фабрики выполнили почти все его пожелания.

– Жена мне не поверит, – сказал он.

Берни рассказал мне о своей семье, об уже взрослых детях и об одном из сыновей, который занимался бизнесом вместе с ним.

Пока мы пили, Берни писал какие-то цифры в блокноте, который он вытащил из портфеля. Он посмотрел на свои записи и поправил очки.

– Хочу у тебя кое-что спросить: как они смогут произвести все это так дешево?

Вопрос был интересный, поскольку шампунь был особенно малоперспективным кандидатом на импорт из Китая. В основном он состоял из воды, и это делало его крайне тяжелым и, следовательно, дорогим для перевозки. У двенадцатиметровых контейнеров, которые мы использовали, было ограничение по весу, и мы всегда его достигали задолго до того, как пространство контейнера было заполнено. За перевозку по морю флакона шампуня, стоившего в Китае 30 центов, мы должны были платить более 15 центов.

Берни заговорил громче:

– Я знаю это производство, и мне все это совершенно непонятно.

Он помечал галочками строки на своем листе бумаги.

– Пластиковый флакон... дозатор... этикетка компоненты – они *ничего* не заработают на этих заказах. Как такое возможно?

Для меня это было не меньшей тайной. Я предположил, что фабрика была заинтересована в сотрудничестве с ним. Возможно, этого было достаточно. Мысль о том, что фабрика отчаянно хочет работать с ним, импонировала ему. Он замолчал и просмотрел свои записи еще раз.

Другие иностранцы, с которыми мне пришлось работать, в начале своих проектов в Китае реагировали также. Дома в Соединенных Штатах все предупреждали их о том, как трудно будет вести дела в Китае, и вдруг, с самого начала они убеждались, что скептики ошибались. Берни был не столько озадачен, сколько горд своими достижениями. Импортёры, приезжавшие в Китай, обычно чувствовали себя именно так. Они не только добились своего, но и ухитрились в одиночку убить дракона.

Виски и лед быстро убывали. Официантка подошла и снова наполнила ведро льдом. Она была высокая и стройная, с гладкими длинными волосами, и Берни отметил ее облегающий наряд. Униформа отеля, навеянная традициями и в то же время современная, выгодно подчеркивала фигуру девушки.

Когда она отошла, Берни спросил, пробовал ли я ухаживать за местными девушками. Я ответил, что встречался с китайкой по имени Мария, в Гуанчжоу. Он закатил глаза. По его словам он хотел бы мне с этим «помочь», но не знает ни одной незамужней девушки-еврейки. Он знаком только с сирийцами, т. е. сирийскими евреями – правда, он так их не называл. Берни именовал их «SY», <sup>11</sup>произнося полные названия букв: эс-вай. Это сокращение звучало как некий код.

Я не сразу догадался, что оно означает. Сирийских евреев он называл «эс-вайз», а не сирийских – «джэй-дабс» (JW). Второе сокращение было образовано из двух согласных, входящих в слово «jew» (еврей).

Мне доводилось слышать об общине сирийских евреев и раньше. Это было очень тесное сообщество, своего рода братство коммерсантов. Позже я узнал, до какой степени многие коммерческие группы, работающие в Китае, были связаны этническими корнями. Русские работали вместе, и арабские коммерсанты – тоже. Даже японские торговцы, которых я видел на выставках и презентациях, выглядели как якудза.

Это были закрытые, тесно связанные группы. Чаще всего они состояли из спекулянтов, хорошо чувствующих рынок, с врожденным умением торговаться. Члены групп были вынуждены поддерживать тесные отношения, которые позволяли им собирать информацию о рынке. Не было ни практических руководств, ни курсов, по работе с заокеанскими поставщиками. В торговле были свои хитрости, которые следовало знать для того, чтобы

---

<sup>11</sup> SY – две первые буквы английского слова Syrian (сирийский). – *Прим. пер.*

предотвратить надувательства (или поучаствовать в них); успешный коммерсант должен был иметь доступ к базе знаний определенного сорта. Учиться на опыте старожилов было гораздо дешевле, чем на собственных ошибках.

Берни гордился своим сообществом эс-вай и всегда говорил о сирийской общине с большой долей почтения. Затем он удивил меня, поведав, что не всегда был религиозен. В молодости он оставил общину и только спустя какое-то время у него открылись глаза. Только после того, как он снова обратился к религии, Берни сумел построить карьеру в международной торговле.

Берни было важно рассказать мне о своем прошлом. Когда бутылка виски была почти пуста, он поведал мне о своей самой первой коммерческой аванюре. Однажды, еще в школьные годы, он решил продавать часы. Поехал на поезде из Бруклина, где он жил, на Манхэттен, и нашел ювелира, продававшего часы с большой скидкой. Он нашел другой магазин, торговавший красивыми футлярами («футляр обошелся мне дороже часов»), а затем отправился к человеку по имени Марк Печатник<sup>12</sup>(«так мы его звали»), жившему в его районе, и заказал несколько сертификатов на пергаментной бумаге.

– Я заказал визитные карточки, где назвал себя Вице-президентом по работе в неблагополучных районах, – сказал Берни. – Я объяснял им, что уполномочен выдавать кредит. Видишь ли, в то время никто не давал кредиты, особенно в тех районах, куда я отправился с этими часами. Я говорил, что им всего лишь нужно сделать первый платеж. Остальные три выплаты они могли послать мне по почте.

– Часы стоили 180 долларов, а каждый платеж составлял 45 долларов. При этом за все вместе: часы, футляр и сертификат, я заплатил меньше 20 долларов.

Берни сделал глоток из своего стакана и посмотрел на меня, чтобы убедиться, что я его слушаю.

– Понимаешь, все, кто покупал у меня часы, собирались кинуть меня на три выплаты. А я, на самом деле, получал прибыль уже с первого платежа.

Эта история звучала так, словно ее рассказывали уже миллион раз, и предполагалось, что она произведет на меня определенное впечатление. Он играл роль наставника, предприимчивого тертого парня, который способен показать книжному умнику, выпускнику бизнес-школы, как делаются дела в реальном мире.

В то же время он хотел преподнести мне урок бизнес-стратегии, рассказать о том, как использовать чужую алчность себе на пользу. История действительно произвела на меня впечатление, и я часто вспоминал ее, пока мы работали с Берни над проектом по производству мыла и шампуня.

## **Глава 5**

### **«ТЕПЕРЬ – ДА»**

Компания King Chemical по настоянию Берни приобрела станок для наклейки этикеток и установила его в цехе, где раньше рабочие наклеивали этикетки вручную. Станок был очень современным: на его блестящем металлическом корпусе было множество ручек и циферблатов и даже сенсорный компьютерный экран. Хотя он и производил впечатление точного аппарата, его приходилось постоянно подстраивать. Как правило, пока оператор успевал заметить неполадки, автомат уже выпускал значительную партию бракованных флаконов с кривыми, мятыми или перекошенными этикетками.

Поскольку в остальном флакон был вполне пригодным, бракованную этикетку нужно было удалить и наклеить новую. Этикетки удаляли вручную с помощью растворителя и ветоши, что требовало времени. Из-за этого нового блестящего чуда техники пришлось организовать целую бригаду, которая занималась исключительно бракованными этикетками.

---

<sup>12</sup> Mark the Printer.

Сестра часто жаловалась, что этот новый станок приносит одни убытки.

Из-за трудностей в общении поначалу часто возникали проблемы. Одна из первых накладок была связана с новыми этикетками. Компания Johnson Carter выпускала слабо ароматизированное жидкое мыло, которое называлось «Розовая свежесть» («Pinky Fresh»). Готовое изображение для этикетки прислали по электронной почте из Нью-Йорка. По какой-то причине художественный отдел фабрики решил воссоздать изображение заново, и в результате первую партию этикеток напечатали с названием «Разовая свежесть».

В течение первых нескольких месяцев, пока мы налаживали производство, я ездил на фабрику каждый день. Когда я говорил с мастерами на фабрике по-китайски, мы постоянно использовали слова «крем для душа» или «пена для ванны». Через некоторое время, однако, я узнал, что простые рабочие этих слов не знали.

– Куда делась пена для ванны? – спросил я у рабочего однажды утром.

В ответ он лишь посмотрел на меня, как будто не понимал, о чем идет речь. Только когда я повторил вопрос, рабочий признался, что не знает, что такое «пена для ванны». В надежде разбудить в нем знакомые ассоциации, я сказал, что она пахла как жевательная резинка.

Он засмеялся:

– Мы не делаем жевательную резинку. Мы выпускаем товары повседневной химии.

Я рассказал Сестре о нашем разговоре, и она посоветовала использовать код товара для идентификации изделия. Каждый товар компании Johnson Carter имел свой пятизначный код. Эти номера были напечатаны на производственных спецификациях и на коробках с готовыми изделиями.

– Где лежит 23515? – спросил я рабочего на складе.

Не моргнув глазом, он показал мне на штабель коробок. Я попробовал еще раз.

– А 23528?

Он показал на другой штабель, также без промедления.

Он точно знал, где находится каждый вид товара, но, как и остальные рабочие, не имел ни малейшего представления о том, что они производят.

Было бесполезно спрашивать рабочих, как продвигается производство шампуня, или кондиционера, или геля для душа. Они не думали о своей продукции в подобных терминах.

Они не знали этих слов просто потому, что никогда в своей повседневной жизни не сталкивались с подобными товарами.

Большинство рабочих имели только начальное школьное образование, многие приехали за сотни и тысячи километров из деревень, где вся их семья зарабатывала в несколько раз меньше, чем они получали за работу на фабрике. До того как они попали на фабрику, они не знали что такое «гель для волос». Большинство никогда раньше не пользовались шампунем.

Часть трудностей у импортеров возникала именно из-за разницы в жизненном опыте. Она была очевидна, например, в ресторанах, где большинство официантов тоже недавно приехали из деревни. Им было трудно освоить эту новую профессию, трудно понять саму идею обслуживания посетителя в ресторане и поведение, с этим связанное, потому что их самих никогда никто не обслуживал.

Работники King Chemical не знали, что такое жидкое мыло. Разновидность, которую мы выпускали, была дешевым вариантом, который можно было найти в долларовых магазинах на всей территории Соединенных Штатов. Несмотря на низкую цену, покупатели все же ожидали, что флакон будет функционировать, как положено. Китайские рабочие, считавшие его почти предметом роскоши, не видели большой проблемы в том, что дозатор подачи мыла неисправен. Если клапан переставал функционировать, они думали: «Ну и что? Можно отвернуть крышку и налить мыло через край».

Легко было забыть, что Китай – это по-прежнему развивающаяся страна, но даже в таких крупных городах, как Гуанчжоу, это давало о себе знать. Здесь в офисные центры приходили посетители, которые не умели пользоваться лифтами. Когда им нужно было ехать

наверх, они нажимали кнопку вызова «Вниз», чтобы лифт *спустился* к ним, если видели, что лифт находился выше. Некоторые просто нажимали *обе* кнопки вызова (и «Вверх», и «Вниз»), поскольку так они удваивали вероятность того, что лифт остановится на их этаже.

По утрам я выходил из гостиницы в Шаньтоу, ловил такси и ехал на фабрику. Поскольку возле фабрики такси не было, обратно я ехал на фабричной машине.

– Вы это видели?

Шофер показал мне двух женщин средних лет, пытавшихся перейти дорогу. Он погрозил им пальцем и добавил в шутку, что им не хватает ума дойти до перехода.

– Тамэнь дэ сучжи тай ди ла. Они *очень* плохо образованы, – сказал водитель, сделав сильное ударение на слове «очень». Он словно хотел подчеркнуть, что некоторый уровень необразованности предполагался, но люди в этих краях были до того необразованны, что терпения на них не хватало.

Он рассказал мне, что работал шофером в армии и очень гордился своим умением водить машину. Он с гордостью говорил о том, что большинство других водителей были просто гражданскими, и у них не было специальной подготовки. А те, кто водил совсем уж плохо, по его мнению, были просто отбросами общества.

Фабричный шофер был худым, дружелюбным парнем. Он знал, что мне нравились его короткие комментарии о жизни в Шаньтоу. Однажды вечером он строго погрозил пальцем мальчику, переходившему дорогу в неположенном месте. Машин было много, и мальчик выскочил на дорогу прямо перед грузовиком, перепуганный водитель которого ударил по тормозам. Машины проносились всего в нескольких сантиметрах от мальчика, пока он стоял на линии, разделявшей два потока, двигавшиеся в противоположные стороны.

– Чжунгожень бупасы, – сказал мой водитель.

Эти ужасные слова я уже слышал много раз от водителей такси в Южном Китае. Они говорили: «Китайцы не боятся смерти», и качали головой или усмехались. Мне всегда казалось, что дело не столько в страхе, сколько в отсутствии согласования действий.

Как-то утром, стоя у небольшого киоска с прохладительными напитками рядом с одной из фабрик, я наблюдал за велосипедистом, ехавшим на фабрику. С другой стороны появился еще один велосипедист, ехавший по той же дороге в другую сторону. Поскольку вокруг не было ни души, они оба уверенно ехали посреди пустой дороги.

Велосипедист, направлявшийся на фабрику, ехал чуть левее середины дороги, и потому решил, что ему лучше принять вправо.

Он начал смещаться, но затем передумал. Я наблюдал за тем, как два велосипедиста вили в нерешительности, приближаясь друг к другу и пытаясь угадать, куда поедет другой. Уже почти поравнявшись, они так и не решили, кто где поедет. Все происходило словно в замедленной съемке: раздался звон, и на пустой дороге, без всяких препятствий произошло, казалось бы, совершенно невозможное столкновение. Это безусловно было бы смешно, если бы не было так грустно.

На фабрике у нас возникали трудности сходного характера. Сотрудники никогда не согласовывали действия друг с другом, даже в тех случаях, когда проблему было легко выявить и устранить. Даже в самой простой ситуации никто ничего не предпринимал, пока не приходил начальник и не давал *подробных* инструкций.

В отношении товаров, производимых для иностранцев, сотрудники предпочитали не строить предположений. Может быть, им казалось, что их знания недостаточны, чтобы правильно оценить ситуацию, или они боялись продемонстрировать недостаток образования. Не желая выглядеть глупо, они постоянно создавали ситуации, в которых выглядели совершенно комично.

В Южном Китае часто можно было услышать анекдоты о перипетиях импортеров. Один популярный анекдот описывал историю турецкого импортера, заказавшего партию обуви у китайского производителя.

Когда партия прибыла в Турцию, оказалось, что в подошве каждого левого ботинка торчит гвоздь, выступающий на пару сантиметров.

Заказчик послал на фабрику пару ботинок в качестве образца, и сказал, что хочет, чтобы они сделали ему «точно такие же». Единственная загвоздка была в том, что в подошву левого ботинка был вбит гвоздь, на котором он висел на витрине.

Сотрудники фабрики постеснялись спросить заказчика про гвоздь, решив: «Видимо, у них в Турции так принято, чтобы из левой подошвы торчал гвоздь», – и так и поставили всю партию.

\* \* \*

В течение первых месяцев я в основном пытался добиться от руководства фабрики обеспечения чистоты на производстве. Еще до того, как началось наше сотрудничество, компания Johnson Carter получила от предыдущего поставщика большую партию продукции, зараженную бактериями. Убытки исчислялись сотнями тысяч долларов.

Мы встретились с Сестрой, чтобы обсудить гигиену. Меня, в частности, беспокоило качество воды. Для изготовления нашего мыла и шампуня использовали водопроводную воду, а проблемы с качеством воды в Китае были хорошо известны. Фабрика находилась всего в нескольких километрах от водоемов, вода в которых была черной от нефтепродуктов и других примесей. Сестра заверила меня, что тут проблем не будет, поскольку их собственная водоочистная система полностью очищает поступающую воду.

Я заметил, как один из рабочих несет шесть пустых флаконов, по три в каждой руке, надев по пустому флакону на палец, и вспомнил о микробиологии.

Пришлось объяснить Сестре, почему это может вызвать проблемы. Она ответила, что все поняла и поговорит с рабочими.

– Я скажу рабочим не засовывать при вас пальцы в бутылки, – сказала она.

– При мне? Вижу я, как они это делают, или нет, не имеет значения.

В любом случае, Сестра, хотя и понимала кое-что про микроорганизмы, мою критику по поводу пальцев во флаконах не воспринимала всерьез. На фабрике все флаконы стерилизовали, прежде чем они попадали на производственную линию. Хозяева фабрики даже установили ультрафиолетовые лампы в фасовочном и упаковочном цехах, чтобы уменьшить количество бактерий в этих помещениях.

Впрочем, как я вскоре понял, ультрафиолетовые лампы, как и белые халаты, были нужны лишь для того, чтобы производить впечатление заботы о чистоте. Руководство фабрики никогда не утруждало себя ношением белых халатов и шапочек, да и меня, после первого визита, тоже больше не просили их надевать.

Когда я передал мой разговор по поводу пальцев во флаконах Берни, тот был сильно обеспокоен.

– Надеюсь, они хотя бы моют руки, – сказал он.

Я ответил, что это маловероятно, поскольку в туалетах нет мыла.

– Они должны постоянно мыть руки, – сказал он резко, – особенно после туалета.

Услышав об этом, Сестра тоже разозлилась. Для того чтобы все рабочие все время мыли руки, понадобится много мыла.

– И где мы возьмем столько мыла? – спросила она.

– Не знаю, – ответил я. – Но мы ведь выпускаем мыло.

– Я так и думала. Вы хотите, чтобы *мы* за него платили.

Я пообещал, что Johnson Carter заплатит за мыло, пошел на склад, открыл одну из коробок с жидким мылом и поставил по флакону возле каждой раковины на фабрике. Вся коробка стоила компании Johnson Carter меньше десяти долларов, но это не имело значения: через две недели после того, как я расставил флаконы, уровень мыла в них оставался прежним. Ими никто не пользовался.

Несколько недель прошло после наших первоначальных разговоров о чистоте, и я увидел, как один из управляющих плюет на пол в помещении фабрики. В Южном Китае это было обычным делом, меня потрясло только то, что он делал это несмотря на наши

постоянные разговоры о чистоте на производстве.

Сестра разозлилась на меня не на шутку:

– Я не могу заставить сотрудников изменить свое поведение.

Она всегда энергично заступалась за своих подчиненных и заботилась о них больше, чем о делах фабрики.

Она заметила, что в любом случае плевки на полу на складе были не самым худшим. По крайней мере, он не плевал в фасовочном цехе, где чистота была гораздо важнее.

Она была права, но и в фасовочном цехе у нас были серьезные проблемы с гигиеной.

Крем для рук компании Johnson Carter был слишком густым, и вакуумные насосы не справлялись с его перекачкой. Приходилось транспортировать его по фабрике в большом пластиковом ковше. Рабочие, переливавшие крем из ковша в станок для заполнения флаконов, делали это очень неаккуратно.

Я видел, как один из них принялся за дело. Его туловище скрылось в глубокой емкости, а когда он снова появился на свет, все лицо его было покрыто кремом. Раз крем соприкасался с его лицом, значит, микробы с его лица могли попасть в крем. Я сделал несколько фотографий для Берни, но он лишь лаконично велел мне «решить этот вопрос».

Несмотря на то, что проблема казалась пустяковой, руководство фабрики наотрез отказалось что-либо предпринимать.

Гель для волос, который мы производили на фабрике, был зеленого цвета. Однажды я заметил, что у рабочего, наполнявшего флаконы гелем, было серьезное заболевание кожи. Я увидел, что под слоем зеленого, блестящего геля, которым были покрыты его руки, кожа начала отслаиваться. Были видны небольшие глубокие язвы, и без дерматолога было ясно, что кожа на руках воспалена.

– Похоже, с этим рабочим нужно что-то делать, – сказал я Сестре, стараясь говорить спокойно, несмотря на тревожные звонки, звучавшие в моей голове.

– Почему? – спросила она.

– Может быть, он болен.

– Но он ничего не сделал. Это просто аллергическая реакция.

Я попытался объяснить ей, что рабочий может повредить качеству товара.

Она перевернула мой аргумент с ног на голову:

– Как он может повредить товару, когда очевидно, что этот *товар* повредил ему?

Она твердо стояла на своем, добавив, что поскольку рабочий пострадал, следовало бы *вознаградить* его за то, что остался на посту. Перевод на другую работу может быть воспринят как наказание или свидетельство того, что он «потерял лицо». Она повторила, что рабочий не совершил сознательного проступка. То есть, по ее мнению, было лучше, чтобы его воспаленные руки продолжали расфасовывать наш гель. Ни деловая сторона этого вопроса, ни интересы потребителей ее не интересовали. Такое решение было, по ее словам, «правильным».

Мои доводы о безопасности потребителей и рабочих тоже не могли ее убедить, потому я решил намекнуть на возможные последствия для дальнейшего сотрудничества. Я заметил, что выпускать изделия, за качество которых можно ручаться, – это экономически выгодная стратегия. Ведь если кто-нибудь узнает о том, в каких антисанитарных условиях работает фабрика, это вызовет настоящий скандал.

Ей не понравилось, как прозвучали мои слова. Вопросительно подняв бровь, она спросила:

– А как кто-нибудь может об этом узнать?

Она внимательно меня рассматривала, пытаясь понять, не было ли в моих словах скрытой угрозы. О воспалении на руках рабочего знали только рабочие на фабрике, руководство фабрики и я. Разумеется, сотрудники фабрики никогда никому ничего не скажут. За всю историю китайского производства не было случая, чтобы сотрудник написал донос подобного рода. Так что же я имел в виду?..

Меня раздражало, что руководство не желало заботиться о качестве производимой продукции. Оставался последний аргумент: пригрозить немедленным прекращением сотрудничества.

– Берни это не понравится, – сказал я.

Компания Johnson Carter вкладывала миллионы долларов в производство в Китае, поэтому слово главы компании имело вес. Сестра сказала, что она постарается что-нибудь предпринять в отношении рабочего с большими руками, но только если Берни лично скажет ей, что ситуация требует вмешательства.

\* \* \*

А-Минь, муж Сестры, встретил меня как раз, когда я собрался ехать домой. Хотя дело было во второй половине дня, выглядел он так, словно недавно проснулся. Его глаза обычно были немного припухшими, отчего казалось, что он постоянно был с похмелья.

– Ни сихаунь хэ цзю. Ты любишь выпить, – сказал он.

Это утверждение было одновременно и предложением. Я уже довольно долго регулярно приезжал на фабрику, и А-Минь решил, что настало время нам лучше узнать друг друга и вместе напиться.

Алкоголь играл важную роль в жизни на фабрике. Он помогал познакомиться поближе и подружиться и в то же время при заключении сделок позволял лучше узнать, чего недоговаривают предполагаемые партнеры. Он помогал понять, действительно ли предлагаемая цена была минимально возможной, ниже которой производство не имело смысла. Лучшие из лучших, конечно, могли придерживаться официальной версии вне зависимости от количества поглощенного алкоголя.

В соревнованиях по потреблению алкоголя с деловыми партнерами в Китае выживали только самые стойкие. Следовало понимать, что каждый успешный владелец фабрики был опытным и умелым пьяницей. А поскольку попойки обычно проходили в караоке-барах, где вам помогали «хозяйки», можно было не сомневаться, что он также был опытным распутником.

– Ни сихуань кала-о-кэ. Ты любишь караоке.

Это был намек на то, куда мы отправимся сегодня вечером.

В большинстве четырех- и пятизвездочных отелей, расположенных в тех местах, были караоке-бары, где вы могли арендовать небольшую комнату с диваном и большим телевизором, а эффектно одетые девушки могли, за дополнительную плату, спеть вместе с вами и скрасить ваш досуг.

К нам присоединились два друга А-Миня, тоже занимавшиеся производством, убежденные патриоты этих мест, говорившие почти исключительно на местном диалекте. Бар, выбранный А-Минем, находился в гостинице, где я остановился.

Как только мы расселись в арендованной комнате, не меньше дюжины девушек выстроились перед нами, как на конкурсе красоты. Они получали почасовую оплату, и их работой было разливать напитки и петь песни. Девушки, работавшие в подобных местах, не всегда соглашались идти с клиентом домой после вечеринки, но обычно это предполагалось.

Правительство периодически принимало меры против порнографии, запретило чиновникам содержать любовниц, но этот обычай оставался неприкосновенным. Вечеринка была, конечно, только для мужчин, поэтому Сестры с нами не было, и мне было интересно, знала ли она вообще, где мы были.

А-Минь флиртовал с девушкой, которую выбрал. Мне вспомнился один из моих первых походов в караоке-бар много лет назад, с группой тайваньских бизнесменов. Один из приезжих пытался соблазнить девушку, сидевшую рядом с ним, но она не поддавалась. Она показала на его золотое обручальное кольцо и сказала протестующим тоном:

– Вы женаты.

– Кто женат?



– Вы, – и она снова показала на его обручальное кольцо.

– Кто? Этот? – уточнил он, подняв безымянный палец с кольцом.

– Да, этот – женат.

Он стал поднимать остальные пальцы по очереди и приговаривать:

– Зато этот – не женат, и этот – не женат, и этот –...

Девушка хихикнула и шлепнула его по плечу, назвав проказником.

В караоке все было фальшиво. Мужчины выходили к микрофону и изображали поп-звезд. Пока они пели, их девушки-на-прокат прижимались к ним и энергично аплодировали после каждой спетой песни. Сама комната была подделкой, она была обставлена так, чтобы казалось, что мы находимся у кого-то дома, в гостиной. Хотя основной целью этих заведений было предоставление сексуальных услуг, мужчины старались изо всех сил ухаживать за девушками, а те подыгрывали им, изображая нерешительность. Эта разновидность караоке казалась мне особенно неестественной, но раз уж я сюда попал, ничего не оставалось, как делать вид, что мне здесь нравится.

Заметив, что я не особенно стараюсь разговаривать свою девушку, А-Минь поинтересовался, все ли у меня в порядке. Я ответил, что у меня все отлично, и поднял тост за него и за великолепный вечер, который он устроил.

Успех в делах, касавшихся экспортного производства, зависел не только от точного расчета, правильное поведение тоже играло важную роль. Многие приезжие бизнесмены были бы рады увести девушку из караоке домой, разумеется, только ради укрепления деловых отношений. Мой опыт общения с производителями научил меня, что во всем с ними соглашаться было не лучшей стратегией.

Помню, однажды, когда я работал с другой компанией, на первом деловом совещании хозяин фабрики предложил каждому сигарету, держа наготове зажигалку. Я вежливо отказался, а мой клиент взял сигарету и закурил. Пока мы обсуждали планы возможного сотрудничества, я заметил, что мой клиент мучается с сигаретой. Он постоянно стряхивал пепел, а потом на него напал приступ кашля.

В итоге я спросил, курит ли он.

– Теперь – да, – последовал ответ.

Это был его первый опыт работы в Китае, и он был очень возбужден. Дела шли хорошо, и он, похоже, был очень горд тем, что пожертвовал своими легкими ради хорошей сделки.

Владельцам фабрик, конечно, такое поведение нравилось. Они хотели, чтобы их иностранные гости совершали непривычные поступки: курили, пили без меры, ели непривычную, порой странную еду, вроде насекомых или требухи. Это было частью привыкания к незнакомой культуре и в то же время способом вынудить иностранцев играть на чужой территории. Если хозяину фабрики было так просто привить некурящему иностранному партнеру вредную привычку, можно только догадываться, на каких условиях он вынудит его подписать договор о производстве.

Идея посидеть немного вместе и выпить мне была по душе, но мне стало казаться, что я засиделся. А-Минь напился и откровенно ласкал свою девушку. Когда его голова исчезла у нее на коленях, я решил, что мне пора. Пробираясь к выходу, я понял, почему он опустил голову: его рвало на ковер.

Одно из преимуществ раннего ухода из караоке-бара состоит в том, что с утра вас не мучает похмелье. Выходя из моей гостиницы на следующее утро, я чувствовал себя бодрым, отдохнувшим и готовым разбираться с новыми проблемами на фабрике.

Пока я ловил такси, мне на глаза попала знакомая машина. Это была четырехдверная «Хонда», на которой мы вчера приехали. Ошибки быть не могло: я запомнил номер машины, а на заднем стекле висела знакомая игрушка. А-Минь, видимо, снял комнату в гостинице и прихватил девушку для компании.

На фабрике меня ждала Сестра.

– Как прошел вечер?

– Вечер?

Похоже, она знала о нашей вчерашней вылазке. Возможно, она даже знала, что ее муж не ночевал дома.

– Да, вчерашний вечер. Вам понравилось?

– Было неплохо.

Сестра улыбалась и молча ждала от меня подробностей о вечеринке. Она не упоминала ни караоке, ни симпатичных девушек. Она старалась выглядеть невинно, но мне казалось, что она что-то вынюхивает.

– А кто там был?

*Она не знала, с кем мы ездили.*

– Да так, несколько человек.

Она снова улыбнулась, и на этот раз пауза была более неловкой. Она надеялась, что я все ей расскажу, но мне показалось, что на ревнивую жену она была не похожа. Может быть, она надеялась получить хоть небольшую улику против мужа.

Похоже, я мог оказать ей услугу, а их принято возвращать...

Заручиться поддержкой Сестры было бы полезно. На фабрике многое нужно было менять, и почти всегда она была против. Выбор был нелегким. В итоге здравый смысл одержал верх, и я решил не связываться.

Обычно дурочкой прикидывалась Сестра, но теперь настал мой черед. Я сказал, что ушел довольно рано. Это было правдой, и мой ранний приезд на фабрику это подтверждал.

Сестра сменила тему, но было видно, что она недовольна. Не знаю, затаила она на меня обиду из-за этого эпизода или нет, но мои отношения с компанией King Chemical проще не стали.

## **Глава 6**

### **ПЕСТРЫЙ КАРНАВАЛ ГЛОБАЛЬНОЙ КОММЕРЦИИ**

Поскольку я проводил на фабриках большую часть своего времени, то в итоге мне пришлось нанять секретаршу, чтобы отвечать на телефонные звонки, поливать цветы и платить по счетам, когда меня не было в городе. Тина была родом из Хунаня, и хотя ей не удалось поступить в институт, она вполне успешно компенсировала этот недостаток за счет самообразования.

В Южном Китае многие из тех, кто имел диплом специалиста по английскому языку, не умели толком говорить по-английски. Тина самостоятельно, практически без помощи учителей, и не имея знакомых иностранцев, научилась читать и довольно сносно говорить по-английски.

Она живо интересовалась жизнью за границей, а про Китай имела много собственных откровенных и интересных суждений. У нас сложилась традиция вместе ходить на ланч, когда я не был в разъездах, и именно во время этих походов я часто узнавал поразительные вещи.

Жители Южного Китая любили сырость. Если в остальных местах во время дождя люди старались сидеть под крышей, то в Гуанчжоу, когда начинался дождь, они выходили на улицу.

Пока мы шли по тротуару, прячась под моим гигантским зонтом, и обсуждали, где нам лучше поесть, зонт встречного пешехода оцарапал мне лицо.

Я вскрикнул и схватился за щеку.

– Вы должны потребовать у него компенсацию, – сказала Тина, даже не посмотрев на рану.

Она имела в виду прохожего, след которого, конечно, уже давно простыл.

– Ничего страшного, – сказал я, потирая щеку.

– Но если кто-то Вам навредил, он *обязан* возместить убытки.

Для Тины это было делом принципа. Деревенская девушка, она переехала в город

недавно, и хотя мы оба считали Гуанчжоу своим домом, она видела во мне родственную душу, такого же чужака, как и она сама.

– Ну и сколько стоит поцарапанное лицо? – спросил я из любопытства.

– Три или четыре сотни юаней, – ответила она, не задумываясь.

Она, очевидно, знала расценки. Сумма соответствовала примерно 50 долларам. Рабочий на фабрике получал в среднем 100 долларов в месяц, офисный работник – около 300. Сумма была значительной.

– Он бы ни за что не заплатил. Просто убежал бы, и все.

– Вы могли бы его удержать, – сказала Тина. – Не дали бы ему улизнуть.

Она продемонстрировала мне, как это делается, крепко взявшись за ручку своей сумочки. Не думаю, чтобы я когда-нибудь смог сделать что-то подобное, но мне было понятно, как этот подход работал. Виновный был заинтересован в том, чтобы уладить все на месте. Обращение в полицию было чревато для него непредсказуемыми, скорее всего, неприятными последствиями.

Я сказал Тине, что в Соединенных Штатах задержать кого-то на месте, чтобы добиться возмещения убытков, было бы невозможно. Такая попытка неминуемо закончилась бы дракой. Забавно, что именно благодаря миролюбию китайцев подобное резкое обращение с обидчиком служило эффективным способом разрешения конфликтов. Не менее важным было и то, что каждый умел оценить ущерб и выторговать разумную сумму компенсации.

За едой я упомянул о том, как два столкнувшихся водителя при мне договорились о компенсации ущерба прямо на дороге. Они не вызывали полицию и достигли соглашения довольно мирно. Они учли степень виновности и уровень дохода обеих сторон, а также попытались оценить ущерб от столкновения. А сказал Тине, что наблюдать за ними было очень интересно, и меня поразило, что оба совершенно не нуждались в привлечении третьей стороны, чтобы добиться справедливости.

Я предположил, что у китайцев нет другого выбора, кроме как улаживать дела между собой, поскольку у них нет для этого официальных инстанций. Тина сказала, что все обстоит как раз наоборот: китайцам не нужны посредники вроде страховых компаний или юристов, потому что они сами вполне в состоянии уладить свои дела.

\* \* \*

Район, где я жил в Гуанчжоу, можно было назвать гетто для иностранцев, хотя иностранцы были там меньшинством. Район Тяньхэ, так он назывался, располагался неподалеку от железнодорожного вокзала на востоке города, откуда стартовали поезда, уносившие пассажиров в Гонконг. Здесь постоянно вырастали новые небоскребы и бизнес-центры.

– Мы становимся похожи на Шанхай, – однажды сказала мне соседка, отметив постоянно увеличивающееся количество иностранцев. Она имела в виду изменения к лучшему, а сравнение с Шанхаем объяснялось большим числом иностранцев, живших там.

Присутствие иностранцев в Гуанчжоу означало для жителей, что город идет в ногу со временем. Мои соседи упоминали приток иностранцев каждый раз, когда речь заходила о росте цен на недвижимость. В то же время совершенно незнакомые люди в повседневной жизни часто демонстрировали мне знаки внимания. Передо мной часто открывали двери, нередко сосед уступал мне подошедшее такси, даже если до этого долго пытался остановить машину. Некоторые рассматривали подобное поведение, как проявление китайского гостеприимства – искусства кэци, но мне казалось, что во всем положении экспатриантов было что-то почти колониальное. Пока Китай был бедной страной, такое отношение к приезжим было легко объяснимо, но я невольно задумывался о том, как долго оно просуществует.

Улица, на которой я жил, называлась Лункоу, дословно – «пасть дракона». Такое название улицы сулило непременное везение (китайские драконы, в отличие от европейских,

добры к людям и приносят удачу), а для верности, жилой комплекс, где я жил назывался «Итон 18». На его логотипе был изображен мячик для гольфа, а в центре – две перекрещенные клюшки. Комплекс, конечно, не имел отношения ни к каким английским школам для мальчиков, да и площадок для гольфа поблизости не было. Число 18 было выбрано из-за его благозвучия: в кантонском диалекте слова «йао фа», соответствующие цифрам 1 и 8, звучат так же, как словосочетание «будешь богатым».

Я выбрал этот комплекс не столько в надежде, что он принесет мне удачу, сколько ради удобств, которые он предоставлял. Комплекс состоял из тридцатипятиэтажных зданий, там был собственный бассейн и пруд, где золотые рыбки плавали под причудливым деревянным мостиком. Это был, наверное, лучший жилой комплекс в городе, но самым интересным в нем было то, что значительную часть жителей составляли работники Агентства Новостей Синьхуа, крупнейшей вещательной компании Китая. Эта служба новостей принадлежала государству и действовала под его руководством.

Журналисты, жившие в том же здании, что и я, были собственниками квартир, выданных им государством. Эта собственность досталась государству в результате неофициальной договоренности. В обмен на разрешение на строительство владельцы комплекса выделили часть квартир для государства. Государственные служащие (а так же военные и полицейские) часто получали таким образом жилье в самых престижных местах. Подобные льготы были призваны компенсировать невысокую зарплату, и хотя предполагалось, что журналисты будут жить в этих квартирах сами, многие предпочитали сдавать их и жить где-нибудь подешевле. Хозяин моей квартиры работал журналистом в Синьхуа и снимал квартиру в доме через дорогу за половину суммы, которую я ему платил.

Подобные сделки сочли бы неэтичными в других странах, но в Китае они были обычным делом.

В Соединенных Штатах складывалось впечатление, что журналисты были обречены на бедность, если хотели заниматься своим делом, и единственной их наградой было сознание того, что они выполняют важную функцию контроля над государством. В этом состоит одна из функций свободной прессы. В Китае, если вы говорили правильные вещи и не раскрывали секретов государства, наградой для вас было высокое качество жизни.

Однажды вечером я услышал крики под окнами моего дома. Сперва я решил, что по телевизору показывают международные спортивные соревнования, и китайская команда заработала важное очко. Поскольку шум не прекращался, я выглянул в окно и увидел небольшую группу людей.

Это были протестующие из соседнего района, собравшиеся перед зданием местной администрации. Группа состояла из взрослых мужчин и женщин, некоторые пришли парами. Они протестовали против строительства новой дороги, которая должна была проходить рядом с их домами. Я некоторое время наблюдал, как они скандировали свои лозунги. Группа не была особенно организована, один из участников сказал мне, что они узнали о проекте новой дороги только сегодня.

Обычно протестующие в Китае были возмущены вдвойне. Они были недовольны конкретным обстоятельством, которое заставило их выйти на улицу, и в то же время их выводила из себя бессмысленность их действий. Эти люди узнали о строительстве дороги около их домов, когда что-либо изменить было поздно. Процесс строительства уже начался, и его было невозможно остановить.

У граждан демократических стран есть способы направлять и координировать свои политические интересы. Они могут создавать организации для достижения определенных целей, завоевывать сторонников, собирать и распространять полезную информацию, которая может помочь найти разумное решение, приемлемое для всех. Они могут обсуждать, спорить, просвещать население, лоббировать политиков, печь печенье, голосовать и так далее.

– А что будет дальше, – спросил я женщину, наблюдавшую за происходящим.

– Ничего.

– Ничего?

Я полагал, что в какой-то момент кто-нибудь выйдет из здания и потребует прекратить митинг и разойтись по домам. Женщина объяснила мне, что здание было закрыто. Разумеется, ведь было уже довольно поздно. Эти разгневанные демонстранты кричали перед пустым зданием, и, что еще хуже, все они это понимали.

Каждый год в Китае регистрировали более тридцати тысяч стихийных митингов. Пресса их, кроме очень небольшого числа, практически не освещала. Почти все митинги касались местных проблем, и обычно одним митингом дело и ограничивалось. Одна из причин подобной сдержанности состояла в том, что протестующие не знали, какую реакцию вызовут их действия. С одной стороны, выражение недовольства могло привести к вмешательству вышестоящих чиновников, которые попытались бы решить проблему. С другой стороны, местные власти могли в ответ попытаться создать неудобства для протестующих.

Мне рассказали, что в это же время, в центральном деловом районе города, другая группа жителей протестовала против деятельности властей. Правительство объявило, что рядом с одним из жилых комплексов будет построена электростанция. Те, кто приобрел квартиры в этом комплексе, считали, что с ними поступили несправедливо, сообщив им о строительстве только после того, как они вложили деньги. Многие собственники квартир в этом доме вывесили на балконах длинные красные транспаранты в знак протеста. Надписи на транспарантах содержали намеки на то, что некоторые местные чиновники пренебрегали своими обязанностями. Дело было летом, и жара в Гуанчжоу постепенно нарастала. Чиновники, чувствуя давление общественного мнения, дождались, когда наступят особенно жаркие дни, и однажды в пятницу отключили электричество во всем комплексе.

Жители комплекса, до этого жившие в свое удовольствие в комфортабельных квартирах с кондиционерами, были вынуждены страдать от жары все выходные. Чиновники словно хотели сказать: «У вас есть жалобы? Посидите пару дней в раскаленных квартирах и подумайте о них».

Словно по команде люди, собравшиеся неподалеку от моего дома, прекратили кричать. Ничего не добившись, они медленно расходились. Несколько человек решительно зашагали домой, остальные не спеша волочили ноги. Взрослые люди, они были больше похожи на подростков, получивших болезненное напоминание о крайней ограниченности, если не полной иллюзорности своих прав.

\* \* \*

Гуанчжоу называли городом второго ряда. Этот эпитет использовали для городов, которые не успели попасть в число первых деловых центров новой волны. В действительности же он был центром международной торговли задолго до появления на сцене городов, более популярных сегодня. Хотя Пекин и Шанхай, передовые образцы современных городов Китая, упоминались в прессе чаще всего, первые шаги на пути к возрождению после мрачного периода изоляционизма, пришедшего вслед за Культурной Революцией, были сделаны именно на юге. Отделенный от остальной страны горными хребтами Южный Китай уже давно, на протяжении веков, налаживал торговые связи с другими странами. Благодаря близости к Гонконгу, с его развитой экономикой, этот регион имел огромный потенциал для роста. Не случайно свои знаменитые слова «Стать богатым – это почетно» Дэн Сяопин произнес, находясь на юге страны, в провинции Гуандунг, где расположен город Гуанчжоу. Если сравнить освобождение огромного количества сдерживаемой предпринимательской энергии с пожаром в экономике, то первая зажженная спичка была брошена неподалеку от Гуанчжоу.

В наши дни одно только разнообразие производителей, представленных в Гуанчжоу, делало его идеальной базой для иностранных предпринимателей. Чтобы добраться на машине из города до большинства предприятий, требовалось не больше полутора часов.

Шанхай предлагал сравнимое разнообразие производителей, но радиус промышленной зоны соответствовал примерно четырем часам. Уже одно это преимущество привлекало в Гуанчжоу значительное количество импортеров широкого профиля, торговавших «немного – тем, немного – этим». Регулярное проведение Кантонской Ярмарки для импортеров было еще одним аргументом в пользу того, чтобы обосноваться здесь.

И без того вполне динамичный город, два раза в год Гуанчжоу принимал одну из крупнейших в мире торгово-промышленных выставок. Кантонская Ярмарка длилась нескольких недель и освещала все без исключения сферы экспортного производства. В дни выставки город наводняли иностранцы.

На время ярмарки сюда съезжалось столько импортеров со всего света, что поймать такси или найти столик в ресторане становилось практически невозможно. По этой причине многие иностранцы, жившие в Гуанчжоу, ненавидели Ярмарку. Они либо старались запланировать командировки на время ее проведения, либо запирались дома, словно в ожидании тайфуна.

Я же, напротив, любил Ярмарку и старался ее не пропускать. Она позволяла быстро узнать о последних изменениях в индустрии и пообщаться с новыми людьми. Внезапный наплыв деловых людей придавал городу заряд бодрости, а воздух наполнял почти осязаемый оптимизм вновь прибывших.

Большинство посетителей были импортерами мелкого и среднего калибра, да и стенды, как правило, принадлежали небольшим производителям. В Китае, конечно, выпускали продукцию и для больших корпораций, входивших в список пятисот крупнейших компаний мира, но товары для таких клиентов не демонстрировали на этой выставке. Она была посвящена «другим» товарам, выпускаемым в Китае.

Выставка была организована так, что наибольшее преимущество получали небольшие компании. Она особенно привлекала начинающих импортеров, которые вместо того, чтобы летать на десятки фабрик, разбросанных по всей стране, могли встретиться с большим числом производителей в одном месте. Тем, кто просто интересовался происходящим в Китае, выставка позволяла быстро получить общее представление.

Опытные импортеры хорошо понимали ситуацию, и потому среди них бытовало мнение, что на выставку ходили только люди некомпетентные. Производители, по-видимому, придерживались того же мнения, поскольку на выставке выставляли цены выше, чем в обычное время. Солидные импортеры, тратившие огромное количество времени и сил на борьбу с повышением цен производителями, враждебно относились к меньшим, менее опытным коллегам, которые охотно соглашались с завышенными ценами на те же изделия.

Вход на выставку украшал большой красный плакат, обрамленный воздушными шарами, наполненными гелием. Утром, по дороге на выставку меня остановила супружеская пара и попросила их сфотографировать. Я согласился. После того как я их запечатлел, они рассказали, что приехали из Венесуэлы, а ответ на вопрос о том, был ли это их первый приезд сюда, был очевиден. Импортеры, из последних сил пытающиеся договориться о подходящей цене и в то же время добиться повышения качества продукции, редко выглядели так жизнерадостно.

Количество стендов на Кантонской Ярмарке с каждым годом стремительно росло, несмотря на слухи о том, что многие фабрики закрывались. Одной из причин был рост числа посредников среди компаний, представлявших стенды на выставке. Участие в выставке для них было вопросом аренды небольшого стенда, стоившей сравнительно недорого.

Многие посетители даже не понимали, что стенд принадлежит посреднику, поскольку выглядел он так же, как и стенды производителей.

В некоторых павильонах самые обширные экспозиции принадлежали торговым компаниям, собиравшим большой ассортимент товаров определенной категории. Я задержался у одного из таких стендов, принадлежавшего компании, предлагавшей тысячи различных металлических изделий. Владелец одного, а может быть и нескольких магазинов

металлических изделий, мог прийти сюда, как на склад, и выбрать нужные ему товары. Эта компания-посредник создала собственную узнаваемую марку с эффектной надписью из оранжевых и черных букв, чтобы казалось, что ее товары выглядели выпущенными солидным производителем.

«Вы что-нибудь из всего этого сами выпускаете?» – спросил я представителя компании, который оказался ее президентом. Он с гордостью ответил, что они выпускают все товары, представленные на стенде. Часть товаров была сделана из пластика, часть – из металла. Там были прецизионные инструменты из стали и изделия, отлитые из чугуна. Разные технологии требовали различных производств, но президент компании сказал, что владеет 23 разными фабриками.

Это было забавное заявление, поскольку я знал людей, зашивавшихся, пытаясь удержать одну фабрику на плаву. Кажется, я встречал одного предпринимателя, которому удавалось управляться с двумя производствами. Мысль о том, что кто-то мог управлять 23 фабриками, была сама по себе абсурдна, тем более для человека, который мог позволить себе выкроить целую неделю, чтобы сидеть на выставке и пожимать руки незнакомцев. Впрочем, я понимал, почему посредники были склонны делать подобные утверждения: они хотели, чтобы импортеры думали, что работают с производителями напрямую.

Многие мелкие производители, представленные на Кантонской Ярмарке, а их были тысячи, выставляли изделия, которые гарантировали минимальный доход, окупавший участие в выставке. Преобладали товары, которые легко было купить, поддавшись импульсу: наборы фишек для покера, пепельницы, автоматы для продажи жевательной резинки. Десятки компаний продавали пластиковые коробки для компакт-дисков.

Покупатели, приехавшие на выставку впервые, нередко приходили в такое возбуждение, что оставляли заказы, еще не решив, что делать с товаром, который им доставят.

Выставка была международным базаром, пестрым карнавалом глобальной коммерции, где участники с удовольствием торговались друг с другом. Работники стендов часто завышали начальную цену, ожидая, что потенциальные покупатели постараются ее снизить.

Другие спрашивали у посетителей: «Где вы торгуете?» Покупателям из Франции предлагали иную цену, чем покупателям из России. Вопрос «Где вы торгуете?» здорово злил некоторых посетителей, которые подозревали, что им предлагают не самые низкие цены.

Как и продавцы на многочисленных продуктовых рынках Китая, владельцы фабрик умели точно оценивать потенциальных клиентов. Они обычно завышали цены для тех, кто, по их мнению, был готов заплатить больше. Не существовало единой «китайской цены» на какой-то товар. Цены значительно варьировались, и каждый производитель старался продать свою продукцию как можно дороже.

Ценовая дискриминация, конечно, не была новым явлением в мире коммерции, но обычно ею занимались маркетинговые компании, а не производители. Покупатели полагали, что цена на фабричную продукцию была одна для всех, но в Китае дела велись иначе. Импортеры негодовали по поводу столь прямолинейной дискриминации и невыгодного положения, в котором они оказывались при переговорах о цене.

Проходя мимо углового стенда, я увидел высокого мужчину в клетчатой рубашке, покупавшего металлические стержни. Он говорил громко и резко, с сильным акцентом. Я остановился и стал наблюдать за словесным поединком.

– Сколько стоит? Сколько стоит? – кричал мужчина. Казалось, что он очень спешит.

Владелец фабрики бросил взгляд на туфли покупателя и назвал цену.

– Доллар шестьдесят.

– Это не есть цена, – отреагировал импортер.

На владельца фабрики крики покупателя не производили впечатления.

– Я покупать большое количество, – пообещал импортер. У него был сильный акцент, из-за чего последнее слово прозвучало «ка-ЛИ-чес-ва». Надеясь получить скидку, импортеры часто преувеличивали объемы предполагаемых заказов.

Английский язык не был родным ни для покупателя, ни для продавца, но они разговаривали по-английски. Цены оба называли в долларах. Поставщик снизил цену на несколько центов.

– Нет! Большое количество! Двенадцатиметровый контейнер.

Владелец фабрики бросил усталый взгляд на прайс-лист, вынул калькулятор и набрал несколько чисел. Затем он назвал, по-видимому, окончательную цену:

– Для вас – доллар тридцать девять, – сказал он.

– Другое дело, – ответил импортер. – Так, мне нужно двести штук.

– Двести? Всего двести? Вы сказали, что вы купить двенадцатиметровый контейнер. Двести штук – это ерунда, этим не заполнить даже шестиметровый контейнер.

– Да, – сказал покупатель, – но сначала мне нужны образцы, понятно?

Проходя по павильону с товарами для дома, я наткнулся на импортера, спорившего с поставщиком. Языковой барьер затруднял и без того напряженный разговор.

– Вам помочь? – спросил я у импортера, выглядевшего расстроенным. Судя по его акценту, он был из Восточной Европы.

Поначалу он стал отказываться, но потом все-таки объяснил, что пытается убедить фабрику не выставлять его товары на их экспозиции.

Он указал на стопку коробок, на которой стоял обеденный сервиз. Его украшал светло-желтый с зеленым узор. Незнакомец рассказал, что он – поляк, и продает эти сервизы по всей Европе.

– Это ваш товар?

– Да, – ответил он.

– Это оригинальный дизайн?

– Да, этот дизайн я разработал сам. Среди посетителей есть и мои клиенты, – пояснил он. – Если они увидят мои товары здесь, они узнают, где их производят.

Он боялся, что фабрика станет продавать изделия, сделанные по его эскизам, напрямую его клиентам. Даже если этого не произойдет, его клиенты могут узнать, во сколько ему обходится производство. Так или иначе, он хотел во что бы то ни стало сохранить своих поставщиков в тайне.

Представительница фабрики утверждала, что не совершила ничего предосудительного. Компания была вправе демонстрировать свою продукцию. Если они не будут выставлять образцы своих изделий, как они смогут привлечь новых клиентов?

На Кантонской Ярмарке не выставляли изделия знаменитых компаний, опасаясь нарушения авторских прав в результате продажи подделок. Товары, выпущенные для менее известных импортеров, встречались в экспозиции, но обычно к ним тоже относились осторожно. Производители, как правило, в этом вопросе прислушивались к пожеланиям клиентов.

Я попытался напомнить об этом представительнице производителя, но она почему-то не на шутку разозлилась. Увидев ее реакцию, импортер запаниковал.

– Ладно, все в порядке, я не хочу их расстраивать.

Он попытался извиниться перед представительницей поставщика, хотя и не был виноват, и мне стало его по-настоящему жалко.

Я встречался с этим все чаще: импортеры боялись своих поставщиков, хотя и были формально их клиентами.

Самым печальным примером такого поведения, попавшим в средства массовой информации, стал случай с компанией Mattel. Китайские производители существенно подорвали репутацию компании, поставив ей детские игрушки, у которых в краске был обнаружен свинец. Компании пришлось отозвать массу проданных в Соединенных Штатах игрушек, и когда скандал немного поутих, руководители компании Mattel направились в Пекин, чтобы принести официальные извинения китайскому правительству, за ущерб, который они нанесли китайским производителям. Этот пример дает хорошее представление об изворотливости китайцев: они ведут себя безответственно, используют



заведомо токсичные вещества и при этом могут добиться извинений от пострадавшей стороны.

Мой немецкий клиент по имени Норберт попросил меня поискать для него машиностроителей. Ему нужен был поставщик автопогрузчиков и экскаваторов, который согласился бы иметь его исключительным представителем в Германии и Австрии.

Производитель двухтонных вилочных погрузчиков спросил у меня: «Какой рынок?» Когда я ответил, он сразу оборвал меня, сообщив, что у него уже есть исключительный представитель в этих странах.

Не успел я пройти и двадцати метров, как он догнал меня и приглушенным голосом предложил позвонить ему, когда выставка закончится.

– Возможно, мы договоримся, – сказал он, и я решил, что либо он боялся, что его эксклюзивный представитель, приехавший на выставку, поймает его за переговорами со мной, либо он затевал что-то в тайне от своих коллег.

Один раз я уже помог моему немецкому клиенту получить исключительные права на продажу другого товара на территории Германии и Австрии. Сотрудничество продолжалось уже больше двух лет, дела шли хорошо, пока я не получил письмо с фабрики. По-видимому, они ошиблись с адресатом, поскольку извещали меня в письме, что собираются на следующий год принять участие в торгово-промышленной выставке в Ганновере.

Я предъявил свои претензии представителю компании, но он изобразил невинность. Мой клиент по-прежнему имел исключительные права на представление производителя в Германии и Австрии и протестовал против участия фабрики в выставке. Разве не нужно было нас, по крайней мере, поставить в известность об этих планах? Президент компании-поставщика объяснил мне, что само по себе участие его компании в выставке не было нарушением договора с моим клиентом. Они просто планировали продемонстрировать свою продукцию. Да, это будет происходить на территории моего клиента, да, там будут другие немецкие покупатели, но компания-поставщик не совершила ничего предосудительного, во всяком случае, пока не совершила.

Импортерам становилось все труднее работать в Китае, и некоторые даже стали угрожать, что станут заказывать товары в других странах. Вьетнам выходил на рынок экспортного производства, Индия тоже выглядела заманчиво.

Когда один из поставщиков на Кантонской Ярмарке предложил мне непомерно завышенную цену, я в сердцах сказал ему, что иностранные импортеры рано или поздно все-таки поумнеют и уедут из Китая.

– Скоро наступит день, когда мы все уедем в Индию, – сказал я.

При этих словах лицо моего собеседника просветлело, и он потянулся за своей книгой учета заказов. Перевернув несколько больших листов розовой копирки с заказами, он показал мне один.

– Это мой клиент. Он – из Индии, – он перевернул еще несколько листов и показал мне еще один. – И этот – тоже из Индии.

Он был горд своими индийскими заказчиками и своим удачным ответом на мою угрозу. По его мнению, если индийцы продолжали заказывать товары в Китае, значит, китайская экономика оставалась конкурентоспособной. Цены в Китае по-прежнему были низкими.

Поставщиков воодушевляла растущая армия иностранных импортеров. Кто мог убедить их, что они ведут дела не самым лучшим образом, если размеры заказов постоянно росли, а конкуренты сами приходили к ним с заказами?

Производители делали все возможное, чтобы завлечь иностранных клиентов. Импортерам, начавшим работать в Китае, было трудно переключиться на другие рынки. Да и где были эти рынки? Разговоры об Индии или о производстве в странах Юго-Восточной Азии были пустой болтовней. Даже без учета дешевизны рабочей силы и выгодного курса обмена валют китайские производители настолько хорошо понимали, как работает международная торговля, а найти поставщиков для своих товаров было так просто, что

импортеры соглашались мириться с многочисленными трудностями.

\* \* \*

Для иностранных посетителей попасть на выставку не составляло труда, но для местных жителей это было непросто. Если у вас не было экспозиции на выставке, вам либо требовалось письменное приглашение от участника, либо вы могли в качестве переводчика сопровождать иностранного покупателя. Тину интересовала выставка, а тот факт, что она не могла туда попасть, разумеется, заставил меня сделать все возможное, чтобы провести ее на Ярмарку. Мы договорились встретиться на следующий день и отправиться туда вместе.

Ранним утром меня исправно будили звуки окружавшего города. Шум с ближайших строек проникал в мою квартиру задолго до того, как кто-нибудь в нашем доме собирался встать. Еще во сне я слышал, как с одной из строек начинали доноситься ритмичные удары:

Бум... бум... бум... бум...

Чуть дальше, на другой стройке начинала визжать циркулярная пила, врезавшаяся в металл, сообщая мне, что вставать еще рано. Этот звук выполнял для меня функцию кнопки «Вздремнуть» будильника.

Уииииииин. УииииИИИИН!

На улице перед моим домом установили одностороннее движение, и это создавало постоянную неразбериху среди автолюбителей, пытавшихся проехать в запрещенном направлении. Водители такси с энтузиазмом подгоняли растерявшихся автолюбителей, мешавших движению. К их блеющим гудкам охотно присоединялись другие.

Бип-бип... Биииип...

Когда звук клаксонов достигал определенного уровня, пора было вставать, а когда начинали доноситься звуки из соседней школы, складывалось впечатление, что весь город уже на ногах, хотя было только полвосьмого утра.

Слаженные звуки школьной гимнастики отзывались эхом в каньоне из высотных зданий, расположенных вокруг. Они звучали пронзительно и агрессивно, как будто школьники участвовали в военных учениях, и в полусне я представлял их дружно делающими выпад в строю с воображаемыми штыками в руках.

Хайааа! Хайааа! Хайааа! Хайааа!

Это были звуки страны, мчащейся вперед, отзвуки стремительного прогресса. Мне не нужен был будильник в спальне, потому что каждый день меня будили беспокойные звуки раннего утра.

Перед входом на Кантонскую Ярмарку, за ограждением, толпились сотни китайцев. Студенты местного института иностранной торговли, отчаянно пытавшиеся попасть внутрь, держали таблички на разных языках с надписью «переводчик» и напоминали политических беженцев или сирот в поисках дома.

Для того чтобы провести Тину сквозь толпу на выставку, мне пришлось предъявить удостоверение личности и сказать, что она будет моим переводчиком. Тина показала свое удостоверение личности, после чего ее сфотографировали. Фотографию запечатали в пластиковый футляр, который она повесила на шею. Мы заплатили «сбор за переводчика», приблизительно 30 долларов, и, наконец, попали в главный павильон выставки.

Я надеялся, что выставка поможет Тине узнать что-то новое, поэтому я дал ей единственное поручение: подобрать несколько каталогов напольной керамической плитки для одного из моих клиентов. Оно не должно было отнять много времени, но при этом придавало ее визиту деловой характер и оправдывало ее дальнейшее самостоятельное знакомство с выставкой.

В соседнем павильоне я направился в секцию керамики и в одном из главных проходов заметил знакомое название компании. Оно принадлежало фабрике Кевина, молодого предпринимателя, пытавшегося убедить меня, что он родом из Лос-Анджелеса. У него был

большой стенд. Я подошел как раз в тот момент, когда Кевин прощался с двумя посетителями выставки, как мне показалось, выходцами с Ближнего Востока.

– Это ты по-арабски с ними говорил? – спросил я.

– У меня много клиентов на Ближнем Востоке, – ответил он.

Он утверждал, что знает всего несколько слов, но даже это произвело на меня впечатление. Я не ожидал услышать на выставке людей, говорящих не на английском или китайском.

Вопреки прогнозам специалистов по международным отношениям, китайцы охотно изучали иностранные языки. Ученые, ссылаясь на «теорию гегемонии», настаивали на том, что мир говорил по-английски только потому, что Соединенные Штаты были господствующей политической и экономической силой. Теперь, когда значение Китая возросло, весь мир станет говорить по-китайски, утверждали эти специалисты.

В действительности же в Китае, по крайней мере, в сфере экспортного производства, все происходило наоборот. Импортёры, у которых были все основания выучить китайский язык, предпочитали этого не делать. Напротив, торговые представители производителей осваивали язык своих заказчиков.

Отчасти здесь работали простые экономические законы. В Китае можно было нанять переводчика всего за 300 долларов в месяц. Для западных предпринимателей время, необходимое на то, чтобы освоить китайский язык, стоило существенно дороже. Так что было вполне естественно, что представители менее развитой экономики брали преодоление языкового барьера на себя.

Другая причина, по которой китайцы осваивали языки мира быстрее, чем мир осваивал их язык, была связана с навыками, необходимыми для изучения китайского языка.

Китайский язык содержит тысячи иероглифов, которые нужно заучивать наизусть. Даже с учетом бытовавшего мнения, что английский язык так же труден в изучении для носителей китайского языка, как китайский – для носителей английского, большой опыт механического заучивания информации давал китайцам преимущество. Уровень навыков, необходимых для овладения китайским языком в совершенстве, делал китайцев крайне способными к языкам. Американцы почти всегда считали изучение китайского языка делом более сложным, чем китайцы – изучение английского.

Я уже начал беспокоиться о том, чем занята Тина, предоставленная сама себе, когда она позвонила мне на мобильный. Ее голос звучал грустно, как будто она попала в беду. Она всхлипывала и не могла говорить четко. Я спросил, где именно она находится, и нашел ее всю в слезах, окруженную тремя охранниками. Тина объяснила, что ее остановили охранники и один из них попытался ее схватить.

– Что ты сделала?

– Ничего, – ответила она.

Я спросил, показала ли она свой пропуск, дававший ей право на посещение выставки. Она ответила утвердительно. Я попросил одного из охранников объяснить, в чем дело. Он ответил лишь, что у него было право останавливать и задерживать любого и что разрешение на посещение выставки не давало Тине никаких особых прав. Охранники были убеждены в своей правоте, а мое появление немедленно положило конец инциденту.

В Китае не было расизма, но здесь ощущался явный разрыв между двумя классами – имущими и неимущими. Это была не кастовая система, а, скорее, условное разделение общества по уровням дохода и образования. Тина, как и охранники, судя по их виду, относилась к низшему классу. Почему они остановили Тину, можно было только догадываться: возможно, потому, что она была слишком похожа на них. Зарплата охранника была одной из самых низких в Китае. Выходцы из простых семей, они скорее всего почувствовали, что Тина, как и они сами, была одной из тех немногих на выставке, кому приходилось бороться за лучшую жизнь.

Это было еще не все. Когда чуть раньше Тина пришла к поставщикам плитки, почти никто из них не дал ей своих каталогов. Все дело было в классовом превосходстве.

Она показала продавцам свой пропуск и визитку, но это их не убедило. Тина не сказала, почему они отказались дать ей свои рекламные буклеты, но все и так было ясно. Они считали, что она не стоит их усилий. Решив, что она не представляет для них интереса, они не хотели тратить рекламные материалы впустую.

Многочисленные отказы сделали Тину уязвимой, и охранники почувствовали это, когда набросились на нее, как свора диких собак.

Выслушав ее историю и увидев, как она огорчена, я здорово разозлился. Я работал с самыми разными производителями, и никто из них никогда не обращался со мной подобным образом. Они потратили небольшое состояние, чтобы поучаствовать в выставке, и когда я отказывался от их каталогов, они старались всучить их мне чуть ли не силой, даже порой запихивали их в мой портфель. Обычно они проявляли недюжинный энтузиазм даже при малейшем намеке на возможность делового сотрудничества.

Я хорошо знал этих фабричных представителей. Все дело было в том, что они, как и охранники, понимали, что Тина была одной из них. Они понимали, что разделяет их лишь крошечная доля везения или, может быть, одно решающее личное знакомство. Глядя на нее, они думали: «Если бы иметь *гуаньси*,<sup>13</sup> это мог быть я».

День еще только начинался, но Тина сказала, что хочет вернуться домой. Ее визит обернулся катастрофой, и я чувствовал себя виноватым. Я привел Тину на выставку для того, чтобы она могла чему-то научиться. Она жаждала знаний, а взамен получила лишь грубое напоминание о том, как ограничены ее возможности. Это было несправедливо.

– У меня есть идея, – сказал я. Тина, все еще в слезах, стояла, опустив голову и глядя на красный ковер на полу. – Я думаю, тебе стоит вернуться к продавцам плитки и рассказать им другую историю. На этот раз скажи им, что ты работаешь с невероятно тупым иностранцем.

Это было недалеко от правды: именно так я себя чувствовал, став причиной Тинино фиаско. Было бы еще хуже, если бы я позволил ей признать поражение и отступить.

Тина вытерла слезы тыльной стороной ладони и посмотрела на меня, чтобы убедиться, что я говорю серьезно.

– *Что* сказать им? – переспросила она.

– Скажи им, что работаешь с *очень* тупым иностранцем, – ответил я. – С американцем, которого очень легко развести.

Она понимала, куда я клонил, но это было ей не по душе. Подобное поведение не особенно соответствовало конфуцианскому воспитанию: я предлагал ей отказаться от всякого уважения ко мне ради мимолетной выгоды. Я уточнил, что это было крайней мерой, необходимой для достижения поставленной цели, и предложил считать все это забавным экспериментом.

Ее друг был ученым, часто проводившим эксперименты в море, и потому идея экспериментальной проверки гипотезы пришлась ей по душе. Возможно, другой подход приведет к иному результату. Выдержав небольшую паузу, чтобы собраться с духом, она согласилась вернуться и сделать еще одну попытку.

Мы встретились позже, во второй половине дня. На этот раз она выглядела гораздо веселее. Когда Тина радовалась, ее скулы заострялись, а когда она радовалась от души, казалось, что она с трудом сдерживает смех.

– На это раз все прошло гладко? – спросил я.

– Да, – ответила она, заливаясь смехом. – Я сказала им, что работаю на тупого иностранца!

Тина показала мне каталоги, которые дали ей представители фабрик. Их набралось два мешка. Тина открыла один из мешков и продемонстрировала мне его содержимое. Представители производителей без колебаний вручали ей свою рекламную литературу, стоило Тине описать им свою «ситуацию».

---

<sup>13</sup> Нужные связи.

Искушение поймать на крючок наивного иностранного покупателя оказалось для представителей этих компаний непреодолимым, оно перевесило все предубеждения в отношении Тины. Наша легенда оказалась настолько эффективной, что еще несколько недель после закрытия ярмарки мы получали телефонные звонки с предложениями от фабрик по производству плитки.

## **Глава 7**

### **И ЭТО ОЧЕНЬ ХОРОШО**

Потребители в Америке часто ворчали, что все вокруг стали производить за границей, имея в виду товары в магазинах: игрушки на полках, одежду на стеллажах. Им редко приходило в голову, что сами полки и стеллажи тоже выпускали в Китае.

Компания Classic Metal была крупным производителем стационарного оборудования для магазинов. Ее годовой доход превосходил 50 миллионов долларов. Под натиском конкурентов, раньше осознавших преимущества дешевого производства за рубежом, компания заинтересовалась производством в Китае.

Делегацию возглавлял Джон, уроженец Чикаго. Он уже нашел три фабрики, способные, по его мнению, производить оборудование, которое его компания разрабатывала и выпускала в Соединенных Штатах. Им нужен был опытный человек, чтобы помочь сориентироваться на месте, и он спросил, не соглашусь ли я присоединиться к ним.

Мы договорились встретиться в Гонконге, где я должен был вручить представителям компании купленные заранее железнодорожные билеты. За неделю до прибытия делегации Джон сообщил мне по электронной почте, что у него возник насущный вопрос.

– Какие подарки нам нужно привезти? – спросил он по телефону.

Вопрос застал меня врасплох. Большинство знакомых мне импортеров не привозило вообще ничего, и, на мой взгляд, это никак не сказывалось на их делах. Тем не менее я понимал причину его беспокойства.

Китай часто изображали загадочной страной, а книги о том, как следует вести дела в Китае, вынуждали многих новичков вести себя крайне осторожно. Иностранцев предупреждали, что ошибка в произношении может превратить простое предложение на китайском в оскорбление. Эти мистификаторы убедили многих, что малейшая оплошность могла сорвать сделку, хотя на самом деле все было совсем не так.

Китайских производителей совершенно не интересовали подарки, им были важны заказы. Подношения не могли сделать невыгодное предложение выгодным. У импортеров либо были заказы, либо их не было. Так или иначе, выбор подарков, как мы скоро увидим, оказался наименьшей из проблем, возникших у этого импортера.

Мы встретились в Гонконге, в отеле, расположенном в районе Чимсачей (Tsim Sha Tsui). Вместе с Джоном приехали двое мужчин из производственного отдела компании и женщина, занимавшаяся логистикой. Оказавшись по другую сторону границы, в Континентальном Китае, мы направились в отель и зарегистрировались.

Дежурный администратор отеля попросил нас положить паспорта на стойку. У всех четверых были аккуратные новенькие паспорта; в Китае раньше бывал только один из них. В мой паспорт были добавлены страницы, и он разбух как книжка в мягком переплете, побывавшая под дождем, а белоголовый орлан золотистого цвета на обложке поистерся за годы, проведенные паспортом в разных сумках и карманах. Мой паспорт настолько отличался от остальных, что казался принадлежащим гражданину другой страны.

Поскольку в нашем отеле не было пункта обмена валюты, четверо приезжих попросили одолжить им немного юаней, пока мы не доберемся до банка. Один из них, по имени Майк, усмехнулся, увидев красные купюры, которые я ему протянул. «Похоже на деньги из Монополии», – сказал он. Пообещав вернуть мне долг на следующий день, Джон напомнил, чтобы я переслал ему квитанции и чеки на все мои расходы, связанные с поездкой.

На следующее утро владелица фабрики, просившая называть ее мисс Ли (Lee),

встретила нас в вестибюле гостиницы. Наш путь проходил по сельской местности, и по дороге нам часто попадались крошечные деревушки. Я подумал, что это было нетипичное место для фабрики. Когда мы остановились, оказалось, что мы находимся совсем не в промышленной зоне, а посреди зарослей бурьяна, по которым бродили тощие курицы.

Мисс Ли направилась к строению из кирпича. Это была не фабрика, а скорее небольшой склад. Джон и трое его коллег нерешительно проследовали за ней внутрь строения, настороженно озираясь, но там практически ничего не было. Все молчали, да я и сам не знал, что думать.

Вдоль одной из стен лежало несколько ящиков, а в противоположном углу одиноко стояла машина для штамповки металла – единственное напоминание о производстве. Несколько хромированных стоек, вынутых из ящиков, были установлены посреди небольшого помещения. Это было не специализированное, сделанное на заказ оборудование, а дешевая разновидность стандартных стоек, которые можно было встретить, например, в комиссионных магазинах в Соединенных Штатах.

Приезжие из Чикаго ходили вокруг вешалок и делали вид, что очень заинтересованы. Они провели больше двух суток в дороге, и это была первая из трех фабрик в списке потенциальных поставщиков, подготовленном Джоном. Они рассчитывали попасть на производство, тем более, что мисс Ли дала понять, что управляет собственной фабрикой.

– Им нравится? – с надеждой спросила меня мисс Ли.

Джон и его коллеги притихли.

– Это не очень похоже на фабрику, – сказал я.

– Пожалуйста, скажите им, что мы можем сделать все, что им нужно.

Джон смутился, когда я перевел ему слова мисс Ли. Он признался в ответ на мой вопрос, что нашел ее на веб-сайте. В Китае было полно людей, стремившихся заняться экспортным производством, и множество посредников, выдававших себя за производителей. Джон признался, что ничего не понимает: мисс Ли утверждала, что ее компания производит на заказ стационарное оборудование для магазинов. Я предположил, что, возможно, они его действительно производят, но где-то в другом месте. Раз мисс Ли не хотела везти нас на производство, ее партнерство с реальным поставщиком в лучшем случае было непрочным, другими словами – это был плохой знак.

Обычно импортеры старались избегать сотрудничества с посредниками. Одна из причин заключалась в том, что посредники не всегда использовали самых квалифицированных поставщиков, а часто предпочитали отдавать заказы тем, кто предлагал большие комиссионные. Нередко поставщик оказывался другом или родственником, что затрудняло разрешение споров, касавшихся качества продукции. Если заказчик получал бракованную партию товара, посредник чаще занимал сторону владельца фабрики, а не импортера.

В данном случае мы, по крайней мере, сразу узнали, что мисс Ли была посредником. Многие импортеры выясняли это гораздо позже, после специальной проверки или получив бракованный товар и предъявив свои претензии.

Это был первый день нашей совместной работы, а я уже начал беспокоиться о будущем компании Classic Metal. Обычно, если американская компания решала, что Китай – основа их будущего успеха, глава фирмы прибывал вместе с делегацией. Эти четверо прилетели сами по себе, и я не был уверен, что президент компании когда-нибудь узнает, как его представители слетали в Китай, чтобы осмотреть пустой склад.

Мы отправились ко второму претенденту из списка. На этот раз мы действительно оказались на фабрике, но она занималась производством спортивных тренажеров, а не оборудования для магазинов.

После короткой экскурсии по фабрике нас провели в выставочный зал. Там нас встретил беспорядочный набор из самых разнообразных, но вполне профессионально выполненных стоек и витрин.

– Это совсем другое дело, – с облегчением сказал Джон.

Внимание привлек комплект стеллажей медного цвета с рельефной поверхностью. Кто-то из членов производственной группы провел пальцем по поверхности стеллажа.

– А какое здесь покрытие? – спросил он.

– Да, конечно, – ответил владелец фабрики. Он либо не расслышал вопрос, либо предпочел не отвечать на него.

Вскоре стало ясно, что большая часть образцов из выставочного зала не была произведена на фабрике. Производство было слишком мало, чтобы позволить выпускать такое разнообразие изделий, да и было видно, что для изготовления части образцов на фабрике просто не было нужного оборудования.

В глубине выставочного зала я заметил несколько коробок, доставленных почтовыми службами DHL и FedEx. Я проверил несколько адресов отправителей: все они были в Соединенных Штатах. Похоже, все экспонаты в выставочном зале принадлежали американским компаниям. Возможно, это были образцы, присланные потенциальными клиентами, а может быть, они были произведены конкурентами.

Некоторые китайские производители поступали именно так. Они заводи́ли адрес в Соединенных Штатах и выдавали себя за покупателей. Связавшись с конкурентами, они заказывали у них образцы продукции. Эти образцы они отправляли обратно в Китай и размещали в своем выставочном зале.

Чтобы привлечь клиентов, фабрике нужно было продемонстрировать свою компетентность, а налаживать производство изделия, не имея на него заказа, было слишком дорого. Производители всегда сталкивались с этой дилеммой «курицы и яйца»: для того чтобы запустить производство, им необходимо было убедить заказчиков, будто дела у них уже идут полным ходом. Проще всего это было сделать, наполнив свой выставочный зал образцами, и не важно, откуда они взялись. Если спросить владельца фабрики прямо, он мог признаться, что не все экспонаты в выставочном зале произведены на его фабрике, но никто не мешал импортеру самому сделать неверные выводы из увиденного.

Китайские фабрики выпускали массу подделок, не было ничего удивительного в том, что они имитировали целые выставочные залы. Эти виртуальные экспозиции должны были стимулировать воображение заказчиков. Они давали возможность импортерам помечтать, и мои подопечные из Classic Metal занялись именно этим. Пока они охали и ахали, исполненный надежды владелец фабрики молча стоял рядом.

Один заказ от крупного импортера – это все, что было нужно новой фабрике, чтобы начать работу. Серьезный клиент мог разбудить этих производителей, ждущих своего часа, как поцелуй сказочного принца. Не имело значения, выпускала ли такая фабрика хоть какие-нибудь экспонаты из своего выставочного зала. Нужен был всего лишь один заказ, а с деталями предприятие разберется позже.

Пока мы рассматривали образцы в выставочном зале, помимо тренажеров, стоявших тут же, кто-то заметил на верхней полке одного из многочисленных стеллажей кондиционер.

– Смотрите, – сказал он, – они умеют делать даже кондиционеры.

Все засмеялись, но как-то неуверенно. Я боялся, как бы они не решили, что кондиционер действительно имел какое-то отношение к этому производству. Делегации из Чикаго, которую владелец фабрики почти убедил, что его предприятие может произвести все на свете, поверить в это было не так уж трудно.

Среди увиденных нами фабрик только третья отвечала нашим требованиям, но зато с избытком.

Перед входом на одинаковой высоте развевались флаги США и Народной Республики Китай. У ворот охранник отдал нам честь, и Стэнли, владелец фабрики, отсалютовал ему в ответ. В нескольких больших корпусах трудились сотни рабочих, одетых в новенькую униформу. Предприятие выглядело настолько представительно, что казалось, оно выпускает электронику, а не металлические прилавки и стеллажи.

Выставочный зал был больше, чем на предыдущей фабрике, и на этот раз легко было поверить, что они сами производят почти все представленное там оборудование.

На одной стороне большого выставочного зала стояли полки для супермаркетов. В другой его части были витрины для теннисных ракеток, спортивной обуви и других спортивных товаров. В зависимости от места, где вы стояли, можно было представить себя в магазине любого воображаемого профиля.

Делегация из Чикаго была ошеломлена и быстро пересмотрела планы относительно заказов для предыдущей фабрики. Джон объявил, что именно эта фабрика будет производить их товары, и он совершенно уверен в своем решении.

В Китае эффективность производства не всегда была хорошим знаком. Часто это означало более высокие цены. Здесь эффект масштаба производства не всегда приводил к снижению цен. Еще больше меня беспокоило то обстоятельство, что руководитель компании, Стэнли, казался даже более представительным, чем его предприятие.

Он рассказал нам о том, как начиналось его производство. Поначалу он был таким же посредником, как и мисс Ли, но когда один из его самых важных клиентов сделал большой заказ, сопровождавшийся внушительным задатком, он решил использовать эту возможность и задержал поставку товара, чтобы найти и арендовать помещение. Затем он купил необходимое оборудование и сам выполнил большую часть заказа.

В своем офисе Стэнли произнес короткую речь о том, как много он делал для своих сотрудников. Он рассказал нам, что оборудовал зал для караоке на фабрике, чтобы им было куда пойти после работы. Он вставлял в свою речь модные выражения вроде «ответственности компании перед обществом» и рассказал, что сотрудники получали долю от общей прибыли предприятия. Во время последовавшего визита на производство я поговорил с несколькими рабочими и спросил, получают ли они что-нибудь, помимо зарплаты. Они не смогли назвать ничего, кроме обычной премии перед китайским Новым годом, которую выдавали на большинстве предприятий.

Вероятно, время, проведенное в общении с производителями, не прошло для меня зря: в поведении Стэнли я постоянно чувствовал фальшь. Моих клиентов, правда, ничего не насторожило, они были в таком восторге от него, что просто не могли поверить своему счастью. Они бурно восхищались фабрикой и, даже не обсуждая цены, готовы были отдать Стэнли свои заказы.

Однако с этой фабрикой была еще одна загвоздка. Конкуренты компании Classic Metal уже пользовались ее услугами, а объем их заказов был больше. На складе готовой продукции Джон заметил на сложенных штабелями ящиках логотип одного из основных конкурентов своей фирмы.

Конечно, найти компетентного поставщика было важно, но заказывать свои товары на фабрике, работавшей на конкурентов, было чревато осложнениями. Будет трудно объяснить покупателям, чем ваша продукция отличается от того, что предлагают они. В нашем случае дело осложнялось еще и тем, что объемы заказов компании Classic Metal были меньше, чем у конкурентов. Это означало, что поставщик, скорее всего, предпочтет заказы конкурентов и, даже если и возьмется за заказы от Classic Metal, не станет уделять должного внимания качеству продукции.

У моих клиентов опустились руки, когда они увидели товары конкурентов. Джон видел изъян в принятом решении, но считал, что у них не было другого выбора. Поездка подходила к концу, и они решили, что это предприятие лучше всего справится с производством их продукции.

Чем больше времени мы проводили со Стэнли, тем больше сомнений у меня вызывала перспектива партнерства с ним. В разговоре он заявил, что является единственным владельцем фабрики, но у него в офисе мы увидели табличку, из которой следовало, что фабрика была совместным предприятием. О том, кем были его партнеры, скорее всего, говорил американский флаг перед входом.

Стэнли упомянул, что часто бывает в Соединенных Штатах и принадлежит к одной из ассоциаций американских промышленников. Другие производители в Китае не имели такого легкого доступа к клиентам самого импортера. Откуда было компании Classic Metal знать,



что Стэнли не станет напрямую конкурировать с ней на американском рынке?

Тем не менее было принято решение отдать заказ Стэнли, и Джон намекнул, что нам пора уезжать.

– Быстро мы управились! – сказал он.

– И это очень хорошо, – отреагировал кто-то из членов делегации.

Занятые мыслями о предстоящих покупках, члены делегации торопились покинуть фабрику. До возвращения в Соединенные Штаты им хотелось успеть закупить китайских сувениров.

Они хотели попасть на рынок, где продавали поддельные товары вроде часов и сумок. Импортёры всех мастей обожали эти подделки, и Стэнли понимающе усмехнулся, узнав, куда торопились попасть его гости. Правительство смотрело на эти рынки сквозь пальцы, поскольку чиновники знали, что, несмотря на протесты отдельных импортёров, большинство иностранцев с удовольствием покупало эти товары. Наряду с шикарными банкетами и массажем ступней, покупка подделок была стандартным пунктом программы деловой поездки в Китай.

После похода за покупками Стэнли проводил нас до отеля, и теперь, когда деловая часть переговоров была завершена, у меня оставался один последний вопрос. Что-то в его поведении подсказывало мне, что он не был родом из Континентального Китая. Стэнли выглядел слишком элегантно, его английский был слишком хорош, он упоминал, что бывал в Соединенных Штатах еще до того, как в Китае по-настоящему открыли границы. Я подозревал, что он – уроженец Тайваня, но тема эта была слишком щекотливой, чтобы спрашивать его напрямую.

– Где вы учились? – спросил я самым невозмутимым тоном, на какой был способен.

– Название вам ничего не скажет, – ответил он, – примерно в 180 километрах отсюда.

Город Тайбэй находился как раз на таком расстоянии. Тогда я спросил, считает ли он Тайвань частью Китая. Это был серьезный вопрос. 99.9 процентов коренного населения Континентального Китая ответило бы утвердительно, но на Тайване шли дискуссии по этому вопросу, и у жителей не было единого мнения.

– *Большинство* ответило бы утвердительно, – ответил Стэнли, помедлив.

Для жителя Континентального Китая такой ответ звучал кощунственно. Мне вряд ли удалось бы получить более красноречивое свидетельство правоты моих подозрений. В Южном Китае было много предпринимателей с Тайваня. Местные жители презирали их, хотя они и считались китайцами. Фабричные рабочие называли своих руководителей с Тайваня *сяоци* – скрягами – за то, что они платили как в местных компаниях, а то и меньше. Их считали искателями легкой наживы, а некоторые даже утверждали, что они отбирают работу у местных производителей.

Иногда тайваньских владельцев предприятий даже похищали, чтобы получить выкуп. Если Стэнли действительно приехал с Тайваня, одной возможности похищения было уже достаточно, чтобы скрывать свое происхождение.

Скрытность Стэнли могла объясняться и чисто деловыми соображениями. Опытные импортёры не любили работать с тайваньскими фирмами, считая, что они завышают цены по сравнению с предпринимателями из Континентального Китая. Тайваньские фирмы были вынуждены выставать более высокие цены за товары, произведенные в Континентальном Китае, потому, что для них эксплуатационные расходы и стоимость капитала зачастую были выше.

Хотя визит моих подопечных в целом обернулся провалом – они нашли только самого очевидного поставщика, да и тот уже выпускал товары для их конкурента – все делегаты компании Classic Metal были удовлетворены поездкой. Им было не из чего выбирать, но они все равно считали, что съездили очень удачно.

После возвращения группы в Соединенные Штаты мы поддерживали связь по электронной почте. Я послал счет за услуги, вместе с чеками и квитанциями, подтверждавшими мои расходы, но платеж все не приходил. Устав ждать, я позвонил в

главный офис компании, но там мне никто не ответил. Вместо секретарши, принимавшей звонки, осталась только запись на пленке, извещавшая, что компания обанкротилась.

Я написал Джону, но он утверждал, что до последнего момента не подозревал, насколько плохи были их дела. Правда, глава компании, видимо, догадывался. Он не только не выплатил зарплату сотрудникам, но и сбежал, прихватив с собой их пенсионные сбережения.

Поездка в Китай на пороге банкротства была довольно странной затеей. В мгновение ока компания с 50-миллионным оборотом вылетела в трубу. Я подозревал, что, если бы они привлекли китайских производителей раньше, то, возможно, сумели бы удержаться на плаву. Многие американцы считали, что перенос производства за границу уничтожал рабочие места в Соединенных Штатах, но в этом случае своевременный приезд в Китай помог бы несколько сохранить.

## Глава 8 ЗЕРНО НЕУСТАННЫХ ЗАБОТ

Хотя я проводил большую часть времени в разъездах, мы с Марией продолжали встречаться. Однажды вечером мы решили поужинать в сычуаньском ресторане в Гуанчжоу, неподалеку от делового центра города. Выбранный ею ресторан был популярен среди горожан, и его стену украшала галерея почетных знаков, один из которых называл его *бай нянь лао дянь* – «столетний ресторан», хотя, конечно, на самом деле он был моложе.

Сидя в этом традиционном ресторане, я напоминал себе, что несмотря на все заверения о долгой и успешной истории его существования, после начала Культурной Революции (в конце 1960-х) он наверняка был закрыт и, скорее всего, оставался закрытым еще долгие годы.

На первых порах Культурной Революции сотням миллионов китайцев приходилось голодать, и само понятие ресторана, казалось, утратило смысл. Зная об этом, я невольно задавался вопросом: как удалось всем этим поварам вернуться к своему прежнему ремеслу? После десятилетий, когда им было просто нечего готовить, они стряхнули пыль со своих старых рецептов и продолжили работу, как ни в чем не бывало? Или им все-таки пришлось изобретать что-то заново?

На Западе рестораны появились сравнительно недавно. Они впервые обрели популярность во времена Французской Революции. Аристократы лишились не только состояний, но и челяди, и несколько расторопных поваров поспешили открыть заведения, где их бывшие хозяева могли предаваться воспоминаниям. Еда была такой же, как раньше, а интерьер воссоздавал атмосферу обеденной залы в поместье. Единственным отличием от обедов в прежние времена был чек, который подавали после трапезы.

Вспомнив об этом, я спросил у Марии, как давно в Китае появились рестораны. Конечно, они появились здесь раньше, чем в восемнадцатом веке, но насколько раньше? Не моргнув глазом, она уверенно ответила: «Пять тысяч лет назад».

Китайское правительство настаивало на том, что история Китая насчитывает 5000 лет. Я, конечно, знал об этом, но было маловероятно, чтобы рестораны появились сразу на заре китайской цивилизации. Мне не хотелось спорить, и я задал другой вопрос:

– А как насчет палочек для еды?

– Пять тысяч лет назад.

Суровое выражение на лице Марии говорило мне, что она совершенно серьезна. Она, вероятно, считала, что пять тысяч лет назад в округе появился некий китайский Авраам с палочками в руках и спросил: «Где здесь можно купить тарелку лапши?»

Конечно, цивилизации развиваются иначе. Ни один народ, моментально возникнув из ничего, не оставался неизменным на протяжении тысячелетий. Тем не менее китайцы почему-то считали именно так. Сегодняшние китайцы, конечно, совершенно не похожи на китайцев, живших три тысячи лет до нашей эры, и еще меньше похожи на своих предков,

живших всего двести лет назад.

Учитывая, как быстро изменилась жизнь в Китае в последние годы, это представление о неизбежности своей истории выглядело особенно нелепо.

Мария пришла в тот вечер в новом костюме желтого цвета. Всего десять лет назад девушка в ответ на похвалу ее платья ответила бы скромно: «Что вы, это такое старье». Мария же, в ответ на мой комплимент, подтвердила, что наряд ей шел и что так и должно быть, потому что он дорого стоил.

Вместе с поведением менялся и язык, причем менялись самые его основы. Всякий, кто пробовал изучать китайский язык, знает разницу между неформальным обращением *ни* – «ты» и более почтительным *нинь* – «Вы», которое следует использовать, обращаясь к старшим и уважаемым людям. Эта форма вежливого обращения раньше активно использовалась в повседневной речи, но эти дни прошли. В современном Китае встретить ее было невозможно, кроме как в рекламных буклетах. Я ею пользовался только для того, чтобы отфильтровывать спам в моем электронном почтовом ящике.

Я хотел продолжить разговор о ресторанах, но Марии этого явно не хотелось. Ее ответ «пять тысяч лет» служил единственной цели: прервать обсуждение еще до того, как оно начнется.

Если есть на Земле народ, который должен понимать, как много существенных изменений он претерпел в прошлом, так это китайцы: уже больше двух тысяч лет они ведут детальную летопись своей истории. В двадцать первом столетии, однако, все считали, что никаких изменений никогда не было. Уже одно это показывало, насколько все изменилось после прихода коммунистов.

Современные китайцы относились к истории догматически, как к религии, чем она, в некотором роде, для них и была.

Разнородным группам людей религия помогает понять, почему они оказались вместе и к чему им следует стремиться. Она также постулирует моральный кодекс. Слово «религия» происходит от латинского слова «*religio*» – связывать, и на протяжении веков ее целью было сплочение общества, отчасти благодаря эффективному разделению людей на «своих» и «чужих».

История Китая выполняла для его народа именно эту функцию, и, как всякая религия, она содержала идею мессианства. Как в любом пророчестве, ждущем своего часа, здесь тоже были необходимые условия. Для Китая одним из таких условий было присоединение отколовшихся территорий. По этой причине с жителями Континентального Китая было практически невозможно спокойно обсуждать Тайвань или Тибет. Никто не знал точно, что произойдет, когда все части географической головоломки будут собраны воедино, но все знали, что произойдет нечто грандиозное, произойдет обязательно.

Мой интерес к щекотливым темам и моя склонность к противоречивым суждениям несколько не раздражали Марию. Скептикам редко удается поколебать веру фанатиков, наоборот, они ее укрепляют. Мария приветствовала мой скептицизм в отношении истории Китая, он помогал ей укрепить свою веру. Хорошо ли, плохо ли, но тон наших отношений задавало противостояние циника и патриотки.

Нам пришлось переключить внимание на кризис, разворачивавшийся на столе. Мы заказали слишком много разных блюд, и наша официантка уже в третий раз подходила к столу, чтобы начать убирать тарелки, часть из которых оставалась практически нетронутой. Была пятница, вечер только начинался, потому нечего было и думать о том, чтобы забрать остатки еды с собой.

Прогнав официантку, Мария взяла палочки и стала накладывать овощи мне в тарелку с рисом. В другой ситуации это было бы проявлением нежности, но в данной ситуации это было жестом отчаяния. Мысль о том, что придется выкидывать еду, была ей отвратительна, и она искала поддержки в борьбе с чувством вины.

Поскольку она поддерживала меня, я решил ответить ей тем же.

– *Лили цзе синку*, – сказал я.

– Не смешно! – ответила она.

Это были слова из классической поэмы времен династии Тан, последняя строчка знаменитого четверостишья, воспевавшего благородство труда на примере работающих в поле крестьян:

Жаркое солнце печет,  
На землю струится пот,  
В каждом блюде живет  
Зерно неустанных забот.

Действительно, зерно неустанных забот.

Большинство школьников в Китае знало эту поэму наизусть. Председатель Мао во времена своего правления цитировал ее, чтобы призвать сограждан к бережливости, когда страна еще была очень бедна, как будто десятки миллионов китайцев, практически умиравших от голода, нуждались в напоминании о ценности каждого зернышка. Мао опирался на традицию, и без того глубоко укоренившуюся, и в новой, более благодатной жизни, слова «*лили цзе синку*» обрели новое, ироническое звучание.

Вернувшейся официантке не было никакого дела до выброшенных продуктов, но Мария все равно принесла ей свои извинения. Чтобы успокоить Марию, официантка объяснила, что еду не выбросят, а отправят на корм свиньям, на ферму недалеко от города.

Решив проверить, так ли это, я зашел в этот ресторан в другой раз, и застал трех рабочих, как раз выносивших их кухни пластиковые баки с отбросами. Они сначала отсортировали мусор руками, вытаскивая все, что не годилось для свиней: раковины моллюсков, использованные палочки для еды. Почти все остальное, правда, шло в дело: арбузные семечки, куриные кости, острые перчики, масло для жарки, пучки травы, недоеденный рис.

Рабочие рассказали мне, что ресторан платил им небольшую сумму за вывоз отходов. Фермеры тоже платили им какую-то мелочь, и деньги из этих двух источников составляли основу их дохода.

Китай по праву считали одним из главных источников загрязнения окружающей среды, но при этом незаслуженно мало внимания уделяли разнообразным формам использования и переработки отходов, практиковавшимся повсеместно. В данном случае ресторан избавлялся от большей части своих отходов, а фермеры экономили на корме для скота. С точки зрения экологии это решение было очень эффективным: калории, выброшенные со стола в ресторане сегодня, могли в самом прямом смысле вернуться на стол через пару недель.

Язык и поведение китайцев менялись, но бережливость, воспитывавшаяся веками, оставалась одной из неотъемлемых черт китайского характера.

\* \* \*

Одна из первых накладок, происшедших на фабрике, касалась этикеток. В список ингредиентов на этикетке нашего шампуня вкралась ошибка. Управление по контролю над продуктами и лекарствами (FDA) Соединенных Штатов настолько серьезно следило за содержанием этикеток, что компания Johnson Carter прислала исправленный вариант, как только ошибка была обнаружена. На фабрике быстро напечатали новые этикетки, но когда новая партия товара сошла с конвейера, нас ждал сюрприз.

– Мы решили сначала использовать все старые этикетки, – сказала Сестра.

Сестра знала, что из-за ошибки на этикетке у нас могли возникнуть проблемы с FDA. Она прекрасно осознавала ситуацию, но все равно считала, что важнее было не дать пропасть уже изготовленным старым этикеткам, содержащим ошибку. Этикетки, каждая из которых стоила меньше цента, нельзя было просто выбросить. Их *нужно* было как-то использовать.

Становилось ясно, отчего происходили отзывы продукции из торговых сетей. Производители постоянно пытались найти способ сэкономить хоть чуть-чуть на производстве товара. Если мы уличали Сестру в какой-нибудь глупости, как, например, использование неправильных этикеток, чтобы сэкономить несколько долларов, ее это нисколько не смущало. Напротив, она гордилась тем, что я узнал ее секрет и мог по достоинству оценить ее достижение. Она хотела произвести на нас впечатление своей находчивостью.

Как только первые партии шампуня прибыли в Соединенные Штаты, оттуда пришли плохие новости. Картон упаковочных коробок не выдерживал нагрузки, и коробки ломались. Несколько штабелей не выдержали собственного веса и развалились, раздавив часть флаконов. Весь пол одного из складов был залит жидким мылом.

Сестра свалила всю вину на своего поставщика упаковочных коробок и оправдывала себя тем, что Берни проверил и одобрил использованные коробки. Мне принесли образец, который показывали Берни: это был плоский лист картона, из которого никогда не складывали коробку. Я заметил, что просто посмотрев на картон, невозможно понять, хватит ли его прочности. Поставщик картона, конечно, знал, на какие нагрузки рассчитана его упаковка, и наверняка предупредил владельцев фабрики о возможных последствиях.

Владельцы фабрик работали в условиях жесткой конкуренции. Они были вынуждены соревноваться не только друг с другом, но и со своими поставщиками. Каждый постоянно пытался сэкономить тут и там, выдавая дешевые и низкокачественные изделия за качественный товар.

В условиях агрессивной конкуренции выживали только самые смекалистые предприниматели. Всякий состоявшийся производитель в совершенстве владел секретами ведения дел в своей сфере производства, а каждый успешный владелец фабрики был первоклассным специалистом по закупкам.

В конце концов, Сестра призналась, что можно было использовать более надежные коробки. Коробки, ломавшиеся у нас на складах, имели категорию «ББ». Коробки следующей категории «БА» наверняка выдержали бы нагрузку.

– Но они обошлись бы нам дороже, – сказала она.

– Насколько дороже? – поинтересовался я из чистого любопытства.

– На триста долларов, – последовал ответ.

Всего триста долларов? Сам заказ стоил около 300 000 долларов, не говоря уже о том, что общий объем заказов компании Johnson Carter для фабрики превышал несколько миллионов долларов.

Я предложил фабрике купить более прочные коробки, учитывая наш печальный опыт. Сестра, однако, сопротивлялась. Она сказала, что хотя коробки, которые они использовали, и были хуже, Берни их одобрил. Если у компании Johnson Carter были дополнительные пожелания, никто не мешает ей самой оплатить связанные с этим расходы.

Китайцы были настолько бережливы, что иногда это шло вразрез с деловыми интересами.

Когда оказалось, что у огнетушителей на фабрике вышел срок годности, Сестра заказала новые. У менеджера, отвечавшего за их замену, не поднялась рука просто выкинуть старые огнетушители, поэтому их установили парами: один новый, один старый. Поскольку они выглядели практически одинаково, в случае пожара вероятность взять негодный огнетушитель составляла 50 %.

Компании Johnson Carter постоянно приходилось бороться с подобными глупостями.

Обычно импортер договаривался о цене прежде, чем прислать заказ. Начав выполнение заказа, фабрика King Chemical принималась искать способы сэкономить, где только можно. Если поставщику удавалось сделать это незаметно, он оставлял себе сэкономленные деньги. Если его план не срабатывал, он использовал неудачу, чтобы постараться повысить цену.

Компания Johnson Carter брала на себя большой риск. Руководство фабрики настаивало на 100 % предоплате за каждый заказ, а распространители – клиенты Johnson Carter в США,

получали товары в кредит.

Между оплатой заказа на фабрике и получением платежа от распространителей могло пройти до шести месяцев. Если в течение этого срока обнаруживались проблемы с товаром, клиент Johnson Carter мог отменить платеж, и все убытки легли бы на плечи компании Берни. Хуже того, распространители могли потребовать возмещения убытков, связанных с отзывом товара, его транспортировкой и хранением. По словам Берни, розничные сети славились жестокостью в отношениях с импортерами, особенно когда возникали проблемы с товаром.

Послать дефектную партию обратно в Китай было практически невозможно. Фабрика не стала бы преодолевать бюрократические сложности, связанные с ввозом дефектного товара в страну; кроме того, транспортировка стоила денег. Для многих товаров из ассортимента компании Johnson Carter стоимость морской перевозки составляла около трети себестоимости, и эти расходы фабрика возместить никогда бы не согласилась. Если бы даже фабрика и взялась покрыть издержки за бракованную партию, она возместила бы лишь часть общих затрат.

Китайские фабрики терпеть не могли признавать свои ошибки. «Товар ушел с фабрики в полном порядке», – говорили они, но и импортер тоже утверждал, что за ним нет вины. Эти споры никогда ни к чему не приводили и часто превращались в обмен утверждениями вроде «Он сказал, что Сюй сказал...».

Импортеры не стремились привлекать власти к решению проблем, возникавших в сотрудничестве с устоявшимся партнером. Им не было смысла останавливать все производство своих товаров, чтобы получить компенсацию за несколько контейнеров. Обычно количество брака в таких случаях по сравнению с общим оборотом было незначительным. Владельцы фабрик, конечно, учитывали это, когда решали, стоит ли им пытаться сэкономить на качестве тем или иным способом.

В случаях, когда фабрика брала на себя ответственность за некачественные изделия, производитель мог в качестве компенсации предложить импортеру скидку на новые заказы. Другими словами, чтобы покрыть потери, импортер должен был предоставить фабрике новые заказы. Если же затраты, которые фабрика бралась покрыть, были слишком значительными, производитель всегда мог компенсировать свои потери, повысив цены чуть позже.

Поначалу большинство проблем, возникавших у нас с фабрикой компании King Chemical, касалось упаковки. Флаконы болтались туда-сюда, дозаторы для жидкого мыла выглядели совсем не так, как мы предполагали, крышки пластиковых колпачков для лосьона отваливались, когда их открывали, некоторые крышки вообще не закрывались, из-за чего содержимое флакона выливалось, если его наклоняли. Даже когда картонные коробки выдерживали нагрузку, рабочие часто упаковывали их вверх ногами.

У фабрики были инструкции по эксплуатации, но им никто не следовал. Несмотря на то, что рабочих специально просили следить за дефектами в упаковке, количество которых постоянно росло, они либо не замечали их, либо сознательно игнорировали, чтобы не создавать лишней работы и возможных затрат для фабрики.

Компания Johnson Carter постоянно заключала договоры с новыми клиентами. Берни удалось убедить долларовые магазины начать продажу изделий его компании, он также заключил несколько договоров с торговыми сетями о продаже его продукции под их именем. Это были крупнейшие торговые сети в Соединенных Штатах, он даже начал переговоры с компанией Wal-Mart.

Импортер вкладывал в дело огромное количество сил и средств, его клиенты рассчитывали на сотрудничество без всяких сюрпризов. Если что-то вызывало у нас беспокойство, казалось бы, фабрика тоже должна была беспокоиться, ведь ее успех был напрямую связан с нашим. И, тем не менее, зачастую производители не проявляли никакого интереса. Более того, они были уверены, что все делают правильно.

Когда мы обнаружили новые проблемы с этикетками, я спросил, куда откладывали

очевидно бракованные флаконы. Прораб смущенно ответил, что они никогда не откладывали бракованные изделия. Большинство обнаруженных неудачных изделий упаковывали вместе с остальными и отправляли заказчику.

Качество упаковки заботило нас в основном потому, что оно отражало качество самого товара. Мы не хотели, чтобы распространители задавали себе вопрос: «Если они даже не могут толком упаковать товар, что же хорошего может быть внутри?»

## **Глава 9** **КИТАЙСКАЯ ИГРА**

Одним из самых крупных клиентов компании Johnson Carter был дистрибьютор с миллиардным оборотом, снабжавший товарами часть самых разветвленных сетей супермаркетов в Соединенных Штатах. Компания Shop Corp. хотела, чтобы мы начали выпускать линейку товаров компании Johnson Carter с ее этикеткой в рамках так называемого договора *об использовании торговой марки*.

В первые же дни нашего сотрудничества я получил сообщение от Джанет, сотрудницы отдела закупок компании Shop Corp. Она контролировала разные классы товаров, но не очень разбиралась в косметической продукции. Джанет сообщила, что обнаружила проблему в линейке товаров, которую мы производили для ее компании, и хотела обсудить со мной сложившуюся ситуацию.

– Ингредиенты, указанные на оборотной стороне ваших флаконов с шампунем, жидким мылом и пеной для ванны, полностью совпадают, – сказала она.

– Это потому, что все эти флаконы содержат одно и то же вещество, – ответил я.

– Этого не может быть, – ответила она. Джанет настаивала, что здесь произошла какая-то ошибка, и просила меня разобраться. Мне не нужно было ничего проверять: я и так знал, что эти продукты ничем не отличались.

Мы были не единственной компанией, поступавшей подобным образом. Некоторые успешные американские производители косметики продавали один и тот же продукт под разными этикетками, а линии нескольких популярных марок рекламировали средство, как «три в одном» прямо на упаковке.

Меня поразило, что Джанет не могла понять, как наши товары могли иметь один и тот же состав, но еще больше удивил меня Берни, сказавший, что тоже об этом ничего не знает. В любом случае, у него было готово простое решение для этой «проблемы». Вместо того чтобы пытаться объяснить Джанет как работает наш бизнес, он предложил изменить списки ингредиентов на этикетках, чтобы они немного отличались.

Он пояснил, что это было проще и надежнее, чем спорить с Джанет. Компания Shop Corp. держала все карты. Они присылали нам заказы, они решали, иметь ли дело с компанией Johnson Carter. Берни действовал в соответствии с правилом «покупатель всегда прав»: если компания Shop Corp. считала, что состав на разных изделиях должен быть разным, потому что ей *казалось*, что так должно быть, как могли мы с ней спорить?

Нельзя сказать, что в самой компании Johnson Carter все так уж хорошо разбирались в косметических товарах. Однажды я получил сообщение, касавшееся детского шампуня, который мы пытались создать для крупной сети универсамов. Мы разрабатывали так называемый «эквивалент национальной марки» – по сути, копию всемирно известного детского шампуня компании Johnson & Johnson. Упаковка нашего шампуня должна была напоминать упаковку шампуня компании J&J. На нашем флаконе мы планировали поместить надпись «tear-free formula» (состав, не вызывающий слез) взамен более знакомой «no more tears» (нет больше слез).

Проанализировав образец созданного нами шампуня, заказчик пожаловался на слишком низкий уровень pH. Химики применяют показатель pH для измерения кислотных или щелочных свойств соединения. Он может меняться от 1 до 14, а значение 7 соответствует нейтральному веществу. У первого образца показатель был близок к 6, то есть

шампунь содержал слишком много кислоты. Другими словами он раздражал глаза.

Узнав об этом, представитель компании Johnson Carter был возмущен и прислал мне разгневанное письмо из Нью-Йорка, требовавшее объяснить, почему фабрика «ворует наш pH», словно это был какой-то ингредиент, который фабрика пыталась не доложить.

Компанию Johnson Carter заботило получение заказов, а продавцы беспокоились почти исключительно о том, как исключить возможность возникновения неприятностей. Никто никогда не оценивал товар как таковой. Они никогда не интересовались, насколько он хорош. Я сомневался, что кто-нибудь из компании Shop Corp. когда-либо опробовал его на себе. Я как-то спросил Берни, пользовался ли он хоть раз нашим дешевым шампунем, и он посмотрел на меня так, словно действительно испугался, что я сошел с ума.

Одним из наших изделий была смесь голубого цвета с названием «Молоко и алоэ» («Milk&Aloe»). Джанет из Shop Corp. заметила, что в перечне ингредиентов нет химического названия алоэ. Мы уже продавали этот продукт довольно долго, но за все это время она была единственным клиентом, обратившим внимание на недостающий компонент. Джанет потребовала, чтобы мы добавили алоэ.

– Сколько? – спросил я у Берни.

Тоном, указывавшим на очевидность ответа, он сказал, что нужно добавить ровно столько, чтобы иметь право вставить его в список ингредиентов. Я спросил, что мы будем делать, если Джанет потребует добавить в нашу смесь молоко. Берни велел мне не поднимать этот вопрос и сказал, что мы обсудим это, только если компания Shop Corp. захочет. Они, естественно, захотели.

Джанет сказала, что нам нужно обосновать все, что напечатано на этикетке. В отношении косметических продуктов FDA в основном обращало внимание именно на содержание этикеток, требуя, чтобы оно соответствовало всем необходимым требованиям.

– Мы, конечно, не рассчитываем на свежее молоко, – сказала она, но не уточнила, как именно мы должны обосновать слово «молоко» на этикетке.

Джанет прислала мне длинный документ, найденный на Web-сайте FDA. У нее остались вопросы в отношении некоторых правил, касавшихся этикеток. Прочитав этот документ, я тоже не нашел ответов на некоторые вопросы, да и в компании Johnson Carter никто не смог прояснить ситуацию.

Джанет хотела, чтобы названия на этикетках точно соответствовали ингредиентам продукта, но не знала, какими принципами руководствоваться. Я упомянул, что у нас была пена для ванны с названием «Взрывная жвачка» («Bursting Bubblegum»), в составе которой не было жевательной резинки. В нашем флаконе с этикеткой «Галактический виноград» («Galaxy Grape») винограда тоже не было. Услышав об этом, она запаниковала. Она не знала, что ей думать и как быть. Ни производитель, ни импортер, ни распространитель – никто полностью не понимал требований, касавшихся содержания этикеток.

\* \* \*

Одним из самых популярных товаров компании Johnson Carter был гель для душа в высокой бутылке огромного размера. За несколько дней до прибытия грузовика, который должен был забрать большую партию этого изделия, я заметил, что многие бутылки наполнены не до конца.

Сестра пришла, осмотрела их и сказала, что это обычное явление, связанное с наличием воздуха в геле. Уровень отстоявшейся жидкости в бутылке всегда немного понижался. Она утверждала, что когда их закрывали, бутылки были наполнены, как положено.

Ее объяснение звучало правдоподобно, но я напомнил Сестре, что с флаконами шампуня и пены для ванны обычного размера таких проблем у нас не было.

Как бы там ни было, проблема была налицо, и в чем ее причина, было не так уж важно. Дело было не столько в эстетических соображениях, сколько в нарушении правил этикетирования товара. Если мы утверждали, что флакон содержит 850 миллилитров



продукта, он должен был содержать именно столько. Качество шампуня могло быть низким, но его должно было быть ровно столько, сколько указано на этикетке.

Эту проблему стоило решить еще и потому, что распространитель мог использовать недостаток геля во флаконах против импортера. Если, например, товар плохо продавался, распространитель мог потребовать у компании Johnson Carter изъять его, мотивируя свое решение недостаточным количеством продукта во флаконах. Поскольку компания Johnson Carter брала на себя весь финансовый риск, она вынуждена была настаивать на производстве изделий по всем правилам.

Мы измерили количество геля для душа в бутылках, и оказалось, что его было меньше 850 миллилитров, указанных на этикетке. Сестра пообещала, что больше такое не повторится, но все равно хотела отправить эту партию. Я предложил заполнить только бутылки, в которых объем был явно меньше положенного.

– Это очень неудобно, – ответила она.

По ее словам, это ставило ее в неловкое положение, и я решил, что в этом случае она сама может «потерять лицо». Если она намеренно недоливала гель в бутылки, чтобы немного сэкономить, возможно, ей не хотелось признавать последствия своих действий.

В любом случае, Сестра заявила, что забраковать эту партию было просто невежливо. Она уже была упакована и готова к отправке. Ошибка была непреднамеренной, такое могло случиться с каждым. Да и больше этого не произойдет.

– Ради нашего дальнейшего сотрудничества, – попросила она, – пожалуйста, войдите в мое положение.

Такие ситуации возникали постоянно. Фабрики создавали проблемы, отражавшиеся на качестве продукции, а затем переваливали их на плечи импортеров, уговаривая их принять на себя весь финансовый риск. Компания King Chemical сама была виновата в сложившейся ситуации, но рассчитывала на понимание со стороны своего клиента, компании Johnson Carter.

Производители, манипулировавшие качеством продукции, знали, что если их поймают, скорее всего, им удастся выкрутиться. Они привыкли использовать идею «сохранения лица» как палочку-выручалочку. Именно эта склонность импортеров помогать производителям избегать «потери лица» и провоцировала махинации на производстве.

Я попытался убедить Сестру.

– В Соединенных Штатах есть определенные правила, – сказал я. Конфуцианство учило, что уважать установленные порядки также важно, как и «сохранять лицо».

– Это вы только так говорите, – отреагировала она.

Мы стали обсуждать возможность заполнения бутылок, и чем яснее становилось, что я не собираюсь игнорировать эту проблему, тем больше выходила из себя Сестра. В определенный момент она даже заявила, что мне придется «отвечать за свои действия». Это была прямая угроза, намек на то, что за все последствия моей настойчивости мне придется пенять на себя.

Когда стало ясно, что угрозы делу не помогут, Сестра пустила в ход свое обаяние. Из всех сил стараясь казаться обворожительной, она принялась мне льстить:

– Пожалуйста, поговорите с Берни сегодня вечером, – сказала она. – Объясните ему, что все не так уж плохо. Он прислушивается к вашему мнению.

– Он наверняка скажет то же самое.

– Скажите ему, что это больше не повторится.

Она протянула руку и коснулась моего рукава. Я пообещал поговорить с Берни, хотя и предупредил, что ей не стоит обольщаться.

Мне казалось, что заполнить бутылки было не так уж сложно. На это потребовался бы день, максимум два дня работы, но складывалось впечатление, что проблема лежала глубже, чем могло показаться. В том, что касалось положения дел на производстве, я не всегда располагал полной информацией. Я знал только, что Сестра из всех сил отказывалась доливать гель в бутылки и что она готова была попеременно запугивать и умолять меня, –

так плохи были ее дела.

– Все очень просто, – сказал Берни вечером того же дня, когда я связался с ним по телефону. – Если бутылки наполнены не до конца, их нельзя отправлять.

– Я знаю.

– Тогда в чем, черт возьми, у вас там дело?

Работа посредника была непростым делом. За свою долгую историю китайцы накопили большой опыт общения с посредниками. Если они считали, что некто, стоявший между ними и заказчиком, ограничивал рост их доходов, они находили способ его устранить. Невозможно было чего-либо добиться на фабрике, если все время настаивать на своем.

Казалось бы, простое решение – долить гель в неполные бутылки – либо на самом деле было не таким простым, либо действительно ставило Сестру в очень неудобное положение.

– Я не очень понимаю, в чем тут дело, – сказал я Берни, – но они, почему-то, очень хотят, чтобы мы уступили им в этом вопросе.

– Уступили, – сказал он, словно не веря своим ушам. – Вы только послушайте. Он хочет, чтобы я им уступил!

Для Берни, как и для многих других импортеров, контракт служил основой отношений с производителем. Прислав заказ, он рассчитывал на результат, в точности соответствовавший подписанному соглашению. Как клиент фабрики, он имел определенные права, и его позиция была мне понятна. Проявив твердость в этом небольшом конфликте, он надеялся избежать больших трудностей в дальнейшем.

– По-моему, вы чего-то не понимаете, – сказал он. – Стоит дать этим людям палец, и они откусят всю руку.

На следующий день я принес на фабрику дурные вести. Берни хотел, чтобы бутылки наполнили. Сестра была расстроена, но теперь делать было нечего, поскольку Берни принял окончательное решение.

Сестра взяла пару десятков рабочих с фабрики и развернула на складе временную производственную линию. Картонные коробки с гелем для душа распечатали, и неполные бутылки были долиты. Процесс этот был долгим, и Сестра стала относиться ко мне очень холодно.

Поскольку в сельской местности не было службы такси, обычно обратно в отель меня подвозил кто-нибудь с фабрики. Когда пришло время возвращаться, я поинтересовался, кто повезет меня в город.

Сестра сказала, что водитель нездоров.

– Может быть, кто-то из водителей грузовиков? – спросил я.

– Они заняты, – сказала она. – Мы сейчас очень загружены.

На стоянке перед входом я видел два припаркованных грузовика. Обычно кто-нибудь предлагал подбросить меня до города, даже если водители были заняты. Я бывал на фабрике уже много раз, но в тот день для меня впервые не нашлось машины.

Прождав час рядом с фабричной автостоянкой, я отправился искать Сестру. Она была в своем офисе и, казалось, ждала моего возвращения. Она сидела, сложив руки на груди, и смотрела на меня надменно. Я поинтересовался, сможет ли кто-нибудь отвезти меня в гостиницу.

– Мы сделали, как вы просили, – сказала она, – все бутылки заполнены.

Я вышел из фабрики на проселочную дорогу, соединявшую ее с внешним миром, и зашагал по направлению к городу. Увидев меня, несколько рабочих, стоявших перед фабрикой, засмеялись. Они, видимо, приняли меня, одиноко бредущего по безлюдной дороге, за неудачника, приехавшего из провинции в надежде найти работу.

В конце концов, средство передвижения все-таки нашлось. Я остановил проезжавший мимо такси-мотоцикл: транспортное средство жалкого вида, состоявшее из мотоцикла и прикрепленного к его задней части деревянного короба. У этих трехколесных гробов не было окон, и даже местные жители пользовались ими только в самом крайнем случае.

Так или иначе, позиция руководства фабрики была очевидна: «либо вы – на нашей

стороне, либо мы создадим вам массу трудностей».

Казалось бы, импортера следовало поощрять за обнаружение недостатков в качестве продукции, но этого почти никогда не происходило. Руководители фабрик считали, что забота о качестве продукции не способствует успеху предприятия, а только мешает повышению прибыльности производства. Стремление добиться повышения качества продукции не только не способствовало моему сближению с руководством предприятия, но напротив, сделало меня изгоем.

Импортёры быстро усваивали, что повышение качества увеличивает их затраты. Всякий раз, когда компания Johnson Carter обнаруживала проблему и просила производителей устранить ее, фабрика перекладывала связанные с этим расходы на нас. Если импортер слишком сильно заботился о качестве продукции, его относили к разряду излишне назойливых и предпочитали ему других, более сговорчивых. Производителям нравились мягкие и покладистые импортёры.

В Китае были другие иностранцы, вроде меня, по поручению импортёров боровшиеся с фабриками за повышение качества продукции. И порой я утешал себя мыслью, что не я один страдал от этих проблем.

Я встречался с одним из таких людей, работавшим с большой сетью поставщиков. Его компания располагалась в Шанхае, но имела офисы в Южном Китае. Я спросил его о проблемах с качеством продукции.

– У нас нет никаких проблем, – ответил он безразличным тоном.

– *Вообще* нет проблем?! – переспросил я. В это трудно было поверить – все остальные обычно жаловались на качество. Я поинтересовался, как такое возможно.

– Легко, – сказал он. – У нас на местах работают 90 контролеров качества.

Разумеется, у них не было проблем с качеством продукции, и поэтому они держали целый батальон контролеров.

Положение дел в Китае осложнялось тем, что каждый производитель имел свой собственный отдел контроля качества продукции. Их сотрудники исправно помечали продукцию наклейками «qc passed» или «quality control ok». <sup>14</sup>Они очень хорошо справлялись с наклеиванием этих значков, но иностранным фирмам все равно приходилось присылать своих собственных контролеров.

Ничто не указывало на глубинные проблемы в «корпорации „Китай“» более красноречиво, чем огромное количество людей, получавших деньги за выполнение работы, которую владельцы фабрик не могли или не хотели выполнять сами. На глазах возникала целая индустрия сторонних контролеров, располагавшая внушительными армиями наемников, обученных следить за качеством продукции.

*Почему китайские производители не могли выполнять эту работу сами? Почему они нуждались в таком тщательном контроле?*

На следующий день после того, как мне пришлось добираться до отеля самостоятельно, я ожидал встретить враждебность со стороны Сестры. В действительности все вели себя так, словно ничего не произошло. Не было никакого затаенного недовольства, никто не спешил принести мне извинения, но, в то же время, никто не ждал их и от меня.

Меня всегда удивляла во владельцах фабрик эта способность очень бурно демонстрировать свои эмоции и тут же совершенно забывать об этом, и продолжать как ни в чем не бывало.

Гель для душа был отправлен на той же неделе, и внимание сразу переключилось на другие выполняемые заказы. Казалось, все было в полном порядке, и тут руководство фабрики сделало неожиданное заявление: они больше не будут принимать заказы на гель для душа от компании Johnson Carter.

Сестра пояснила, что они согласны выпускать все остальные наши продукты, но гель

---

<sup>14</sup> Пометки, означающие, что изделие прошло контроль качества. – *Прим. пер.*

для душа, как мы уже успели убедиться, создавал слишком много проблем.

– Они не могут так со мной поступить, – сказал Берни. – Скажи им, что они *должны* выпускать наш гель для душа. Передай им, что я так сказал.

Мысль о том, чтобы производить часть наших товаров в одном месте, а остальные в другом, была просто абсурдной. Если рассматривать одну только транспортировку, это уже было бы слишком неэффективно. Транспортные расходы возросли бы, а производственный график пострадал из-за задержек, вызванных координационными накладками.

Руководство фабрики все-таки одержало верх, и мы вынуждены были умолять их продолжить выпуск геля для душа. В конце концов, Сестра неохотно согласилась, но перед этим твердо выразила надежду, что компания Johnson Carter больше никогда не станет предъявлять претензии по поводу уровня изделия в бутылках.

С этой проблемой сталкивались многие импортеры. Чем активнее они добивались повышения качества продукции, тем сильнее сопротивлялись поставщики.

После случая с гелем для душа наши отношения с руководством фабрики осложнились.

Я спросил у Сестры, когда будет готова следующая партия товара, чтобы я мог проверить ее перед отправкой. Сестра предложила мне приехать в пятницу. Приехав на фабрику утром в назначенный день, я обнаружил, что партия была отправлена два дня назад.

В первый момент я решил, что неправильно понял сказанное, и товар будет отправлен через два дня.

В китайском языке «позавчера» переводится как «день перед» – цзяньтянь, а «послезавтра» как «день после» – хоутянь. Говорящий на китайском языке обращен лицом к прошлому, а спиной к будущему и этот непривычный взгляд всегда вызывал путаницу в моей голове.

– Вы послали товар *позавчера* и даже не подумали сообщить мне об этом?

– Мы не хотели вас беспокоить, – ответила Сестра.

В этой ситуации фабрика оказалась в двойном выигрыше. Товар, который никто не проверял, не могли забраковать, и, кроме того, Сестре удалось продемонстрировать мою несостоятельность.

– Как же ты мог позволить им так поступить с тобой? – спросил меня Берни.

Правда заключалась в том, что эти мелкие фокусы невозможно было предотвратить, но ни один из проделанных ими трюков не был достаточным основанием для того, чтобы всерьез задуматься о смене поставщика.

Когда вы покупаете фрукты, если вас не устраивает то, что вам предлагают в одном магазине, вы идете через дорогу к конкуренту. В экспортном производстве все было устроено не так просто. Налаживание отношений с поставщиком требовало значительных усилий, на то, чтобы сгладить все острые углы, уходило много времени. Экспортное производство было в этом отношении больше похоже на брак: даже если в отношениях возникало напряжение, обычно имело смысл постараться договориться, а не уходить в поисках нового партнера.

Не желая играть в кошки-мышки с руководством фабрики, компания Johnson Carter учредила случайные проверки. Берни считал, что если руководство предприятия пыталось скрыть проблемы, касавшиеся качества продукции, неожиданные инспекции помогут их обнаружить.

Берни объявил, что, как представитель их компании, я буду теперь наносить неожиданные визиты на производство. Я буду приезжать без предупреждения и руководство фабрики должно обеспечить мне доступ на предприятие в любое время.

Это заявление звучало жестко и несколько самоуверенно, и я опасался, что руководство фабрики воспримет его как оскорбление. Эффект оказался совершенно противоположным: Сестру удивило, что мы не проявили подобной бдительности с самого начала.

У Берни был свой, оригинальный подход к организации этих проверок. Он неожиданно объявлял представителям фабрики, что я приеду в определенный день, просто чтобы проверить их реакцию. Если представители не возражали против моего визита, он отменял

поездку, считая, что ничего интересного я все равно не увижу.

Напротив, если кто-то на фабрике давал понять, что какие-то дни не очень подходят для визита, я обязательно должен был попасть на фабрику именно в эти дни. Во время одного из таких неподходящих периодов я прилетел в Шаньтоу и прибыл на фабрику только для того, чтобы узнать, что в данный момент производство нашего продукта было остановлено, на складе почти нет готовых изделий, которые можно было бы проверить, а Сестра уехала из города в деловую поездку. Другими словами, это был напрасный визит.

\* \* \*

Объем заказов компании Johnson Carter продолжал расти, когда неожиданно поступили плохие новости: крупный покупатель пожаловался, что наши флаконы были слишком тонкими.

Руководство фабрики тайне изменило настройки пресс-форм, чтобы на каждый флакон уходило меньше пластика. В результате, стоило чуть сжать флакон, и он ломался.

– Это просто пластиковый пакет, черт его подери, – пожаловался Берни.

Его офис в Нью-Йорке провел расследование и пришел к выводу, что флаконы претерпели несколько изменений. Производители постепенно уменьшали количество пластика в течение нескольких месяцев. Первые выпущенные флаконы были прочными, но позже их качество упало настолько, что они стали с трудом справляться со своей задачей. Поскольку никто из нас не заметил этих изменений, руководство фабрики решило пойти еще дальше.

Китайские фабрики часто занимались подобным плавным понижением качества продукции. Они в тайне уменьшали количество используемого материала либо манипулировали качеством ингредиентов. Изменения были постепенными, почти незаметными. Разумеется, они не спрашивали разрешения у импортера и не ставили его в известность о происходящем.

В случае с пластиковыми флаконами компанию Johnson Carter особенно возмущало то обстоятельство, что она купила и официально владела пресс-формами для флаконов, которыми манипулировало руководство фабрики. Уменьшение количества пластика во флаконе увеличивало доходы, но фабрика не собиралась делиться ими с импортером. Все, что доставалось ему, – это повышение риска, связанного с качеством продукции.

Для компании King Chemical производство было игрой. В начале каждого совместного проекта ее владельцы договаривались об условиях сотрудничества, а затем начинали искать способы сэкономить. На вопрос, который Берни задал раньше: «Как фабрике удастся предлагать такую низкую цену?» – мы получили хотя бы частичный ответ.

В игре в кошки-мышки, затеянной фабрикой, нашей задачей было обнаружить, как производитель манипулирует продуктом. Если мы находили нарушение, фабрику можно было убедить вернуться к исходной производственной схеме. Если же нам не удавалось разгадать их трюк, сэкономленные деньги доставались производителю. В любом случае, вся ответственность ложилась на наши плечи. Фабрике иногда удавалось выиграть, но она никогда не могла проиграть.

Компания Johnson Carter покупала не готовое изделие, а товар, изготовленный на заказ. Импортер предоставил все сведения, необходимые для производства флаконов, включая образцы. Решение сделать флаконы тоньше было принято руководством фабрики в одностороннем порядке.

Производитель не предъявлял нам ультиматум: если вы не согласитесь платить больше, это отразится на качестве выпускаемых нами изделий. Они просто начали понижать качество продукции и не только не дали нам понять, что поскольку мы платили мало, качество их продукции будет невысоким, но, наоборот, обещали нам, что их продукция будет лучше, чем у любого из их конкурентов. Они сдержали свое обещание, но только при выполнении первой пары заказов, после чего качество стало падать.

Постепенное снижение качества продукции было для производителей в Китае сознательной экономической стратегией. Они осознанно брали на себя риск, поскольку в глубине души знали, что у них есть запасной выход. Если импортер обнаружит манипуляции с качеством и откажется принимать заказ, как вы думаете, куда продадут бракованную партию?

Еще 10 лет назад махинации с качеством были сопряжены с большим риском, поскольку производителю было гораздо сложнее сбыть забракованную партию товара. В последние годы, однако, Китай оказался на пересечении важнейших международных торговых путей.

Если бы мы забраковали большую партию нашего шампуня, можно было найти агентов, которые могли продать товар за границей, на одном из бурно растущих экспортных рынков. Даже домашний рынок развился до такой степени, что покупателей для излишков товара можно было попробовать найти в самом Китае.

Проблемы с качеством возникали все чаще, и появление новых возможностей для сбыта товара играло свою роль. Производители знали, что для неудачной партии, забракованной в результате манипуляций с качеством на предприятии, всегда найдется покупатель, и это способствовало росту количества махинаций на производстве.

В китайском производстве не существовало представления о возмещении убытков или штрафных санкциях за недобросовестные действия, и это, безусловно, вносило свою лепту. Если (или, точнее, когда) производителя ловили на манипуляциях с качеством продукции, единственное, чего от него можно было ожидать, – это повторное производство товара надлежащим образом. Импортеру никогда не возмещали убытки из-за потерянных клиентов или пострадавшей репутации. Единственным наказанием для руководства фабрики, пойманного с ложкой в банке варенья, было требование закрыть банку.

Поскольку компания King Chemical винила своих поставщиков за отдельные случаи снижения качества, Берни предложил встретиться с некоторыми из компаний, поставлявших на фабрику основные ингредиенты. Начать он решил с поставщика, ответственного за поставку флаконов, оказавшихся слишком тонкими.

Руководство фабрики, однако, не спешило организовывать встречу. Они не хотели, чтобы мы получили информацию напрямую от поставщика, поскольку она могла противоречить их собственным утверждениям о структуре себестоимости. Кроме того, субподрядчик мог порекомендовать нам другую фабрику, не хуже, а может быть даже лучше, чем King Chemical.

После многократных запросов руководство фабрики в итоге согласилось устроить встречу для Берни во время его очередного визита.

Мы побывали на фабрике по производству пластиковых флаконов, но уже после визита узнали, что это был лишь отвлекающий маневр. Поставщик, с которым мы встретились, обсуждал с компанией King Chemical возможность поставок флаконов в будущем, но не был поставщиком тех злополучных флаконов, о которых шла речь.

В любом случае, владельцы фабрик часто состояли в сговоре друг с другом, особенно, когда дело касалось иностранных клиентов. Если один предприниматель просил другого о помощи, тот обычно соглашался в расчете получить ответную услугу в дальнейшем.

Берни попытался придержать заказы, пока ему не назовут поставщика флаконов, но потребность в готовых изделиях росла слишком быстро, и, в конце концов, от этого требования пришлось отказаться. Компания Johnson Carter присылала новые заказы, и мы продолжали отправлять все новые изделия, выпускавшиеся на фабрике King Chemical.

## **Глава 10**

### **СЕМЬ ШАГОВ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ**

Из-за большой разницы во времени между Соединенными Штатами и Китаем распорядок дня деловых людей, связанных с экспортным производством, был сильно

растянут.

Фабрика King Chemical работала по обычному расписанию: работа начиналась сразу после завтрака и продолжалась до обеда, и я, приехав с визитом, обычно проводил все это время на предприятии. Сотрудники нью-йоркского офиса компании Johnson Carter приходили на работу, когда в Китае было уже довольно поздно, и частенько наш обмен электронными письмами и телефонными звонками затягивался на всю ночь.

Единственным остававшимся мне временем были несколько вечерних часов, когда жители Соединенных Штатов собирались на работу. Я использовал этот небольшой промежуток времени, чтобы хоть немного отоспаться.

Мне все чаще снилось производство, и, порой, закрыв глаза, я снова оказывался на фабрике, только не в роли контроллера, пытающегося добиться выполнения сроков, а в роли рабочего поточной линии. Контроль качества был главной темой моих кошмаров. В них я закрывал флаконы и лепил на них этикетки, а когда обнаруживались ошибки, все улики указывали на меня.

Проснувшись после одного из таких тревожных снов в своем гостиничном номере, я направился в ванную и обнаружил, что туалет неисправен. Это был пятизвездный отель, один из лучших в городе.

– Здесь что, вообще *ничего* не работает как положено?

Я долго колебался, прежде чем позвонить на стойку регистрации и пожаловаться, поскольку знал, что пытаться починить что-нибудь в Китае обычно было себе дороже. Я был, однако, приятно удивлен, когда дежурный администратор отеля выразила желание решить эту проблему лично.

Во всем Южном Китае – в отелях и на фабриках – царило стремление немедленно самостоятельно уладить возникающие проблемы, которое совершенно обескураживало. Хотя поломка туалета не была такой уж серьезной проблемой, было отрадно видеть, что сотрудники отеля относятся к ней именно так.

Дежурный администратор поднялась в номер с двумя коллегами – парнем в рабочей одежде и горничной. Все трое стояли в ванной, изучая туалет, пока я ждал в комнате. Они напряженно анализировали ситуацию, словно группа инженеров, пытающихся исправить конструктивный дефект, обнаруженный в обитаемом космическом аппарате, находящемся в открытом космосе.

Из-за двери доносилось их бормотание, и я слышал, как они проверяют сливной рычаг в бачке. Спустя какое-то время они вышли из ванной, и дежурный администратор объявила, что они закончили. Она сказала, что неполадки были устранены.

Дежурный администратор была особенно довольна результатом и просто светилась от гордости. Я поблагодарил ее, мысленно поздравив себя с маленькой победой в борьбе за качество. «Видишь, – сказал я себе – не все здесь безнадежно. Нужно быть терпеливым, верить в успех, и, конечно, немного везения никогда не повредит».

Выходя из номера, дежурный администратор улыбнулась и бросила на меня многозначительный взгляд. Нам не следует забывать о только что оказанной услуге. Между нами как будто установилась теперь некая связь, и этот секрет стал нашим общим достоянием.

Трое сотрудников отеля уже вышли из номера, когда я вдруг почувствовал, как зашевелились волосы у меня на затылке.

Это ощущение обычно возникало, когда я вот-вот должен был о чем-то здорово пожалеть, оно было инстинктивной реакцией, выработанной у меня в этой стране. Я попросил их подождать минутку.

– Дэн ися!

Все трое замерли на месте, и я направился в ванную. Дежурный администратор на цыпочках вошла следом за мной.

– В чем дело? – робко поинтересовалась она.

Я подергал рычаг сливного бачка, но ничего не произошло.

– Он не работает, – сказал я.

На ее лице отразилось разочарование и замешательство, как будто она только что сумела отремонтировать туалет, а он взял и решил снова перестать работать. Она изо всех сил сосредоточилась и нажала на сливной рычаг. Из бачка раздалось громкое шипение.

– Видите? – сказала она. – Он работает.

Туалет издал звук, но это не был звук льющейся воды. Было очевидно, что он неисправен, и я ей так и сказал.

Хотя перед нами была одна и та же ситуация, она предпочитала не замечать проблемы. Более того, по-видимому, она надеялась, что я приму ее точку зрения. Складывалось впечатление, что больше всего ее расстраивало мое нежелание согласиться с ее версией происходящего.

Я уже попадал в такие ситуации с китайскими производителями. Мы могли разглядывать коричневую этикетку, которая должна была быть напечатана желтой краской, и при этом владелец фабрики настаивал на том, что она была желтой.

Это напоминало старую историю о дереве в лесу: если дерево упало, но рядом не было никого, кто мог бы это услышать, произвело ли оно вообще какой-нибудь шум при падении? В Китае не только требовался свидетель, если их было как минимум двое, они могли договориться о любой версии происшедшего. Никакого дерева могло вообще не быть, но они могли настаивать на том, что оно было: могучее, великолепное дерево, простоявшее тысячи лет.

Дежурный администратор настаивала на своей версии.

– Но он шумит, – сказала она. – Вы же сами слышали.

Горничная тоже смотрела на меня с надеждой, словно соглашаясь с альтернативной интерпретацией событий и рассчитывая, что я поступлю также. Теперь я находился под двойным давлением.

Мы плавно перешли к следующей стадии переговоров, в которой сотрудники отеля перестали отрицать проблему и начали торговаться. Мы вчетвером принялись выяснять, что такое работающий туалет. Следует ли считать туалет, который только шумит, но ничего не делает, исправным или сломанным? По словам дежурного администратора, у меня были основания утверждать, что туалет неисправен, но мне следовало признать, что он не был *полностью* сломан.

Ее мнение было отчасти подкреплено логикой, и спорить с ней было бесполезно.

Для того чтобы сдвинуться с мертвой точки, мне не оставалось ничего другого, как уступить. Я согласился с тем, что туалет был сломан не полностью, и эта уступка похоже удовлетворила ее, по крайней мере, на некоторое время.

Китайские производители использовали тот же прием. Они хотели, чтобы импортер признал, что проблема не так уж серьезна, хотя бы потому, что это усиливало их позицию в споре. Если проблема не была серьезной, ей можно было уделять меньше внимания и тратить на ее решение меньше ресурсов. Это был упреждающий ход. Если все соглашались с незначительностью проблемы, то впоследствии, если от нее отмахнулись или если оказалось, что ее невозможно устранить, это не выглядело большим провалом.

Добившись компромисса, сотрудники отеля, впервые со времени их появления в моем номере, действительно попытались что-то предпринять. На этот раз я услышал звон, сопровождавший снятие керамической крышки бачка, и журчание воды, означавшее, что кто-то пытался проверить работу внутреннего механизма.

Спустя несколько минут они вышли из ванной комнаты, и дежурный администратор призналась, что все осталось без изменений. Она вежливо спросила меня, не соглашусь ли я оставить все, как есть.

*Оставить все, как есть?*

Это был еще один прием, с которым я уже встречался, благодаря опыту работы с китайскими фабриками. Если на производстве возникала проблема, требовавшая исправления, почти всегда кто-нибудь сначала пытался убедить импортера оставить все, как



есть. Просьба всегда носила личный характер, и когда дело касалось меня, китайские партнеры просили меня закрыть глаза на тот или иной просчет «ради наших деловых отношений».

Сделать такую попытку имело смысл в любом случае. Если кто-то указывал вам на проблему, и вам удалось убедить этого человека оставить все как есть, разве это не приводило к такому же результату, как и устранение самой проблемы?

Встретившись с необходимостью решить задачу, западные люди часто задавали смешные вопросы, вроде «Что именно стало причиной этой проблемы?» и «Что мы можем предпринять?»

Просьба смириться с неработающим туалетом означала, что следующий шаг предстоит сделать мне. Ответственность ложилась на мои плечи. Когда меня вежливо попросили отменить заявку на починку туалета, я тут же вспомнил поставщиков, точно так же подходивших к решению проблем с качеством продукции. В обществе, придававшем большое значение вежливости, если кто-то просил вас об одолжении, подразумевалось, что вы поймете и согласитесь.

– В чем, собственно, проблема? – спросил я.

Я задал этот вопрос, надеясь лучше понять, что происходит. В нем не было скрытых обвинений или намеков, но он, по-видимому, запустил не тот механизм в неподходящий момент. Я был совершенно не готов к тому, что произошло дальше.

Тон дежурного администратора мгновенно изменился, и она больше не старалась выбирать выражения.

– Это очень странно, Вам не кажется?

– Что именно?

– Что именно *Ваш* туалет сломался.

Ее бровь вопросительно изогнулась.

– Что, простите?

– Как Вам известно, у нас в отеле много номеров.

– Ну и что?

– А то, что сломан только Ваш туалет.

Менеджер ждала, пока я осмыслю сказанное, и мне пришлось сдерживать сильное желание закатить глаза.

– Я не ломал ваш туалет, – сказал я.

– Да? Вы уверены?

Она почувствовала свое превосходство, и мне поневоле пришлось оправдываться.

Мы уже потратили на препирательства почти час, и я задумался: «Как же мы к этому пришли?» Менеджер вошла в мой номер с сияющими глазами, готовая лезть из кожи вон, чтобы помочь мне решить проблему. И вот в следующий момент она выпустила коготки, и, похоже, меня теперь могут оштрафовать за порчу гостиничного оборудования.

Культура обслуживания в Китае претерпела сильные изменения, но некоторые привычки изжить было нелегко. Культурная Революция выработала в людях определенные навыки выживания, одним из которых была необходимость любой ценой защитить себя от возможной «потери лица». В ответ на угрозу следовало нанести ответный удар, быстрый и жестокий, и не останавливаться до тех пор, пока источник угрозы не отступит. Если кто-то может создать вам неприятности, необходимо было, во что бы то ни стало, вынудить его отказаться от своих намерений. В Азии везде признают важность «сохранения лица», но нигде больше к этому не относятся с такой агрессией.

То, что дело происходило в пятизвездном отеле, не имело значения. Мы по-прежнему были в Китае, стране с давними культурными традициями, которая совсем недавно пережила период политических потрясений.

По опыту я знал, что малейший инцидент в Китае может закончиться серьезными неприятностями, и простыми извинениями ситуацию, вероятно, было не исправить. Мне нужно было вернуть наш разговор в конструктивное русло, а извинения, которые можно

было расценить, как проявление слабости, были далеко не лучшим ответом.

– Это ведь пятизвездный отель? – спросил я. Этот вопрос должен был помочь мне выбраться из ямы, которую я себе выкопал.

– Разумеется, – ответила менеджер таким тоном, словно хотела сказать : «Какая наглость!»

Стараясь говорить как можно вежливее, я спросил, считает ли менеджер, что в пятизвездном отеле номера должны быть оснащены исправными туалетами. Это было простое логическое построение, которое нельзя было легко отбросить или исказить. Возможно, ее убедил мой довод, а может быть, она поняла по моему тону, что я не стараюсь сознательно ей навредить.

Поведение дежурного администратора снова изменилось – как будто опять переключили телевизионный канал – на этот раз она повела себя как маленькая девочка, просившая у меня прощения. Она перечислила мне несколько возможных объяснений неисправности туалета. Все они были надуманы, и никак не были связаны друг с другом. Наименее правдоподобное состояло в том, что поскольку мой номер располагался на самом верхнем этаже, давления в трубах не хватало для исправной работы туалета.

По существу, мне предлагали выбрать любое понравившееся объяснение. На фабриках со мной происходило совершенно то же самое.

Когда качество падало, мы получали гору извинений и хитросплетение отговорок. Во всем были виноваты поставщики. Ответственность несла компания грузовых перевозок. Это был промах одного из рабочих («но вам нет необходимости беседовать с ним лично, его только что уволили»).

Длинный перечень оправданий был просто еще одним этапом процесса разрешения проблемы. Его не стоило воспринимать всерьез, так же как и обвинения в мой адрес, которые тоже не означали, что вину действительно хотят переложить на мои плечи. В Китае процесс устранения проблемы не был прямолинейным. Нужно было следовать установившимся традициям, запастись терпением и верой в успех, и дать тем, кто вызвался решить проблему, шанс прийти к решению своим путем.

Мой клиент из Германии жаловался, что его поставщики совершенно не умели прямо обсуждать сложившуюся ситуацию.

Они бесконечно ходили вокруг да около, в разрешении любой ситуации они никогда не делали ничего *schnell*. 15

Возможно, Китай модернизировался, может быть однажды он даже станет лидером мировой экономики, но научиться добиваться здесь определенного результата было по-прежнему непросто. Иностранные компании, надеявшиеся добиться чего-то на этом растущем рынке, должны были четко понимать, насколько культурные пережитки сдерживали экономическое развитие.

Эпопея с туалетом подходила к концу. Дежурный администратор выглядела разочарованной, да и я был тоже по-своему огорчен. Китай был полон обещаний и разочарований, и я был огорчен не столько дежурным администратором, пытавшейся, но не сумевшей починить туалет, сколько общей системой, которая была безнадежно испорчена. В итоге никто из нас так и не узнал, что же произошло с туалетом. Мы не нашли ни одной зацепки и расставались, не имея представления о том, что делать дальше.

Выходя, дежурный администратор поинтересовалась, нет ли у меня каких-нибудь пожеланий. Она, вероятно, считала, что сейчас клиенту было уместно попросить о чем-нибудь, своего рода компенсации, например, о снижении платы за номер. Я ответил ей, что мне ничего не нужно. Она спросила, не хочу ли я поменять номер. Я ответил, что в этом не было необходимости, поскольку до выходных оставалось всего два дня. Она извинилась с выражением отчаяния на лице и сказала, что ей пора идти. Она пояснила, что было уже

---

<sup>15</sup> Быстро (нем.). – Прим. пер.

довольно поздно. Я ответил, что все понимаю.

Перед тем как уйти она остановилась у двери и еле слышным голосом сказала, что завтра все может измениться к лучшему. У отеля был инженер, который ремонтировал туалеты и прочее оборудование. Он отвечал за работу водопровода во всем отеле. Инженер сам пришел бы в мой номер и починил бы мой туалет, но в этот день он был выходной.

Это была последняя стадия процесса решения проблемы. По причинам, не поддающимся логическому объяснению, она наступила ближе к концу. Настал момент, когда небеса открылись и сквозь тучи засияло солнце... *И истина освободит вас!..*

Почему такое важное обстоятельство обнаружилось только после длительных препирательств, можно было только догадываться. С другой стороны, весь процесс решения задач в Китае был полной загадкой.

Китайская экономика превосходила по объему экономику многих развитых стран, но культура явно отставала. Людям, прибывавшим в Китай для налаживания деловых и даже дипломатических связей, следовало хорошо понимать, насколько все здесь отличалось от того, к чему они привыкли.

## Глава 11 КОНТРАФАКТНАЯ КУЛЬТУРА

А-Минь лежал, растянувшись на кожаном диване у себя в кабинете. Пока он дремал, его товарищ-предприниматель, сидевший рядом, курил в темноте сигарету. Увидев меня, приятель пнул подошву туфли А-Миня, и тот сбросил с себя дремоту.

– Присаживайтесь, – сказал он, включая свет.

На маленьком столе рядом с диваном стоял чайник. А-Минь дотянулся до чайника и включил его. В его офисе бывали самые разные люди: поставщики, клиенты, родственники и друзья – и все они обычно пили здесь чай.

В этой местности владельцы фабрик предпочитали характерный тип чайных сервизов из гладкого белого фарфора с такими маленькими чашечками, каких я больше нигде не видел. Их объема едва хватало на один быстрый маленький глоток.

Он достал металлическую коробку с чаем и зачерпнул чайные листья деревянной ложкой.

– Тегуаньинь, – назвал он вслух сорт чая.

Вынутые чайные листья он положил в особую маленькую пиалу с носиком. Затем залил их горячей водой и аккуратно накрыл пиалу крышкой, расположив ее точно под таким углом, чтобы, когда ее наклоняли над чайными чашками, чай выливался, а листья оставались в пиале.

Наливать чай таким образом было непросто: заварная пиала была тонкой, вода в ней – обжигающе горячей, так что держать эту пиалу можно было только за самые края. Этот процесс, который нужно было выполнять одной рукой, по сложности приближался к цирковому трюку.

А-Минь поднял заварную пиалу, зажав ее в руке вместе с крышкой, и затем стал разливать чай, перемещая пиалу, казалось, без всякой системы взад и вперед над маленькими чашечками, пока не наполнил их все до краев.

Каждый из нас получил по крошечной чашечке чая. А-Минь проглотил свой чай одним махом, специально оставив несколько капель в чашке. Он наклонил свою чашку, чтобы показать мне крошки, настолько мелкие, что крышка заварной пиалы не могла их задержать.

Страхнув осадок на чайный поднос резким движением кисти, он снова показал мне чашку, чтобы я мог убедиться, что теперь она совершенно чистая. Как в любом бытовом ритуале, здесь были свои секреты. По тому, как человек наливает чай или держит чашку, могли судить о его происхождении, общественном положении или характере.

А-Минь подвинул ко мне чайный поднос, предлагая налить следующую порцию чая самому. Я не раз бывал в его офисе и знал, что такой шанс выпадает не каждому. Чайные

листья, оставшиеся в заварной пиале, можно было использовать еще раз, поэтому мне оставалось только добавить горячей воды и разлить чай.

Подняв маленькую пиалу и держа ее за края большим и безымянным пальцами, я подставил мизинец правой руки под дно для дополнительной опоры, а указательный палец положил на крышку, чтобы удерживать ее на месте. С рукой, напоминавшей в этом неестественном положении клешню, я начал разливать чай, но не тут-то было. Я неправильно выбрал угол наклона крышки, и листья стали просачиваться вместе с чаем. Я упустил момент. Горячая вода полилась со всех сторон, и я уронил заварную пиалу на чайный поднос.

А-Минь ничего не сказал, и я воспринял его молчание как знак того, что он предвидел подобный результат. Он повторил процедуру разлива чая еще несколько раз, пока мы не выпили примерно по шесть крошечных чашечек чая каждый.

Приготовление чая из листьев так распространено в Китае, что некоторые историки всерьез считают, что Марко Поло так и не добрался до Китая, поскольку он ни разу не упомянул об экзотической традиции чаепития. В своих заметках Поло много писал о популярности вина по всей стране, но совершенно обошел вниманием другой, гораздо более распространенный напиток, которого еще не знали в Европе.

В описаниях Марко Поло есть и другие пробелы. Он счел нужным упомянуть о том, что китайцы ели рис, но не написал о том, *как* они его ели – палочками. Он написал о привлекательности китайских женщин, но не упомянул о бинтовании ног. Он утверждал, что прибыл в Китай с севера, но при этом не заметил Великой китайской стены.

Марко Поло утверждал, что не только путешествовал по Дальнему Востоку, но и состоял на службе у Великого Хана. Если верить его словам, Марко Поло был назначен правителем Янчжоу, города развлечений, игравшего в Китайской империи ту же роль, какую Лас-Вегас играет в Соединенных Штатах. Хотя официальные китайские документы хранят имена других итальянцев, побывавших в Китае в это время, в них нет упоминаний о Марко Поло.

Кроме того, он никогда не упоминал китайские географические названия. Вместо них он использовал арабские или персидские. Марко Поло провел в Китае семнадцать лет – больше чем я, но я знал многих иностранцев, проживших здесь не меньше и также пустивших корни.

Даже те из них, кто сознательно избегал изучения китайского языка, за время своего пребывания осваивали его в приличном объеме. Как же получилось, что Марко Поло не выучил язык хоть немного? Опять же, он ни разу не упомянул непривычные китайские иероглифы, которые он должен был видеть повсюду.

Марко Поло был фантазером, рассказчиком сплетен и небылиц. Он, например, утверждал, что в одном китайском городе было 12 000 мостов, в то время как другой путешественник, побывавший там примерно в это же время, насчитал всего 360. Он рассказывал, что китайцы ели груши, весившие 10 фунтов каждая, и что жители Ханчжоу жили в домах высотой в восемь-десять этажей, хотя, скорее всего, их дома были как минимум вдвое ниже.

Впрочем, был Марко Поло в Китае или нет – теперь не имеет значения. Он вдохновил многие поколения западных путешественников, и в этом был его вклад в историю. Говорили, что Христофор Колумб, отправившись на поиски пути на Восток, взял книгу Поло с собой. Результатом этой вдохновленной Марко Поло экспедиции стало открытие Северной и Южной Америк.

Необычность Дальнего Востока не нуждалась в преувеличениях, и, возможно, настоящим недостатком повествования Марко Поло было не обилие фантастических деталей, а то, что автор упустил самое важное. Больше всего поражали в Китае не размах, как утверждали многие, а своеобразные культурные традиции, и меня больше всего интересовали те из них, которые определяли характер деловых взаимоотношений.

Несмотря на наши трудности, связанные с качеством продукции на фабрике King Chemical, Берни удавалось завоевывать все более крупных клиентов, и объемы заказов продолжали расти.

В то время компания Shop Corp. была крупнейшим и самым консервативным клиентом Johnson Carter, и любое решение, касавшееся ее заказов, принималось только после созыва большого совещания. Когда от них приходили письма по электронной почте, копии рассылались как минимум дюжине адресатов, а их листы спецификаций были очень подробны, и на них требовалась личная подпись Берни. Ничего, даже мельчайшие детали художественного оформления этикеток, нельзя было изменять без получения предварительного письменного разрешения.

Сестра знала об этом, но все равно решила изменить дизайн этикеток. Не поставив никого в известность, компания King Chemical уменьшила размер этикеток, чтобы их легче было наклеивать на флаконы. Разница была невелика, но налицо было явное отклонение от размеров, четко указанных в спецификации, предоставленной компанией Shop Corp.

Обнаружив изменения, как бы малы они ни были, мы обязаны были проинформировать Shop Corp. Я сказал Сестре, что должен уведомить компанию.

– Не говорите им. Они не заметят, – ответила она. – Даже *Вы* заметили не сразу.

В Китае не было штрафных санкций за сознательные нарушения производственных спецификаций. Обычно провинившихся заставляли произвести следующую партию продукции как положено. В худшем случае от производителя могли потребовать переделать партию.

В Соединенных Штатах дела обстояли немного иначе. Если бы наш клиент узнал, что мы не следуем его предписаниям, и у него были основания полагать, что мы делаем это сознательно, он счел бы наши действия нарушением контракта. Компания Johnson Carter могла сколько угодно твердить о своей невинности: распространителей мало интересовали трудности, с которыми нам приходилось сталкиваться в Китае.

Чтобы завоевать новых клиентов, Берни говорил им, что с нашим товаром у них не будет никаких проблем, так как мы были партнерами в совместном предприятии с фабрикой King Chemical. Это должно было повысить уверенность в надежности нашего производства, но, в то же время, означало, что мы не могли сказать нашим клиентам: «Извините, фабрика снова нас подвела».

Сотрудники фабрики никогда сами не рассказывали об изменениях в производственном процессе, но при этом, как ни странно, всегда честно отвечали на конкретно поставленные вопросы.

Если их спрашивали, не было ли изменений в изделии, обычно они старались не давать утвердительного ответа. Однако если их спрашивали напрямую, изменился ли размер этикеток, они признавались, что действительно внесли изменения. Только после того как мне показалось, что этикетки стали меньше, и я спросил об этом Сестру, она подтвердила, что их действительно уменьшили. Трудность состояла в том, что нужно было точно знать, какие вопросы следует задавать, чтобы получить полезный ответ.

Американские потребители привыкли получать в точности то, что заказали. У китайских производителей был несколько иной взгляд на отношения с клиентами. Они считали, что точное исполнение пожеланий клиентов было важно только для получения первоначального заказа. В дальнейшем они руководствовались принципом: чего импортер не знает, не может ему повредить.

Джанет, представительница компании Shop Corp., с которой я обычно имел дело, категорически настаивала на том, что продукция должна соответствовать *и* спецификации, *и* набору образцов. Сотрудники, отвечавшие за закупки крупных распространителей, были исполнены сознания собственной важности. Хотя их зарплаты были невелики, они понимали, что их решения напрямую влияют на судьбу импортеров.

Если бы клиенту показалось, что мы пытаемся его провести, он мог прервать сотрудничество с нами и обратиться к другому поставщику.

Компания Johnson Carter ходила вокруг клиентов на цыпочках, стараясь им угодить, но у компании King Chemical был другой взгляд на отношения с клиентами. Напротив, нам приходилось умолять производителя выпускать наши изделия как положено. Мы вынуждены были упрашивать владельцев фабрики не менять ничего в спецификациях. Компания King Chemical считала своим неотъемлемым правом возможность вносить изменения в спецификации наших изделий без согласования с нами, и с течением времени масштаб и смелость этих изменений только возрастали.

Тон деловых отношений тоже менялся. Приблизительно в то время, когда мы заключили договор с Shop Corp., руководство фабрики при получении новых заказов стало отвечать, что *рассмотрит* наш запрос. Китайские производители переворачивали представление о работе с клиентами с ног на голову.

В конфуцианской доктрине все отношения между людьми происходят в рамках естественной иерархии. Точно так же, как отец находился выше сына, император располагался над всеми своими подданными. В Китае между людьми не было отношений на равных, и в сфере производства все чаще преобладало мнение, что в естественном порядке вещей производитель стоял существенно выше потребителя.

В древние времена иностранные посланники отправлялись в Китай, чтобы привезти дань императору. В награду за покорность император осыпал посетителя дарами, которые тот увозил домой. Фабрика King Chemical все чаще рассматривала свои отношения с Johnson Carter в подобном ключе. Деньги, выплаченные импортером, воспринимались как дань, а награду мы получали в виде жидкого мыла и геля для душа.

Владельцы фабрик старались угождать клиентам в начале или когда у них наступали тяжелые времена, но это была лишь видимость, лицедейство, средство привлечь заказчика. Как только производитель достигал определенного успеха, он начинал играть роль императора, низводя импортера до роли обычного просителя.

\* \* \*

Мы с Сестрой стояли на складе. Вдоль одной из стен этого длинного здания располагалась часть контрафактных изделий компании, товары с поддельными торговыми марками, которые компания изготавливала для продажи на внутреннем рынке.

Один из товаров с этикеткой, имитирующей известную торговую марку Olay, назывался Olan. Другой товар на складе, Risoft, выглядел как продукт компании Procter & Gamble с названием «Rejoice», хорошо продававшийся в Южном Китае. У фабрики даже была собственная версия самого ходового геля для душа компании Procter & Gamble под названием «Zest». Упаковка была такой же, только их вариант геля назывался «Best».

В тот момент мне казалось, что между нашими компаниями установилось взаимопонимание, и я воспользовался удобным случаем, чтобы лишний раз удостовериться, что манипуляции с качеством продукции остались позади. Я спросил Сестру, может ли она пообещать, что с качеством у нас больше не будет никаких неожиданностей.

– Почему Вы нам никогда не доверяете? – спросила она огорченным и обиженным тоном. Я хотел было перечислить ей несколько причин, но она сменила тему, спросив, бывает ли холодно в Чикаго.

Приемный склад компании Shop Corp. находился недалеко от этого города. Ее вопрос меня озадачил.

– Да, – сказал я. – В Чикаго бывает холодно.

– Там выпадает снег? – спросила Сестра.

– Конечно, зимой у них идет снег.

Китайцы на юге порой спрашивали о снеге, поскольку никогда его не видели, но это не было похоже на обычный интерес к погоде. Что на самом деле могли означать эти вопросы о

снеге в Чикаго? Компания Shop Corp. базировалась недалеко от Чикаго. Может быть, Сестра собиралась поехать в Соединенные Штаты?

Упоминание о снеге, как я понял позже, было намеком, небольшой подсказкой, указанием, на что именно мне следовало обратить внимание, и о чем мне, возможно, стоило задать несколько конкретных вопросов.

Зима пришла не только в Чикаго, но и в Южный Китай. Однажды вечером у себя дома я подошел к подоконнику, на который поставил несколько изделий компании Johnson Carter. Я взял в руки флакон с шампунем и обнаружил, что его содержимое выглядит замерзшим. За окном было холодно, но температура была существенно выше нуля.

Когда я потряс флакон, шампунь отделился от стенок и стал болтаться внутри. У него была странная консистенция. Казалось, что холодная погода превратила шампунь в желеобразную массу.

– Что значит *желе*? – спросил Берни.

Я сказал ему, что вещество ведет себя странно и что это связано с холодной погодой. Обычно Берни бурно реагировал на плохие известия, но эту новость он просто не мог переварить. Он даже не пытался понять ее, а впал в ступор и игнорировал все, что я пытался сказать. Я снова постарался объяснить ему, что холодная погода увеличила вязкость шампуня, и он загустел. Я предложил ему представить себе Jell-O. <sup>16</sup>

– Я не понимаю, что Вы имеете в виду, – кричал он.

Для большей ясности я послал ему файл с видеозаписью нашего флакона с шампунем, лежащего на боку. Содержимое не вытекало из флакона, его нужно было выдавливать с силой. Оно выходило сгустками – шлеп, шлеп, шлеп – и совершенно не походило на шампунь. Образец был взят из партии, уже отправленной компании Shop Corp.

В Нью-Йорке началась паника, и Берни требовал объяснений. Фабрика отказалась предоставить подробные сведения о химическом составе шампуня, вероятно, чтобы мы не обнаружили более серьезных нарушений. Берни просил не только подтвердить использование его списка ингредиентов, но и дать детальный перечень компонентов шампуня. У него были эти данные от предыдущего поставщика, но King Chemical их предоставить отказалась.

Отчаявшись получить ответ от производителей, Берни попросил меня найти кого-нибудь, кто мог бы нам помочь. Несколько месяцев назад я познакомился на выставке с другим производителем. Мы некоторое время обсуждали возможность сотрудничества с ним в роли дополнительного поставщика, но он запросил слишком высокую цену, и на этом переговоры прекратились.

Если поставщик скрывал от вас информацию, можно было попробовать найти конкурента, который согласился бы поделиться своими знаниями. Сотрудники фабрик обычно держали рот на замке, за исключением случаев, когда они пытались привлечь клиента обещанием раскрыть секреты своего ремесла. Те, кто не мог предложить низкие цены, были особенно склонны делиться подобной конфиденциальной информацией. В Китае, где так часто старались скрыть правду, искренность приносила неплохой доход.

Производитель согласился встретиться у меня дома, где я вручил ему флакон нашего шампуня, того что был золотисто-желтого цвета. Он выдавил немного шампуня на ладонь и коснулся его указательным пальцем. Он показал мне, что его палец отскакивал от поверхности капли: шампунь к нему не приставал. По словам моего гостя это был признак низкого качества. Он сказал, что этот шампунь был гораздо хуже тех, что продавались в Китае.

– Здесь Вы этого продать не сможете, это уж точно.

– Не сможем?

– Конечно, нет. В Китае есть стандарты. Шампунь такого сорта годится только на

---

<sup>16</sup> Популярная марка желе. – Прим. пер.

экспорт.

Он был удивлен, узнав, что мы экспортируем этот продукт в Соединенные Штаты.

– Я думал, он предназначался для страны вроде Боливии, – сказал он.

Это звучало не слишком обнадеживающе. Он посмотрел на дату, отпечатанную на дне флакона. Мы указывали пятилетний срок годности. В Китае срок хранения таких товаров на прилавках ограничивался тремя годами.

Берни был очень недоволен, когда я пересказал ему наш разговор. «Причем тут Боливия?» – спросил он. Он тоже не понял этого замечания.

Берни сказал, что нам было жизненно необходимо получить на фабрике списки ингредиентов. Как заказчики, мы имели право их видеть, но руководство предприятия отказывалось предоставить нам эту информацию. Я завалил фабрику запросами, но они отвечали, что у нас уже были все необходимые списки ингредиентов. Они были напечатаны на этикетках на оборотной стороне всех наших флаконов, и этого было вполне достаточно.

Сестра сказала, что не желает предоставлять нам подробное описание химического состава изделий. Эти детали были ее коммерческой тайной.

Берни пришел в ярость:

– Это изделие сделано по *моей* спецификации. *Какая* коммерческая тайна? Это мой продукт, черт его побери!

Руководство фабрики утверждало, что выпускались точные копии линейки товаров компании Johnson Carter, но технология этого процесса была их коммерческой тайной. Другими словами, химические вещества во флаконах имели именно тот состав, который был оговорен с компанией Johnson Carter, но они не могли сказать нам, какие ингредиенты использовались при их изготовлении. Только в Китае производитель мог заявлять права интеллектуальной собственности на технологию копирования чужих изделий.

\* \* \*

Из всех китайских исторических экспонатов, которые мне довелось увидеть или о которых я читал, моим любимым была нефритовая чаша, выставленная в Музее Императорского Дворца в Тайбэе, где хранятся самые знаменитые сокровища китайских императоров. Как это часто бывает с историческими предметами, поражает не столько сам экспонат, сколько история, с ним связанная.

Император Цяньлун, правивший на протяжении большей части восемнадцатого века и принадлежавший к династии Цин, однажды, любуясь своей коллекцией сокровищ, обратил внимание на один из экспонатов. Это была небольшая нефритовая чаша, предположительно созданная во времена династии Мин, правившей с четырнадцатого по семнадцатый век. Хотя чаша императору очень нравилась, что-то в ней заставляло его сомневаться в подлинности ее происхождения.

Император позвал одного из своих лучших художников, чтобы узнать его профессиональное мнение. Художник, служивший хранителем дворцовой коллекции, осмотрел чашу и сказал, что у него есть и хорошая, и плохая новости. Плохая новость состояла в том, что чаша была подделкой, выполненной в стиле периода Мин, а хорошая – в том, что он узнал руку автора подделки, им был его дед.

Дед хранителя был искусным мастером подделок. Он не только умел делать чаши в стиле периода Мин, но и знал, как сделать так, чтобы подделка казалась действительно старой.

Узнав, что чаша была поддельной, император несколько не разозлился. Напротив, он был впечатлен и высоко оценил работу мастера. Он сказал, что многие создавали подделки, но мало кому удавалось делать это так искусно. Император сетовал, что другие делали подделки наспех и не заслуживали звания художника.

Нам трудно представить себе главу государства, обнаружившего подделку и расточающего похвалы мастерству ее автора, но именно так поступил Цяньлун. Император



заказал специальный ящик для чаши, которую считал своего рода шедевром, и написал на нем короткий трактат об искусстве изготовления подделок.

Американские политики и деловые лидеры, долгое время требовавшие ужесточения мер по защите прав интеллектуальной собственности, недооценивали давние традиции изготовления подделок в Китае. Подделки не просто считаются нормальным явлением, ими восхищаются.

Коллекции китайского искусства полны поддельных экземпляров, а соответствующие каталоги крупнейших в мире аукционов – «Сотбис», «Кристис», «Бонэме» – содержат напечатанное крупным шрифтом предупреждение, что подделки так распространены и их качество так высоко, что устроители не могут гарантировать подлинность *ни одного* из предлагаемых произведений.

Контрафактная культура укоренилась в Китае глубоко, и обилие фальшивых денег в Южном Китае было еще одним тому доказательством. Обычно качество подделок сильно разнилось: бывали подделки высококачественные, бывали – низкосортные, встречалось и большое количество промежуточных градаций. Однако на вид все поддельные банкноты совершенно не отличались от настоящих.

Однажды утром, выходя из такси, я, ничего не подозревая, протянул водителю поддельную банкноту в 50 юаней, которую кто-то всучил мне раньше. Водитель протянул руку, чтобы взять деньги, коснулся купюры и тут же показал мне жестом, чтобы я забрал ее обратно. Он даже *не взглянул* на нее, но сразу же понял, что это – фальшивка.

Подделки встречались в Китае настолько часто, что простым людям поневоле приходилось учиться их распознавать. На производстве это умение было особенно важно. Даже производители, сами не участвовавшие в производстве контрафактных товаров, должны были уметь распознать подделку, попавшую к ним от конкурентов или поставщиков.

Если производитель не умел определять подделки, ему наверняка поставляли низкокачественное сырье. В условиях жесткой конкуренции в Китае больше всего шансов выжить было у тех, кто хорошо умел выявлять подделки.

Кроме того, мастерство в подделывании изделий сочеталось с умением работать быстро. Один импортер жаловался мне, что однажды послал прототип своему производителю в Китай, и еще до того, как заказанная партия товара прибыла морем, к нему в офис пришел агент, рекламировавший услуги китайских фабрик, и в числе его образцов было точно такое же изделие, очевидно, доставленное курьерской службой. Импортер в итоге пришел к выводу, что за этим, скорее всего, стоял не поставщик, а один из его конкурентов, раздобывший образец и сумевший скопировать его в рекордно короткие сроки.

Скорость, с которой китайские производители налаживали производство, была палкой о двух концах. Импортер знал, что, получив исходный образец, производитель практически сразу же начнет его серийное производство, но и производители подделок действовали так же быстро и невероятно умело.

Контрафактное производство, как его обычно понимали, состояло в использовании торговой марки производителем, не имевшим на это права. Иногда авторизованный производитель, выпускавший продукцию с маркой определенной компании, во время так называемой третьей смены производил избыточную продукцию в сверхурочное время. Часто качество произведенных таким образом изделий было ниже, и владелец торговой марки не только терял прибыль от их продажи, но и рисковал потерять доверие покупателей.

Худший, самый коварный и, вероятно, самый распространенный вариант контрафактного производства состоял в том, что производители, получив образец оригинального продукта от клиента, воспроизводили его так, что их изделие казалось точной копией оригинала, но на самом деле было дешевой подделкой.

Компания Johnson Carter оказалась в положении императора, не знавшего, было ли его достояние подделкой или оригиналом, правда, у нас в штате не было опытного хранителя, да и мастерство, которое демонстрировали партнеры, подделывавшие наш товар, восхищало

нас гораздо меньше.

\* \* \*

Фабричный химик был дружелюбен и вел себя рассудительно, как подобает ученому. Он был интроверт, говорил тихо и носил толстые очки, сидевшие немного криво на его квадратном лице.

Дождавшись удобного случая, я спросил напрямик, не знает ли он, что было не так в составе шампуня. Смутившись, он ответил, что знает, и назвал мне ингредиент, которого в составе было слишком мало.

В Китае для химиков часто использовали численные обозначения. Он назвал мне код из трех цифр, и сказал, что если мы потребуем добавить этого вещества в наш состав, все будет в порядке. Каким бы уклончивым ни был его ответ, он помог мне гораздо больше, чем Сестра, и я решил, что он боялся говорить больше, чтобы не потерять работу.

Рабочие на фабриках обожали сплетни, и потому редко бывало, чтобы только кто-то один на фабрике был в курсе махинаций на производстве. Перенеся производство за границу, американцы потеряли возможность получать от простых рабочих информацию о нарушениях правил безопасности производства потребительских товаров. Для большинства китайских рабочих американский потребитель был абстракцией, и даже если кто-то на фабрике и хотел сообщить о нарушениях, куда он мог обратиться? Ему негде было оставить анонимное сообщение, а средства массовой информации контролировало китайское правительство.

Когда в 2007 году обнаружилось, что несколько производителей детских игрушек использовало токсичную краску, содержащую свинец, сотни сотрудников наверняка были в курсе происходящего. Кроме начальника, давшего добро, был еще менеджер по закупкам, и сотрудник, принимавший краску на фабрике. Плюс сотни рабочих в производственных цехах.

Свинцовые белила выбрали из-за того, что они быстрее сохли. Вполне возможно, что кто-то заметил подмену или хотя бы слышал о ней. Хотя производителям хорошо удавалось скрывать информацию от иностранных покупателей, на самих предприятиях слухи разносились молниеносно. Они не только служили развлечением для сотрудников, но и помогали им выживать.

Людей, публично разоблачавших злоупотребления или нарушения, в Китае считали не героями, а нарушителями общественного спокойствия. Обычно полагали, что обличитель пытался получить личную выгоду за счет коллектива. Конфуцианство учило уважать начальство, и потому руководству фабрики всегда позволяли найти для себя оправдание. Экспортное производство было приоритетной отраслью экономики, игравшей для Коммунистической партии, возможно, ключевую роль. Даже если руководство фабрики и было виновато, тот, кто открыто заявлял об этом, автоматически становился врагом государства.

Для импортеров, боровшихся за соблюдение четких стандартов качества, самым возмутительным во всем, что касалось подмен ингредиентов и подделок, было стремление производителей переложить всю вину на них. Когда фирму King Chemical уличали в поставках низкокачественных изделий, их ответ только подливал масла в огонь.

– За те деньги, которые вы нам платите, – говорила Сестра, – чего же вы хотели?

Насколько оправдан этот аргумент? Согласившись продавать свою продукцию по определенной цене, фабрика, ответственная за производство изделий, изменила качество товара на столько, что ее клиент получал в итоге нечто существенно худшее, чем было оговорено. Защитники китайских производителей утверждали, что они были вынуждены так поступать. Прибыль предприятий была невелика и постоянно снижалась.

Подобные доводы были простым лицемерием, и американцы, готовые принимать их, когда дело касалось китайских производителей, никогда не потерпели бы подобного

поведения от производителей у себя дома. В Соединенных Штатах, когда вооруженный грабитель, пойманный с поличным, предстал перед судом, судью меньше всего интересовало, как сильно подсудимый нуждался в деньгах. Бедность не была оправданием.

Да и о какой бедности могла идти речь, когда китайская экономика росла такими поразительными темпами? Китай был совсем не так беден, как 30, и даже 10 лет назад. Во всяком случае, Южный Китай, где обосновалось огромное количество экспортных предприятий. Экономика росла в Китае доселе невиданными темпами, и индустрия экспортного производства, темпы роста которой были еще выше, задавала тон.

Если между благосостоянием и честностью и была какая-то связь, они скорее были отрицательно коррелированы. Когда китайское экспортное чудо только зарождалось, проблем с качеством было *меньше*. Начинающие производители не решались рисковать доверием своих новых клиентов, которые еще не попали в серьезную зависимость от них и могли с легкостью перенаправить заказы в другие места. Только добившись определенного успеха и накопив некоторую сумму в банке, производители позволяли себе начать рисковать и манипулировать качеством продукции.

Увеличение количества случаев эрозии качества было также связано с повышением общего уровня компетенции и постепенным освоением секретов мастерства. В конце концов, чтобы создать продукт, *казавшийся* неотличимым от настоящего, но стоивший меньше, требовались определенные навыки. И чем чаще этими навыками пользовались, тем больше они развивались.

Поскольку многие производители, манипулировавшие качеством, уже успели добиться определенного успеха, трудные времена не могли быть единственным объяснением этого феномена. В отношении некоторых производителей, манипулировавших качеством, у меня сложилось впечатление, что они занимались этим просто потому, что им наскучил традиционный успех.

Запуск нового проекта – это всегда увлекательный процесс. Заключение договора с первым крупным клиентом приводило этих производителей в восторг, особо крупные заказы тоже приносили им острые ощущения. Когда же деловые отношения выравнивались и входили в привычное русло, владельцы предприятий начинали искать другие способы испытать сильные эмоции.

Миф о сложном финансовом положении владельцев предприятий, манипулировавших качеством, был опровергнут, по крайней мере, отчасти в результате случая, получившего довольно широкую огласку.

Состояние поставщика компании Mattel, использовавшего свинцовые белила, оценивали в 1.1 миллиарда долларов. Деловые отношения этого производителя с империей игрушек продолжались на протяжении 15 лет, опровергая другой распространенный миф, что со временем, когда партнеры лучше узнавали друг друга, отношения импортеров с поставщиками улучшались.

Промышленное производство в Китае было игрой без правил. В Китае не было государственного органа, куда импортер мог бы пожаловаться, а возможности привлечения органов юстиции были крайне ограничены.

В теории производители не хотели убивать курицу, несшую им золотые яйца. Потому на практике они старались сорвать небольшой куш, где это было возможно. Они стремились увеличить текущие прибыли, но так, чтобы не потерять ценного долгосрочного партнера. Чтобы добиться успеха, требовалось найти разумный компромисс.

Сестра осознала, что в манипуляциях с линейкой продуктов компании Johnson Carter они зашли слишком далеко. Она по-прежнему отказывалась объяснить, как наши изделия превратились в желатин, но сказала, что может «все уладить». Все, что требовалось от Берни, – это согласиться на небольшое повышение закупочных цен на все изделия компании Johnson Carter.

Сестра старалась скрывать от нас все, что было можно, и мы только по крупицам узнавали о том, как руководство фабрики манипулировало качеством наших изделий. Но

сколько бы мы ни учились, оказывалось, что у них в запасе всегда был новый, непредсказуемый трюк. Этот страх перед неизвестностью больше всего нервировал импортеров. Они не могли предвидеть того, о чем не имели представления: во всем этом для нас было слишком много «неизвестных неизвестных».

Хотя импортеры и утверждали, что хотели знать, как именно производят их товары в Китае, на самом деле они боялись копать глубоко. Стоило надавить слишком сильно и можно было наткнуться на проблему, которую нельзя будет игнорировать. Тогда пришлось бы исправлять ситуацию, а требование повысить качество продукции привело бы к повышению цен поставщиком.

Китайские производители умели обеспечивать низкие цены, в этом состояло их главное сравнительное преимущество, а импортеры предпочитали не знать всех маленьких секретов своих поставщиков.

\* \* \*

Примерно в то же время, когда мы обнаружили, что наш шампунь превратился в желе, компания Johnson Carter послала запрос на фабрику King Chemical, чтобы узнать, сумеют ли они произвести дезодорант.

Китайцы не особенно пользовались дезодорантами, и на местном рынке продавались в основном дезодоранты с шариковыми аппликаторами. Нам же для американских потребителей нужен был сухой палочковый вариант (dry-stick).

Чтобы сэкономить время, я привез на фабрику упаковку палочкового дезодоранта, купленную мной в Соединенных Штатах. Сестра изучила образец, и сказала, что потребуется время, но она уверена, что сможет воспроизвести его. Это было смелое утверждение, если учесть, что никому из китайских производителей косметических товаров это пока не удавалось.

Наконец, мы получили первый прототип, и выглядел он многообещающе. На фабрике создали пять вариантов пластмассы и сумели воспроизвести общий облик и характер флакона с поразительной точностью, вплоть до нежно-голубого цвета пластмассы оригинала. В основании даже была головка, которую следовало повернуть, чтобы выдвинуть палочку дезодоранта.

Повернув ее, я с удивлением обнаружил, что механизм исправен. Сделать пластиковый корпус было непросто, и это наверняка потребовало от фабрики значительных затрат времени и средств.

Хотя оболочка впечатляла, сам дезодорант оставлял желать лучшего. Палочка дезодоранта совсем не была сухой. Когда я коснулся ее поверхности, мой палец погрузился в состав, как в теплое масло.

Руководство фабрики знало, что наладить производство дезодоранта будет непросто. Вместо того чтобы сначала разобраться с химической стороной проблемы, они предпочли потратить несколько тысяч долларов на воспроизведение флакона. Такой подход противоречил здравому смыслу, но именно так производители в Китае создавали свою продукцию: сначала внешний облик, затем – содержание.

Сначала они создавали изделие, которое выглядело достаточно хорошо, чтобы его можно было продать, а уже потом выясняли, как создать работающий внутренний механизм. Сначала занимались внешними деталями, а уж потом внутренним устройством. Этот подход хорошо сочетался с неустанной заботой о «сохранении лица» и в итоге очень напоминал уважение Императора Цяньлуна к качеству выполнения подделки, обнаруженной в его коллекции.

В этом был и очень разумный деловой расчет. Налаживать производство изделия, не имея на руках заказа, было слишком накладно, а производителю требовалось убедить клиента, что он сможет наладить выпуск интересующего его товара. Создания убедительной внешней копии часто было достаточно, чтобы гарантировать получение заказа. Как только

деньги поступали на счет производителя, он начинал работать над серийным выпуском полноправной копии изделия.

Этот подход также способствовал эрозии качества продукции. Добившись получения первоначального заказа и потратив массу усилий на то, чтобы разработать технологию высококачественного производства изделия, руководство фабрики вдруг оставалось без дела. Это освободившееся время производители тратили на поиск способов сэкономить. Они искали способы изменить изделие так, чтобы внешне оно оставалось неизменным, а что происходило внутри – это было совсем другое дело.

## Глава 12

### НЕ ИСПЫТЫВАЛОСЬ НА ЖИВОТНЫХ

Берни сообщил мне, что к нам скоро приедут гости. Представители компании Shop Corp., нашего крупнейшего клиента, хотели посетить фабрику и провести собственную инспекцию. Берни надеялся, что этот визит повлечет за собой увеличение количества заказов, но боялся, как бы проверяющие не узнали чего-нибудь лишнего. Берни говорил клиентам, что фабрика была совместным предприятием, а его фирма – соучредителем. Во время визита на фабрику проверяющие легко могли обнаружить обман.

Когда я объяснил Сестре, что Берни просит ее не обсуждать с посетителями информацию о владельцах фабрики, она пошла еще дальше. Сестра предложила повесить перед входом на фабрику новую табличку, утверждавшую, что компания Johnson Carter была совладельцем предприятия.

Предприниматели в Южном Китае ради больших заказов часто были готовы пойти на многое. Объявление импортера совладельцем предприятия считали всего лишь небольшим преувеличением, и на табличках перед входом многих предприятий в этой местности можно было увидеть три-четыре, а иногда и пять названий компаний-совладельцев. Производители говорили, что эти компании были их бизнес-партнерами, а иногда называли их «марками». Большинство, впрочем, в ответ на вопрос об этих табличках утверждало, что они ничего не значат.

Когда Дональд, менеджер из компании Shop Corp., прибыв на фабрику, увидел табличку с названиями компаний King Chemical и Johnson Carter, он был удовлетворен. Она доказывала, что обе фирмы действительно были совладельцами фабрики.

Впервые за несколько месяцев мне пришлось вместе с посетителями надеть белый халат и шапочку. Мы провели для посетителей такую же экскурсию, какую устраивали для меня, когда я впервые попал на фабрику King Chemical. Вопросы, которые задавал Дональд, были ничем не лучше тех, что задавал я во время моего первого посещения фабрики. Его, как и многих приезжавших американцев, беспокоили условия труда рабочих.

– Сколько у них выходных? – спросил он.

Сестра дала стандартный для Китая ответ:

– Два дня.

– Два дня – это неплохо, – отреагировал Дональд.

Он, конечно, не понял, что Сестра имела в виду два дня *в месяц*. Рабочие обычно получали один выходной раз в две недели. Узнав об этом, он был ошеломлен и, будучи не в состоянии представить себе этого, только и мог произнести: «Ничего себе».

Условия труда часто беспокоили иностранцев, поскольку они знали, что китайцы получают очень мало. Дональд спросил меня, не было ли у нас случаев саботажа.

– Что вы имеете в виду? – переспросил я.

– Вы не боитесь, что кто-нибудь из рабочих может сознательно испортить продукт?

Подобный вопрос мне задавали впервые, и я, признаться, никогда сам об этом не задумывался. Я заверил Дональда, что в Китае саботаж был практически невозможен, во всяком случае, в том виде, в котором он происходил в Соединенных Штатах. Рабочим на фабрике не приходило в голову сознательно вредить производству, большинство не видело в

этом никакого смысла.

Рабочие на фабриках зарабатывали больше, чем их товарищи в деревнях, и потому боялись потерять работу. Кроме того, в глубине души они верили, что работают ради достижения великой цели. Дело было не только в деньгах. Рабочие понимали, что играют важную роль в возвращении Китаю его былого величия.

Мы с Дональдом прошли через несколько производственных цехов и заглянули в упаковочный цех. На складе я открыл несколько картонных коробок, в которых дожидались отправки товары с маркой компании Johnson Carter. Дональд рассмотрел несколько образцов и обратил внимание на логотип на этикетке, наклеенной на оборотную сторону одного из флаконов.

Это было небольшое стилизованное изображение кролика, вокруг которого шли слова «No Animal Testing» («Не испытывалось на животных»).

– Это хорошо, – сказал он, – что вы не испытываете продукцию на животных.

Это был симпатичный логотип, и он говорил правду. Мы действительно не проверяли продукцию на животных. По правде сказать, мы ее вообще не проверяли. Компания King Chemical, конечно, контролировала стабильность состава продукции, но это не были подробные, серьезные исследования, способные вселить уверенность в качестве изделий. Мы не проверяли нашу продукцию на наличие, скажем, токсичных веществ или бактерий.

Маленькая фабричная лаборатория располагалась в подсобке. Оснащена она была очень просто, оборудование большинства школьных лабораторий в Соединенных Штатах было более современным. В любом случае, никто на фабрике не собирался всерьез проверять качество продукции.

Дональд поинтересовался, как мы тестируем готовую продукцию на фабрике, и я ответил, что мы можем выполнить любые исследования, которые Shop Corp. сочтет необходимыми. Это была стандартная позиция компании Johnson Carter в отношении тестирования продукции.

Распространители, требовавшие дополнительных исследований, должны были сами оплачивать услуги независимой лаборатории. Подобные исследования для косметических продуктов были очень дороги, потому мы предоставляли инициативу распространителям. Ни один из клиентов компании Johnson Carter не выразил желания оплачивать дополнительные исследования, точно так же, как и сама компания Johnson Carter, никак не проверявшая собственную продукцию.

Сложность тестирования состояла еще и в том, что лаборатории нужно было сообщить, какие конкретно исследования она должна провести. Распространители не знали, что именно они ищут, так же, как не знала этого и компания Johnson Carter. Невозможно было попросить независимую лабораторию, такую как SGS или Bureau Veritas, убедиться в том, что в продукте «не было ничего плохого». Они выставляли счет за конкретные виды исследований. Чтобы узнать, не было ли в образце вредных веществ, нужно было сообщить лаборатории, какие именно вещества вас интересуют.

Еще до нашумевших скандалов с отзывом товаров, произведенных в Китае, импортеров начало беспокоить качество продукции. Никто не знал, как определить, какие из предприятий были самыми надежными. Китайское производство имело такую короткую историю, что послужной список большинства предприятий не превышал нескольких лет. Новые компании, желая продемонстрировать свою надежность, получали отраслевые сертификаты. Даже компании, не участвовавшие в производстве, подхватили эту волну сертификации. Аэропорты, магазины и даже рестораны – все получали сертификаты Международной организации по стандартизации (ISO).

Сертификация, однако, ничего не гарантировала. Никто не знал, что происходило на фабрике после того, как представители сертифицирующей организации возвращались домой. Наша фабрика по производству шампуней была сертифицирована, но сотрудники все равно работали с грязными руками и плевали в цехе на пол. И уж конечно никакая сертификация не могла предотвратить манипуляций с качеством продукции. Фабрика могла сначала

получить сертификат, а потом начать свои игры. Она могла заменить качественные ингредиенты дешевыми суррогатами. Все огромные международные корпорации, вынужденные отзывать свои товары из магазинов, обязательно сертифицировали своих производителей, и что, сильно им это помогло?

Берни не обращал никакого внимания на сертификаты, он предпочитал полагаться на собственное мнение. Он хорошо понимал, что сертификаты не решали никаких проблем на производстве, напротив, иногда они их создавали.

Получив официальный сертификат, фабрика становилась более привлекательной для импортеров, чьи заказы соперничали с заказами компании Johnson Carter. Сертификат ISO по большому счету ничего не значил. Представители ISO не ходили по предприятиям, угрожая отозвать сертификат, если обнаружатся нарушения.

К этому времени мне стало ясно, что подобные проверки в любом случае были бесполезны. Нарушения нельзя было обнаружить во время простой инспекции. Если что-то могло вызвать серьезные подозрения – например, рабочий, у которого облезает кожа на руках, – владелец фабрики позаботился бы о том, чтобы спрятать его на несколько часов, пока инспекторы находятся на производстве.

Организация ISO сертифицировала не продукцию, а процесс, и потому меня несколько не удивило, что независимый инспектор, нанятый компанией Shop Corp., не проверил ни одного флакона на складе готовой продукции. Это были совершенно поверхностные визиты, и ни одно из его замечаний не относилось к делу. Официального отчета тоже не было, мне просто сообщили, что мы получим добро, если внесем несколько исправлений.

Самой странной была просьба срубить небольшое дерево, стоявшее рядом со складом готовой продукции, потому что оттуда на фабрику могли попасть насекомые.

И не важно, что деревце было совсем молодое, а склад был далеко от того места, где мы наполняли флаконы. Насекомому, чтобы попасть во флакон на складе, нужно было залезть в коробку и открутить колпачок. Хотя забота о том, чтобы в картонных коробках с товаром не было насекомых, казалась разумной, само мыло и шампунь должны были интересовать инспектора гораздо больше.

Как и импортеры, приезжавшие с поверхностной инспекцией, перед тем как заключить окончательный договор с поставщиком, эти инспекторы уделяли основное внимание внешним деталям. Они не осознавали, насколько более коварными были детали, лежавшие глубже. Мы беспокоились о самом процессе производства и химическом составе наших товаров.

\* \* \*

После успешного окончания инспекции фабрика начала готовиться к выпуску антибактериального мыла. Послав опытные образцы в лабораторию в Гонконге, мы немедленно получили плохие известия: в составе практически не было антибактериального ингредиента.

Мы сделали еще одну попытку, результат был тот же.

Берни был недоволен ситуацией, и пока он пытался задержать переговоры с компанией Shop Corp., мы в третий раз попытались произвести опытный образец. Руководство фабрики не могло понять, что было не так, оно лишь видело отрицательный результат. Чтобы преодолеть проблему, они создали 10 различных образцов с разным содержанием активного ингредиента.

На этот раз, девять из десяти образцов снова не прошли проверку, но *один* все-таки прошел. Руководство фабрики отправило успешный образец компании Johnson Carter, а те, в свою очередь, переслали его распространителю. Получив положительный результат исследования, распространитель немедленно прислал заказ на партию этого мыла.

С независимым тестированием возникало много проблем. Например, руководство предприятия само отбирало образцы, которые посылали на исследования. Лаборатория не

могла сама выбрать образцы на фабрике случайным образом. Фабрика могла спокойно выпускать низкокачественные изделия и периодически посылать полноценные образцы на анализ. Лаборатории не настаивали на получении случайно выбранных образцов, как не требовали этого и клиенты Johnson Carter.

Лаборатории конкурировали друг с другом, и со временем мы выяснили, что одна из них больше остальных склонна проявлять снисхождение к производителям. Лаборатории были коммерческими предприятиями и потому хорошо понимали, как выгодно было давать положительные заключения. Они, конечно, не фальсифицировали результаты, но предлагали *подсказки*. Например, одна лаборатория не предоставляла информацию о том, по каким критериям образец не прошел тестирование, а другая – предоставляла. Чем больше в отчете было информации о причинах отрицательного результата, тем проще было найти способ создать образец, который пройдет нужный тест.

Тесты, которые проводили мы, не касались состава продуктов. Например, мы проверяли уровень pH и вязкость, но можно было создать образец из глины, который имел нужный уровень pH и нужную вязкость. Этих характеристик было недостаточно, чтобы гарантировать качество шампуня.

Со временем мы также узнали, что гонконгский офис одной из лабораторий был гораздо дружелюбнее североамериканского. Распространители, полагавшиеся на исследования этих лабораторий, зачастую не знали подобных деталей, но многие производители не только были о них хорошо осведомлены, они активно использовали их в собственных интересах.

В целом тестирование с привлечением независимых лабораторий действительно повышало качество продукции, но мало кто понимал, почему это происходило. Производитель, зная, что его изделие не пройдет тест, скорее всего не стал бы его посылать в лабораторию, поэтому изделия, которые подвергали тестированию, обычно действительно имели большие шансы получить положительную оценку. Но многие из товаров, которые были отозваны из розничных сетей в Соединенных Штатах, проверяли независимые лаборатории, так что система, очевидно, была несовершенна.

В конце концов, проблемы с качеством продукции, вызванные действиями руководства фабрики, не угрожали жизни потребителей, но они заставляли нас задуматься. Наше положение было таково, что мы никогда точно не знали, что же именно мы получаем от поставщика. Как импортеры, мы должны были иметь возможность знать *все* о наших товарах, но не имели ее.

## **Глава 13**

### **СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ПАНАЦЕЯ**

Когда мой новый клиент упомянул в разговоре, что интересуется сигарами, я отвел его в бар гостиницы China Hotel, где они продавались.

Даррен пояснил, что он сам не был большим поклонником сигар, но коллеги в штаб-квартире их компании в Сан-Франциско настойчиво просили привезти им кубинские сигары, так как слышали, что здесь их можно было купить легально.

Популярность кубинских сигар в Соединенных Штатах, конечно, отчасти объяснялась запретом на их продажу, действовавшим в рамках эмбарго, объявленного «коммунистическому режиму» Фиделя Кастро.

Официантка отвела нас в специальное помещение, где хранились сигары, и Даррен увидел ценники.

– Господи, – сказал он, – как же китайцы могут себе это позволить?

Увидев его реакцию, официантка попросила меня перевести ей слова Даррена.

– Сяньцзай чжунгожень юцянь, – сказала она, услышав мой перевод.

– У китайцев теперь есть деньги.

Из ее слов складывалось впечатление, что кто-то повернул огромный выключатель.



Только что страна была разорена, а на следующий день все уже курили сигары за 37 долларов.

Даррен выбрал две толстые сигары – «Partagas Seried № 4», и официантка положила их на деревянный поднос, обтянутый бархатом.

– А еще они оставляют щедрые чаевые, – добавила она.

В помещении бара нас посадили на полукруглый диван с высокой спинкой, прямо перед тремя филиппинскими исполнителями. Филиппины поставляли множество певцов, работавших в китайских гостиницах по краткосрочным контрактам. Кроме того, оттуда часто приезжали художники, работавшие дизайнерами на мебельных предприятиях. Несмотря на огромное население и низкую заработную плату, некоторых специалистов дешевле было приглашать из-за границы.

Официантка обрезала и разожгла сигару, затем взмахнула ею высоко над головой и разогнала дым движениями непонятного импровизированного местного ритуала.

– Как сказать «спасибо» по-китайски? – спросил Даррен. – Нет, не говори... Шэй-шэй!

– Вроде того, – сказал я. Увидев, что я поморщился, он расхохотался и повторил свои слова вслед уходящей официантке.

Мы с Дарреном учились вместе в бизнес-школе, и оба не привыкли курить сигары. Он объяснил, что его коллеги любили сигары, чем дороже – тем лучше, и другие экстравагантные развлечения: спортивные автомобили, яхты, экзотические путешествия.

Компания, где он работал, была частной строительной корпорацией с оборотом в миллиард долларов, расположенной на западном побережье Соединенных Штатов. Она строила элитные гостиницы и высотные бизнес-центры, а недавно приобрела патенты на алюминиевую систему для строительства бетонных зданий.

Даррен объяснил, что это была сборная конструкция, вроде строительных лесов, в которую заливали бетон. Сама конструкция была модульной и очень легкой, и хотя с ее помощью можно было строить небоскребы, чтобы ее свернуть и развернуть, хватало двух человек.

Эта система была последним словом в строительной индустрии, что давало возможность компании Build Corp. продавать или сдавать ее в аренду другим крупным строительным компаниям.

Оборудование выпускали в Китае, и Даррен приехал обсудить ряд вопросов с производителем.

Один из вопросов касался манипуляций с качеством. Конструкция компании Build Corp. состояла из тщательно спроектированных компонентов. Инженеры, скрупулезно разрабатывавшие каждую деталь, были поражены, когда обнаружилось, что при изготовлении некоторых компонентов производитель решил использовать меньше металла.

Одна из ключевых частей системы, по проекту весившая 48 килограммов, приходила от производителя больше чем на 10 % легче. Руководство фабрики сэкономило таким образом на материале, но все сбережения оставляло себе, предоставив заказчику брать на себя риск, связанный с качеством изделия.

Уже произошел один случай обрушения, повлекший гибель человека, и была вероятность, что за ним последуют другие.

– Это совместное предприятие должно решить массу проблем, – сказал мне Даррен. – Чтобы запустить этот проект, мне понадобится твоя помощь.

На фабрике мы встретились с ее владельцем по имени Роберт. Даррен хотел сначала обсудить вопросы, касающиеся качества продукции. Он ранее забраковал большую партию высокосортной фанеры, а фабрика понемногу использовала материал из этой партии наряду с новым, более качественным.

Была и еще одна тема, требовавшая внимания. Даррен попросил у руководства предприятия несколько образцов готовой продукции, но оно наотрез отказалось их предоставить. Он хотел отдать их на анализ в лабораторию в Китае, чтобы убедиться, что качество материала было приемлемым, но производитель боялся, что Даррен отправит

образцы конкурентам.

– Наше производство работает только на экспорт, – сказала Нэнси, энергичная помощница Роберта.

Нэнси сообщила, что для нас единственным способом получить образцы было экспортировать их в Соединенные Штаты, а затем послать их обратно в Китай.

Это был только первый день нашего четырехдневного визита, а я уже устал. Даррен объяснил, что хочет сначала решить ряд конкретных вопросов, чтобы затем мы могли перейти к обсуждению проекта договора о совместном предприятии. По дороге на фабрику, в машине, он уже поделился своей надеждой, что совместное предприятие решит большинство проблем, возникавших у Build Corp. с поставщиком.

– Каким образом? – поинтересовался я.

– Понимаешь, сейчас, – ответил он, – фабрика пытается нас надуть. Когда мы станем партнерами в совместном предприятии, это будет значить, что они пытаются обмануть самих себя. Они этого делать не станут.

Была и еще одна причина, по которой компания Build Corp. спешила организовать совместное предприятие. Энтузиазм Роберта быстро улетучивался. Хотя объемы заказов Build Corp. постоянно росли, общий объем производства на фабрике рос еще быстрее.

Было время, когда почти все производственные мощности фабрики занимались выполнением заказов из Сан-Франциско. Два года назад эти заказы составляли 75 % общего объема производства на предприятии; сейчас их вклад составлял меньше 45 %. Появились импортеры меньшего масштаба, согласные платить больше, чем Build Corp., что еще уменьшало влияние компании Build Corp. на доходность фабрики.

Компания Даррена собиралась вложить в предприятие Роберта два миллиона долларов, но оценить его рыночную стоимость оказалось не так просто. Оно росло такими темпами, что акционерная доля, которую Роберт был готов отдать компании Build Corp. в обмен на эти деньги, уменьшалась буквально каждую неделю.

– Я хочу тебе кое-что показать, – сказал Даррен.

Он отвел меня на участок земли позади предприятия. Фабрика Роберта построила здесь несколько новых зданий. Пока Build Corp. обсуждала с ним возможность создания совместного предприятия, Роберт тихо расширял свое производство. К тому времени, как стороны начали обсуждать оценку рыночной стоимости предприятия, новые здания уже были готовы, и их следовало учитывать при расчетах.

– Видишь, что они сделали? – спросил Даррен, указав на новое строение. – Все здесь было построено на деньги, полученные от нас, а теперь это используют, чтобы уменьшить нашу долю.

Даррен хотел заключить договор с фабрикой, пока еще не поздно. Было ощущение, что возможность ускользает.

– Если нам не удастся убедить Роберта подписать договор сейчас, мы крупно попадем, я тебя уверяю.

Он был в безвыходном положении, но все равно старался добиться условий, которые считал обязательными для Build Corp., таких как гарантии относительно модели управления совместным предприятием.

Роберт уже несколько месяцев тянул время, хотя и говорил, что заинтересован в заключении сделки. Трудность была в том, что часть требований Даррена в отношении совместного предприятия его не устраивала. Роберт отказывался предоставить финансовую документацию предприятия для стандартной проверки перед заключением договора. А когда совместное предприятие будет создано, он не хотел давать партнерам никакого контроля над ним.

Другими словами, компания Build Corp. могла вложить свои деньги, но ничего кроме бумажки, утверждающей, что она владеет долей предприятия, она не получала. С партнерами не будут делиться никакой информацией, и Build Corp. не будет иметь права голоса в управлении предприятием. Ей придется все принимать на веру.

Я встречал владельцев фабрик вроде Роберта и раньше. Они понимали только ту часть сделки, по которой иностранцы хотели дать им деньги, и считали подобные вливания капитала формой поощрения. Это их понимание было недалеко от действительности, так как большинство иностранных инвесторов не могло аргументированно объяснить свою завышенную оценку предприятий. Иностранные компании интересовались только общей суммой вложения, которую считали платой за возможность поучаствовать в игре, невероятно их привлекавшей.

Я спросил у Даррена, как его компания собирается оценивать эффективность своих инвестиций в совместное предприятие, если Роберт отказывается предоставить ей какую-либо финансовую информацию. А что они будут делать, если совместное предприятие окажется непродуктивным, на каких условиях они смогут расторгнуть договор?

– Все под контролем, – беззаботно ответил он.

За этим последовали новые плохие известия.

Фабрика, чей годовой доход превышал восемь миллионов долларов, не платила налогов и использовала для финансовых операций банковские счета родственников Роберта. Выгодные связи позволяли ему избегать уплаты налогов и пошлин, что давало существенные преимущества в конкурентной борьбе.

Иностранным предприятиям везло в этом отношении гораздо меньше, и совместное предприятие наверняка привлечет гораздо более пристальное внимание чиновников. Роберт это понимал и сознательно затягивал процесс создания совместного предприятия.

– СП придется платить налоги, – сказал я.

– Я знаю, – ответил Даррен иронически. – Это будет ужасно.

– Я хочу сказать, стоимость производства для вас вырастет, – закончил я свою мысль.

– Ничего подобного, – твердо ответил он.

Даррен объяснил мне причину своей уверенности. Компания Build Corp. собиралась вложить два миллиона долларов в предприятие Роберта, а затем выписать на десять миллионов новых заказов, которые были у них наготове. В обмен на инвестиции и гарантию крупного нового заказа фабрика должна была предоставить компании Даррена 9-процентную скидку на все последующие заказы.

– Акционерная доля – это так, для виду, – сказал Даррен и, чрезвычайно довольный собой, добавил, – это все есть в договоре, ты увидишь.

Оставшуюся часть дня Даррен играл роль жесткого переговорщика. Либо договор будет заключен на его условиях, либо Build Corp. начинает искать нового партнера. Даррен попросил меня составить список возможных поставщиков и принес его с собой. Он положил список названий на стол перед собой, и Роберт, вероятно, увидел несколько названий своих конкурентов, потому что глаза его расширились от удивления.

На следующий день Даррен разбудил меня рано утром.

– Плохие новости, – сообщил он. – Роберт написал нашим в Сан-Франциско. Он повысил цены.

Фабрика собиралась повысить цены на 11 %. Другими словами, Build Corp. должна была выложить два миллиона долларов, и после этого стоимость производства на фабрике вырастет для нее на 2 %.

Потратив пару миллионов долларов, компания Build Corp. не сможет легко уйти к другому поставщику, так что, вероятнее всего, цены и дальше будут расти.

Когда я встретил Даррена через несколько минут, он уплетал яичницу в ресторане отеля.

– Вы собираетесь отменить сделку? – спросил я.

– Ни в коем случае, – ответил он с набитым ртом. – Наши в Сан-Франциско сказали мне не возвращаться, пока я не подпишу договор.

Учитывая сложившуюся ситуацию, мысль о заключении договора казалась абсурдной, о чем я ему и сообщил. Даррен перестал жевать и направил вилку мою сторону.

– Послушай, – сказал он. – Они хотят, чтобы сделка состоялась. Я ничего с этим

поделать не могу. Генеральный директор нашей компании только и говорит о том, что «Китай – это будущее», и есть куча людей в офисе, которые очень надеются на этот договор.

Даррен объяснил, что размер бонусов некоторых его коллег напрямую зависел от этого совместного предприятия. Им нужно было создавать впечатление, что они развивают компанию, и они хотели сделать что-то, что в конце года в их послужном списке выглядело бы достижением. Это были руководители, которым никогда не придется иметь дело с фабрикой Роберта, они не собирались ехать в Китай. Я совершенно не мог понять этих людей, стремившихся казаться прогрессивными. Я признался Даррену, что ничего не понимаю.

– Так работают американские компании, – сказал он. – Ты не понимаешь, потому что проводишь все свое время здесь.

Отчасти он был прав, я действительно не понимал, потому что работал в Китае. Даже самые крупные китайские компании, известные мне, работали так же, как и маленькие. Они были более гибкими и наверняка мгновенно отказались бы от сделки, как только она начинала казаться проигрышной.

– Если всем так нужен этот договор, я не буду больше возражать.

А что еще оставалось сказать? Эта сделка плохо пахла, все об этом знали, но все равно настаивали на ее заключении.

– Вот теперь ты мыслишь правильно, – сказал Даррен. Он поднял свою сумку с компьютером и дал мне апельсин. – Нам нужно поехать обратно на фабрику и заставить Роберта подписать документы об учреждении совместного предприятия сегодня.

Даррен собирался отомстить Роберту за то, что тот связался с его коллегами напрямую, не поставив его в известность. Для него это было тем более обидно, что этот ход достиг ожидаемого результата. Роберт достаточно знал об офисных интригах в Соединенных Штатах, чтобы понимать, от кого в компании Build Corp. зависело принятие ключевых решений.

По дороге на фабрику я сделал несколько записей в своей записной книжке.

*Китайские компании не позволяют иностранцам сеять раздор в своих рядах, но при этом им без труда удается травливать иностранцев друг с другом.*

На фабрике Роберт вел себя так, словно ничего не знал об электронных письмах, которые он послал, хотя они определенно возымели действие. Сотрудники компании в Сан-Франциско активно обсуждали происходящее в Китае. Даже будучи здесь, Даррен чувствовал последствия офисных интриг.

Позже в тот же день Даррен сказал, что ему срочно нужно вернуться в Гуанчжоу, который был в четырех часах езды от фабрики. Он позвонил в свою авиакомпанию, чтобы подтвердить свой билет, и оказалось, что для него не осталось места в салоне бизнес-класса.

Еще день или два на фабрике, казалось мне, и мы могли продвинуться в переговорах о совместном предприятии и качестве продукции. В итоге, Даррен перепоручил мне заботу об этом, а сам поехал разбираться со своим билетом. Он поворчал по поводу Роберта, пожаловался на своих коллег в Сан-Франциско и заявил, что не собирается рассказывать всем в офисе о том, как ему пришлось лететь обратно эконом-классом.

Компания Build Corp. продолжала покупать свою систему, выпущенную в Китае, у фабрики Роберта.

Даже после того как Build Corp. согласилась на все условия Роберта, он отказался создавать совместное предприятие. Тем временем интриги в Сан-Франциско переросли в нечто большее. В компании произошел своего рода переворот, в результате которого одного из основателей выкинули из компании, которую он создал.

Даррен сообщил, что для него все закончилось хорошо, в результате сокращения он получил отличное выходное пособие, но после его ухода прибыль, связанная с алюминиевой системой, упала до нуля. Это подразделение превратилось из одного из самых прибыльных в самое малоэффективное.

В итоге, компанию Build Corp. продали крупному японскому концерну, и вся головная

боль, касавшаяся китайского производства, досталась ему.

## Глава 14 ДОЛГАЯ ДОРОГА ДОМОЙ

Невозможно понять, какой сильный отпечаток наложило на вас некоторое место, пока вы оттуда не уехали. Наступило лето, и мне пришлось лететь в Соединенные Штаты. Этого требовали мои дела, но я решил воспользоваться появившейся возможностью, чтобы повидать родных и друзей. В Аризоне, по дороге к моему другу Майклу, я остановился на перекрестке и, глядя на светофор над дорогой, подумал: «В Гуандуне есть фабрика, где делают такие штуки». Я уехал из Китая, но он не отпускал меня.

У Майкла и его жены было четыре собаки, стаей носившихся по их ранчо. Когда я вошел, они стали радостно прыгать на меня. Увидев причудливый ошейник на шее одной из собак, я вспомнил о преуспевавшем владельце фабрики в Гуанчжоу, выпускавшем на экспорт одежду для домашних животных.

С Майклом мы подружились еще в старших классах, лет 25 назад. В его гостиной, где мы сидели, все теперь выглядело для меня иначе. Мой друг был по-прежнему моим другом, но его дом стал для меня скорее выставкой товаров, сделанных в Китае. Часы на стене были похожи на те, что выпускали в Китае, керамическая ваза на столе рядом с диваном тоже, скорее всего, была оттуда. Кто знал, какая часть вещей в его доме приехала из Китая? Большинство? Они недавно приобрели развлекательный центр. Увидев его, я стал прикидывать, сколько таких поместится в двенадцатиметровый контейнер.

Раньше, во время моих нечастых визитов, мы редко обсуждали мою жизнь в Китае, но в этот раз у Майкла проснулся интерес к этой теме. Экономика США чувствовала себя неважно, а китайская продолжала расти бурными темпами. Он совершенно не представлял себе жизнь на Востоке и признался, что хотел бы узнать о ней больше. Жена его, впрочем, относилась к Китаю без особого энтузиазма.

– В последнее время нам все время показывают Китай в новостях, – сказала она так, словно предпочла бы видеть по телевизору что-нибудь другое. Китай был слишком далеко, и то обстоятельство, что я там жил, не вызывало у нее особого расположения ко мне.

Мы сменили тему разговора и стали обсуждать ремонт, который они планировали, и последние новости, касавшиеся наших общих знакомых.

Когда Майкл вышел на кухню, чтобы наполнить стаканы, его жена Элизабет, по-видимому, сочла необходимым поговорить со мной о Китае. Она всегда утверждала, что не понимает, почему я решил там обосноваться. Теперь она решилась задать мне вопрос.

– Они *действительно* едят собак?

– Я не ел, – ответил я.

– Да, ты не ел, но *они-то* едят.

Ее реплика ясно давала понять, что она не намерена дальше обсуждать эту тему.

В том, что американцы не понимали событий, происходивших в Китае, и не любили их обсуждать, отчасти были виноваты средства массовой информации. С одной стороны, программы новостей говорили о Китае, как о капиталистической экономике, а с другой стороны, передачи на тех же каналах повторяли, что Китаем управляют стойкие приверженцы коммунистических идей.

Было слишком много противоречивых образов: экономика росла как на дрожжах, угрожая лидерству Америки на мировом рынке, и в то же время страну часто изображали бедной и вызывающей жалость. Китай был страной загадочной и полной экзотики, имевшей долгую историю и древнюю культуру, и в то же время некоторые картины больше напоминали свалку промышленных отходов. Американцы запутались, они не знали, что им представлять: панд и пагоды или экологическую катастрофу.

Китайское правительство было авторитарным и властным, и в то же время по телевизору утверждали, что китайцы – одна из самых довольных своей жизнью наций на

Земле. Действительно ли Коммунистической партии удалось построить «гармоничное общество» или его граждане страдали от массового Стокгольмского синдрома? Не зная, что им думать, американцы, как и Элизабет, просто избегали обсуждения этих вопросов.

Майкла Китай интересовал больше, чем его жену. Его впечатляли и немного пугали темпы его экономического роста. Китай развивался так стремительно, что, по словам Майкла, он наверняка должен был «захватить весь мир».

– Китай здорово развивается, да? – спросил он.

– Да, неплохо, – ответил я.

Рост действительно был ощутимым, но, также как и китайцы, не любившие болтать об экономическом росте, я не видел причин уделять ему излишнее внимание. Успехи производственного сектора действительно впечатляли, но в Китае были и недостатки.

Было время, когда китайцы славились своими изобретениями, подарив миру порох, бумагу и магнитный компас. Но за последние несколько столетий искусство копирования пришло на смену озарениям изобретателей, причем копирования не только отдельных технологий, но и целых бизнес-моделей. Этот новый подход, безусловно, позволил стране в последние годы существенно сократить отставание, но он не будет работать вечно. Никакая страна не может стать лидером, оставаясь в тени других, а амбиции Китая были велики. Он не только надеялся сократить свое отставание от остального мира, он хотел догнать и перегнать развитые страны, такие как Соединенные Штаты и Япония.

И это не считая всех остальных проблем, которые за один раз и не перечислишь. Этика в области деловых отношений серьезно хромала, и проблемы с качеством были только одним из проявлений. Майкл выслушал мои комментарии, но ему хотелось чего-то более конкретного. Работа в производственном секторе наверняка позволяла мне понять, что происходит в китайской экономике на самом деле, и если я не разделял всеобщий оптимизм в отношении экономического роста, каково было мое личное мнение о происходящем?

Майкл был моим другом, ему не нужны были статистические сводки, он хотел узнать мое общее впечатление, мой личный вердикт. Он хотел понять мою позицию и надеялся на высказывание, которое мог бы запомнить и при случае использовать.

– Ты считаешь, что Китай ждет крах? – попытался он резюмировать за меня.

– Нет, я *этого* не говорил.

Он продолжал настаивать, повторяя некоторые мысли, высказанные мною ранее. Он, как и многие другие, представлял себе только два варианта развития событий: либо китайская экономика воздушным шаром взмоет в небо, либо камнем пойдет ко дну. Мою критику Майкл воспринимал как свидетельство в поддержку второго сценария.

– Взлет и падение Китая, – сказал он, перефразировав популярное высказывание.

– Скорее взлет и торможение, – ответил я.

У меня были обширные планы на эту поездку в Соединенные Штаты, включавшие даже посещение торгово-промышленной выставки. В частности я хотел встретиться с представителями нескольких компаний, интересовавшихся деловыми возможностями в Китае.

Мой маршрут проходил через городок Ватербери в штате Коннектикут, где я должен был побывать на фабрике по производству металлических изделий. Я прибыл на место чуть раньше назначенного времени, и мне предложили подождать в небольшой комнате для переговоров.

Мое внимание привлекла фотография, висевшая на стене. Это был старый черно-белый снимок, сделанный в конце девятнадцатого века. Рабочие стояли перед зданием фабрики, выпускавшей пряжки. Все мужчины были одеты в костюмы, а на женщинах были легкие светлые платья. Я заметил, что все были в шляпах, и для полноты картины в кадр поместили даже фабричную лошадь.

В то время фабрика была одним из передовых предприятий Новой Англии, но полтора века спустя, после нескольких корпоративных слияний, она стала дочерним предприятием акционерной компании открытого типа, и ее руководство изо всех сил старалось придумать

способ противостоять конкуренции китайских производителей, выпускавших такие же изделия дешевле. Они решили, на мой взгляд, вполне разумно, попробовать использовать ту же самую дешевую рабочую силу.

Далеко не все компании, которые я посещал, становились моими клиентами, и, отправляясь в подобные поездки за свой счет, я всегда старался это учитывать. Этой компании просто был нужен мой совет. Больше всего они хотели знать, какого сорта проблемы их ждут в Китае. Говорил в основном я, а они только слушали и делали пометки.

По дороге из города я проехал несколько предприятий, и одно из них выглядело точь-в-точь как фабрика по производству пряжек, на которой я только что побывал. С дороги я не смог понять, что она производит, и я подумал: «Что если я просто заеду к ним, как сделал однажды в Китае?»

У меня было немного времени в запасе, и я, зная что, вероятно, никогда не попаду сюда снова, свернул на небольшую проселочную дорогу и остановился на парковке перед фабрикой.

– Извините, Вы к кому? – спросила меня секретарша на входе.

Узнав, что я только что был на фабрике неподалеку, она подозрительно осмотрела меня и потребовала дальнейших разъяснений.

– Я работаю в Китае, – сказал я. Услышав слово «Китай», секретарша расправила плечи и стала похожа на вышибалу из ночного клуба.

Она заявила, что без предварительной договоренности мне ни с кем встретиться не удастся. Секретарша не грубила мне, но говорила резко, и мне стало стыдно. «О чем я думал, когда решил просто так заявиться сюда. Я что, вообразил, что здесь Фошань?»

Извинившись за вторжение, я приготовился ретироваться. Вероятно почувствовав, что повела себя излишне строго, секретарша смягчилась и, когда я уже собирался уходить, наклонилась ко мне, словно для того, чтобы поделиться секретом.

– Знаете, – сказала она мягко. – Китайцы – наши конкуренты.

Только выезжая со стоянки в своей арендованной машине, я осознал, что так и не выяснил, что же производили на этом предприятии. Я подумал: «Какой нелепый аргумент: китайцы – наши конкуренты». Если у этой компании по вине китайцев настали трудные времена, тем больше у них причин обсудить возможности, связанные с производством в Китае. У фабрики по производству пряжек тоже были конкуренты в Китае, но они решили попробовать использовать их же ресурсы в своих интересах. *Кому удавалось победить конкурентов, убегая от них?*

В общем, возможность для плодотворного сотрудничества была упущена, и точка. По дороге в Нью-Йорк я размышлял о древних греках и их обычае никогда не прогонять путешественников. Если у вас на пороге оказался незнакомец, его следовало пригласить в дом, накормить, предложить ночлег. И ни при каких обстоятельствах хозяин не позволил бы гостю уйти без даров. У этого обычая наряду с другими объяснениями есть и вполне прагматическое. Путешественники часто приносили сведения издалека. Этот обычай позволял грекам узнавать последние новости.

Сколько раз я оказывался на фабрике в Китае, где меня принимали не как незнакомца, а как дорогого гостя? Производители, не знавшие меня и не ждавшие моего визита, радушно принимали меня и не отпускали без подарков (в этой ситуации они практически силой заставляли меня взять с собой образцы их продукции). И хотя иногда складывалось впечатление, что они меня используют, открытость и мудрость этих людей заслуживали уважения.

Может быть, мой взгляд на вещи изменился за годы, проведенные в Китае, но мне казалось, что китайские компании активнее искали контакт с внешним миром. В Соединенных Штатах все чаще предпочитали игнорировать соперника, хотя, возможно, полезнее было бы воспринимать угрозу конкуренции как долгожданный вызов. Китайский экономический рост почему-то заставлял американские компании терять уверенность в своих силах.

Потратив целый день на совещания с Берни и его партнерами в офисе компании Johnson Carter на Манхеттене, недалеко от Бродвея, я решил два последних дня поездки провести в Филадельфии. Мне хотелось повидать старых друзей и взглянуть на город, который я успел хорошо узнать, пока учился в бизнес-школе.

Лучше всего сюда было приезжать летом, и туристы со всей страны наводняли улицы города. Прогуливаясь возле Индепенденс-холла, я заметил несколько новшеств. Неподдалеку шло строительство нового здания для Колокола свободы и просторного центра для посетителей. На углу одной из близлежащих улиц сидела одинокая демонстрантка.

В этой части города я видел протестующих впервые, но еще необычнее был тот факт, что из ее микрофона разносились звуки объявлений на китайском языке. Подойдя ближе, я понял, что женщина представляла «Фалуныгун», китайское религиозное течение, которое правительство считало культом и потому объявило вне закона.

На противоположной стороне площади я увидел двух мужчин, тоже китайцев, чьи поддельные солнцезащитные очки Ray-Ban и брюки в полоску выдавали в них жителей Северного Китая. Я подошел поближе и, услышав, что они разговаривают на знакомом мне иностранном языке, сказал им: «Ни хао», как сделал бы в Китае. Они очень обрадовались возможности поговорить со мной, так как ни один не говорил по-английски, а я обрадовался еще больше, поскольку для меня это была первая возможность поговорить по-китайски за последние две недели.

Китайцы были людьми разговорчивыми, и я с удовольствием снова вошел в роль *лаовай* – иностранца, живущего в Китае.

Они напомнили мне о Китае. Я скучал не только по стране, но и по своей работе. Моя роль посредника в экспортном производстве была полна трудностей и разочарований, но все равно она мне нравилась. «Найдите стену, о которую сможете биться головой, – сказал один известный художник, – и если в итоге вам удастся оставить на ней только маленькую трещинку, по крайней мере, вы сможете сказать, что это – ваша стена». Не знаю, каково было мое влияние на производство в Китае, но я уже привык к определенному внутреннему ощущению.

На вопрос об их впечатлениях от Америки двое встреченных мной китайцев пожаловались на качество китайской еды в Соединенных Штатах, которая казалась им практически несъедобной. Такие жалобы от китайцев были обычным делом.

– А как вам чизстейк? – спросил я, ведь мы были в Филадельфии. 17

Они сказали, что, как бы ни были плохи китайские рестораны, они предпочитают знакомую еду. Правда, они попросили порекомендовать достопримечательности, которые стоит посмотреть.

Я посоветовал им посетить могилу Бенджамина Франклина и объяснил почему: у американских туристов был обычай оставлять там монетки. Невероятно бережливые и испытывающие стойкое отвращение к любого рода расточительству, китайцы не могли понять, что может заставить людей бросать деньги на чью-то могилу.

Один из них спросил, не были ли эти деньги ненастоящими, как бумажные купюры, которые принято сжигать, как подношение Будде. Я заверил их, что деньги были самыми настоящими.

– Зачем же они это делают?

Я попытался объяснить им абсурдность ситуации: туристы со всей страны выгребали мелочь из своих карманов для человека, учившего сограждан (по-видимому, совершенно безуспешно) бережливости, утверждая, что «сэкономленный пенни – это заработанный

---

<sup>17</sup> Бутерброд с сыром и жареным мясом, считается фирменным блюдом в Филадельфии. – *Прим. пер.*



пенни».

Мои знакомые отправились на запад, а я пошел на юг и по дороге зашел в небольшую пиццерию в районе Южной Филадельфии. На стенах висели плакаты, предупреждавшие посетителей, что им не стоит просить пластиковые столовые приборы, пармезан, разрешения воспользоваться туалетом или стакан бесплатной воды. Среди всех этих предостережений висел плакат, выражавший общий подход заведения к обслуживанию клиентов: «Нет! Нельзя! Нельзя!»

Большинство китайских посетителей не оценило бы этих надписей, как и усыпанной монетами могилы Бена Франклина. Мне же эти плакаты в пиццерии показались одновременно смешными и грустными.

Мое внимание привлекла одна из татуировок на теле кассира, обслуживавшего меня. Это был темно-синий китайский иероглиф, покрывавший половину левой стороны его шеи. Я узнал этот иероглиф – цзяо, он мог означать «образование» или глагол «учить».

Я спросил у него, не был ли он учителем, и показал на свою шею, чтобы объяснить, что я имел в виду.

– Не-е, – ответил он, – это ошибка. Я сказал ему, что хочу иероглиф «надежда».

Кроме экономических проблем, Филадельфия уже давно безуспешно боролась с захлестнувшей ее волной преступности, и чего этому городу действительно не хватало, так это надежды.

В разделе криминальной хроники, посвященном тяжким преступлениям, газеты сообщали о четырехстах убийствах в прошлом году, в основном совершенных из пистолетов. Размах преступности в Китае был существенно меньше, и я, будучи иностранцем, чувствовал себя вдвойне защищенным.

В самом конце моей поездки в Филадельфию в витрине одного из магазинов я увидел футболку. Она имитировала форму бейсболиста, а надпись на ней была такой: «Killadelphia».<sup>18</sup> В Китае я никогда не видел ничего подобного. Тяжкие преступления были не так распространены в Китае, и уж конечно китайцы еще не дошли до того, чтобы зарабатывать деньги на шутках об этом.

После двух недель в Соединенных Штатах мне не терпелось попасть обратно в Китай. На посадке в самолет в аэропорту Кеннеди я заметил, что большинство пассажиров, летевших со мной, – азиаты, и сразу почувствовал себя ближе к пункту назначения.

Пассажир, сидевший в соседнем кресле, очень обрадовался, что я говорю по-китайски, и спросил:

– Куда вы едете?

– Во яо хуэйго, – ответил я шутливым тоном.

Лицо моего собеседника искривилось, и он заявил, что мне не следует использовать это выражение.

Он возражал против моего использования слова «хуэйго» – глагола, состоявшего из двух иероглифов: «хуэй», означавшего «возвращаться», и «го» – «страна». Вместе эти два иероглифа означали возвращение на родину. Я, таким образом, назвал Китай своим домом.

– Эта фраза вам не подходит, – сказал он уверенно. – Вы – иностранец, вам следует говорить, что вы *едете* в Китай.

Он пытался говорить вежливо, но его слова все равно прозвучали как пощечина.

– Но я живу в Китае, – сказал я, пытаясь доказать ему, что я не просто путешественник. – Я *живу* в Гуанчжоу.

Я думал, что название города придаст моим словам больше убедительности. Чтобы подкрепить их, я достал из кармана брелок с ключами: все мои ключи были от дверей в Южном Китае. С Соединенными Штатами меня практически ничто не связывало. И если я

---

<sup>18</sup> Игра слов: первые три буквы названия города Philadelphia заменены первыми тремя буквами глагола to kill – убивать. – Прим. пер.

не жил в Америке, то где же тогда я был все эти годы?

Мой сосед зажмурился, притворившись, что обдумывает мои слова, но остался непреклонен.

– Может быть оно и так, но... – произнес он, и фраза повисла в воздухе. Возможно, мой собеседник был излишне резок, но его позиция была мне хорошо знакома. Многие в Китае относились к иностранным гостям так же прохладно, и наш диалог напомнил мне о том, что хотя у меня больше не было дома в Соединенных Штатах, Китай не подпускал меня слишком близко.

В Китае есть древняя притча «Ханьданы сюэбу». Это история о человеке, узнавшем, что в отдаленной провинции люди придумали новую манеру ходьбы. Он решил во что бы то ни стало отправиться туда и освоить эту походку, казавшуюся ему гораздо более изящной, чем походка его предков.

Он провел там долгое время и истратил все деньги, но так и не смог полностью освоить этот новый способ ходьбы, более того, за это время он успел разучиться ходить как раньше. Притча гласит, что в наказание за свою глупость ему пришлось ползти всю дорогу домой.

Такова была история многих экспатриантов, проживших долгое время в Китае, Старых Знатоков Китая, как их когда-то называли. Они не смогли полностью прижиться на своей новой родине, но при этом уже не чувствовали себя дома там, откуда приехали.

Мой сосед молча смотрел в одну точку на спинке впереди стоящего кресла, его губы были плотно сжаты. Мне пришли в голову новые аргументы, я хотел продолжить наш разговор, но в этом не было необходимости, для него наша дискуссия была закончена. Мое возвращение в Китай было одновременно и сладким, и горьким. Пока я возился со своим привязным ремнем, мой сосед водрузил свой локоть на подлокотник между нами, где он и оставался все 12 часов нашего полета. Сидя всю дорогу с руками, плотно прижатыми к туловищу, я задавался вопросом: «Сколько мне нужно прожить в Китае, чтобы мне позволили называть его своим домом?»

## **Глава 15**

### **БРИЛЛИАНТЫ, ПРИНОСЯЩИЕ УДАЧУ**

Моему новому клиенту Солу Плотнику тоже требовалась помощь в Китае. Он занимался алмазами, и его компания была в числе немногих, напрямую закупувавших необработанные камни у компании De Beers, крупнейшего в мире алмазного картеля. Он рассказал мне, что их компания была семейным предприятием с оборотом, превышавшим один миллиард долларов.

– Ну, что вы знаете об алмазной индустрии? – спросил он у меня.

По правде сказать, я знал совсем немного. Я вспомнил, что недавно прочел статью об узбекском миллионере, которому удалось заставить De Beers попотеть. Когда я упомянул об этом человеке, Сол оживился.

– Кто? Лев Левьев? Так это мы помогли ему встать на ноги!

Сидя в гостиничном номере Сола в Шеньчжэне, мы рассматривали каталог с ламинированными страницами, перечислявшими клиентов его компании. Среди них была и фирма Escada, один из самых популярных домов моды в Европе, и одна из крупнейших сетей мелкооптовых магазинов в Соединенных Штатах, где бок о бок продавались замороженные креветки на вес и автомобильные шины.

Компанией, основанной их отцом и носившей его имя, они управляли вместе с братом.

Наша встреча превратилась в урок истории, когда Сол принялся рассказывать о том, как его предки занялись алмазами. В молодости его покойного отца отправили из Южной Африки в Европу с образцами драгоценных камней для продажи, чтобы узнать, сколько там можно за них выручить.

Рассказ Сола о Плотнике-старшем звучал скорее не как воспоминания сына о покойном отце, а как повесть о легендарной личности. Он заверил меня, что его отец преуспел бы в

любой области, просто обстоятельства сложились так, что он занялся алмазами.

Своим успехом их компания была во многом обязана врожденному чутью отца Сола, умевшего безошибочно определять стоимость камней. Почтение, с которым Сол говорил о патриархе, наталкивало на мысль, что он, вероятно, был легендой в алмазной индустрии.

Мы сели в микроавтобус, где я познакомился с остальными членами семьи, занимавшимися делами компании. К нам присоединились жена Сола, его брат и племянник. Они приехали из Бельгии, но говорили на нескольких языках и постоянно, словно играючи, переходили с одного на другой. Это была очень религиозная еврейская семья, и все мужчины были одеты в черные костюмы и носили кипы.

Мы прыгали на ухабах по дороге на фабрику по шлифовке алмазов неподалеку от Чжуншаня, и мне на минуту почудилось, будто мы едем в караване по Старому Свету так же, как мои предки, сотни лет назад перебивавшиеся в Польшу и Румынию. Я слушал, как разговор переходил с французского на английский, на идиш и, вероятно, на фламандский. Столько языков, но ни один из них не пригодится в этой стране, где они надеялись преуспеть.

Когда мы возвращались со второй фабрики по обработке алмазов, Сол поделился со мной своими планами: они хотели продавать алмазы в Китае. Его слова звучали очень уверенно, словно успех зависел только от желания его семьи попасть на этот рынок. Были, конечно, некоторые препятствия, например то обстоятельство, что китайское правительство разрешало продавать алмазы только местным производителям. Именно поэтому он и посещал предприятия, занимавшиеся шлифовкой алмазов. Его компания надеялась стать партнером одной из этих фабрик и получить, таким образом, доступ на рынок через служебный вход.

На секунду мне показалось, что Сол собирается спросить, что я думаю о его идее продавать алмазы в Китае, но к моему великому облегчению он этого не сделал. Основная трудность, как мне казалось, состояла в том, чтобы найти спрос на алмазы. Для китайских женщин кольцо с бриллиантами не было обязательным атрибутом помолвки, и, хотя драгоценностям на Востоке придавали большое значение, алмазы были гораздо менее популярны, чем золото, нефрит или серебро.

Традиция дарить кольцо с бриллиантами к помолвке была изобретена совсем недавно, и фирма De Beers в своих рекламных материалах для покупателей в Соединенных Штатах советовала мужчинам отложить на приобретение кольца примерно два месячных оклада. Для страны, где средний рабочий получал чуть больше ста долларов в месяц, подобные рекомендации выглядели совершенно абсурдно. Кроме того, китайцы не привыкли покупать драгоценности в рассрочку.

Сол собирался следовать стратегии, принесшей его компании успех в других странах. В Соединенных Штатах они преуспели благодаря большим объемам продаж через сети мелкооптовых магазинов. Там Плотник продавал алмазы с небольшими изъянами среднему классу американцев, для которого размер и цена камня были важнее его качества.

Китай, конечно, был полон неиспользованных возможностей, но он не был похож на страны, где Солу доводилось работать раньше. Я пытался ему это объяснить, но Сол не хотел ничего слышать. Он вынужден был исследовать возможности китайского рынка, поскольку, по большому счету, у его компании просто не было другого выхода.

Было время, когда картель De Beers контролировал цены на бриллианты, искусственно ограничивая объем предложения на рынке. Нанятая его владельцами крупная консалтинговая фирма пришла к выводу, что им также следовало поработать над другой стороной уравнения и повысить спрос на бриллианты.

Картель прислушался к ее рекомендации и решил поручить реализацию этой программы компаниям, обеспечивавшим сбыт большей части их продукции – своим сайтхолдерам.

<sup>19</sup>Так компания Plotnick Group («Плотник Групп») оказалась в Китае, не

---

<sup>19</sup> Сайтхолдер – компания, имеющая право напрямую закупать алмазы у компании De Beers. –

имея ни малейшего представления о том, как она будет продвигать свою продукцию на этом новом для себя рынке. Не будучи маркетинговой компанией, Plotnick Group должна была показать картелю De Beers, что делает все возможное для повышения мирового спроса на бриллианты.

Я знал несколько людей, работавших в алмазной индустрии, которая так же страдала от манипуляций с качеством, как и остальные сферы экспортного производства. Насколько я знал, китайские огранщики часто выпускали слегка асимметричные бриллианты, если это позволяло немного увеличить размер камня, полученного из необработанного алмаза. Затем производители получали поддельные сертификаты, подтверждавшие, что качество бриллианта было выше, чем на самом деле.

Я считал, что ко всем новым начинаниям в Китае следует относиться крайне скептически. Я намекнул Солу, что сам не стал бы начинать дело в Китае, не узнав побольше о правилах игры.

– Пфф! – отреагировал Сол на мои слова. Любые предостережения он отметал, как не относившиеся к делу.

– Другие сайтхолдеры уже налаживают дела в Китае, – вставил его племянник. – Вам знакомо название «Далуми» (Dalumi)?

– Это название фирмы ваших конкурентов? – переспросил я. – Она называется «Далуми»?

Я непроизвольно улыбнулся, и племянник попросил объяснить ему причину. Я сказал, что слово «Далу» – означало континентальный Китай, а иероглиф, означавший сырой рис, читался «ми». Зерна сырого риса – это не совсем тот образ, который должен был возникать в голове покупателя драгоценных камней. Уж если даже мне это созвучие показалось смешным, китайцы наверняка обратят на него внимание.

Племянник Сола был доволен тем, что их конкурент выглядел нелепо. Его захватила идея перевода названий.

– А что значит название нашей компании на китайском? – спросил он.

Я попытался объяснить ему, что само по себе оно ничего не значит, что нелепое звучание названия их конкурента было простым совпадением.

– Слово «Плотник» должно что-то значить. Наверняка оно означает что-нибудь очень важное, – настаивал он. – Я уверен, оно принесет нам удачу.

Он производил впечатление человека легко возбудимого, и я невольно вспомнил рассказ Д. Г. Лоуренса «Победитель на деревянной лошадке» и маленького мальчика, бешено скакавшего на своей деревянной лошадке. Но западные собственные имена не всегда значили что-нибудь на китайском языке. Чтобы перевести их фамилию, мне нужно было сперва найти соответствие для каждого слога. В китайском языке нет слова, звучащего как «плот». Его придется заменить на «пу-ла-тэ» или «па-лу-то», три иероглифа в каждом. Моя голова начинала болеть при одной мысли о том, сколько здесь было возможных комбинаций. Я сказал ему, что мне понадобится время, чтобы подобрать несколько вариантов.

Он, однако, продолжал настаивать, чтобы я предложил ему перевод сразу, рассчитывая, что результат его приятно удивит.

Китайская культура, казавшаяся полной таинственной магии, привлекала иностранцев самого разного толка. Но видеть этого ультраортодоксального еврея, попавшегося в сети дешевого мистицизма, это было для меня слишком, его фетишизм напомнил мне о кассире из пиццерии в Филадельфии, по ошибке украсившем свою шею татуировкой иероглифа «образование».

У евреев и китайцев было много общего, включая тысячелетиями культивировавшийся интерес к образованию. На свете есть только одна традиционная культура, чей основополагающий текст начинался словами «Учиться и время от времени повторять изученное, разве это не удовольствие?» Кажется, что эти слова пришли прямо из Талмуда,

древней книги иудеев, но на самом деле так начинается книга Конфуция «Лунь Юй» («Беседы и суждения»).

Именно эта традиционная ученость породила почтение к написанному слову, доходившее до суеверия.

Во время Второй мировой войны в Китае нашли пристанище примерно тридцать тысяч еврейских беженцев, которые, услышав название города Шанхай, не раздумывая, соглашались ехать туда. Слог «хай» в слове «Шанхай» звучит так же, как и слово «хай», означающее жизнь на иврите. У этого слова есть много глубоких, устоявшихся ассоциаций. Некоторые евреи носят цепочку с двумя буквами, составляющими это слово, оно также встречается в тосте «Ле хайм» – «За жизнь».

В том, что касалось названий, китайцы были не менее суеверны. Говорят, что китайцы, эмигрировавшие в Канаду и поселившиеся в городе Ричмонд провинции Британская Колумбия, выбрали именно этот город, потому что его название звучало похоже на словосочетание «богатый человек» (rich man).

Побывав на Шанхайской алмазной бирже, где Сол попытался арендовать самое большое офисное помещение в здании, мы отправились на экскурсию по ювелирным магазинам в деловом центре города.

Сол тут же направился к прилавку одного из магазинов, показал на три кольца с бриллиантами и попросил рассмотреть их поближе. Рассмотрев камни через ювелирную лупу, он соорудил недовольную гримасу. Очевидно, что-то в них ему не понравилось. Дело было не в том, что бриллианты были слишком плохими, напротив, они были слишком хороши. Все камни имели чистый цвет и были лишены изъянов. Он пробормотал что-то себе под нос и признался, что ожидал совсем другого.

Рынок предметов роскоши в Китае был парадоксален. Живя в развивающейся стране, китайцы покупали либо лучшие товары, либо не покупали их вообще.

Они предпочитали откладывать крупные покупки, пока не накопят больше денег, и эта привычка, по крайней мере, отчасти объяснялась неоднократными периодами обнищания в истории страны.

Начиная с первого века до нашей эры, исследователи насчитали в Китае более 1800 случаев неурожая. Голод меняет поведение людей, а самый верный способ потерять последнее – это дать окружающим понять, что у тебя есть хоть что-то.

Во времена голода, если кто-то подозревал, что его родственники спрятали дома немного зерна, он мог буквально выломать дверь и обыскать дом. Хотя со времен Культурной Революции ситуация несколько улучшилась, в континентальном Китае по-прежнему предпочитали скрывать нажитое богатство, по крайней мере, пока не наступал момент, когда становилось не так важно, кто знал о действительных размерах состояния.

Китайцы начинали тратить деньги, только накопив изрядное состояние, еще и для того, чтобы не потерять лицо. Они откладывали покупки, чтобы иметь возможность приобрести более завидные вещи. Экономить или идти на компромисс при покупке предметов роскоши значило создавать неблагоприятное впечатление.

На обратном пути, по дороге к нашему микроавтобусу, с нами заговорили три пожилые женщины. Одна из них протянула мне несколько часов, чтобы я мог их рассмотреть.

– В чем дело, – спросил Сол. – Чего они хотят?

– Часы «Ролекс», – ответил я.

К моему большому удивлению, часы заинтересовали его. Его компания была одним из крупнейших в мире оптовых поставщиков алмазов. Если и был на свете кто-то, кому поддельные часы были нужны меньше всего, это был Сол.

Впрочем, в его поведении не было ничего необычного. Все иностранцы, приезжавшие по делам, интересовались поддельными товарами. Они привлекали своей новизной, тем, что их иногда было непросто найти, и тем, что при их покупке можно было поторговаться.

– Спросите, сколько они хотят за свои часы, – сказал он.

Ближайшая ко мне женщина назвала свою цену, и после недолгих препирательств мы

сторговались на ста юанях. По текущему курсу эта сумма примерно соответствовала двенадцати долларам, что было очень дешево даже для подделки.

Сол на ходу обдумал это предложение.

– Скажите ей, я возьму трое часов по пятьдесят юаней.

Женщины выглядели не просто пожилыми, они были дряхлыми. Им приходилось стараться изо всех сил, чтобы не отставать от нас, пока мы шагали, следуя темпу, заданному Солом. Я сказал Солу, что их цена и так была уже очень низкой.

Он бросил на меня недовольный взгляд и сказал:

– Если они не отдадут нам часы за пятьдесят, скажи пусть идут своей дорогой.

Я воздержался от комментариев, но в душе был убежден, что они не согласятся.

Когда женщины услышали наше ответное предложение, их лица вытянулись, и они немного отстали. Чтобы хоть как-то оправдаться, я предложил купить по этой цене еще трое часов для себя. Может быть, они смогут компенсировать низкую цену хотя бы за счет большого объема.

Забираясь в машину, Сол спросил меня взглядом: «Что они решили?» Женщины заметили это и тоже обменялись быстрыми взглядами.

В тот момент, когда я, уже сев в микроавтобус, был готов закрыть дверь, женщины объявили, что согласны на наши условия. Часы и деньги быстро перешли из рук в руки, дверь микроавтобуса закрылась, и мы снова были в пути.

Сол посмотрел на свои новые часы и довольно хмыкнул.

– Видишь? – сказал он. – Я же тебе *говорил*, что получу их за пятьдесят, и *получил*.

Я впервые видел, чтобы поддельные часы продавали так дешево, но к тому времени, как наш самолет приземлился в Гонконге, я понял, в чем тут дело. Минутная стрелка на одних часах отвалилась, а потом я понял, что все трое купленных мною часов были неисправны. Я ничего не сказал об этом остальным, но подозревал, что их часы были не лучше.

Последним пунктом нашей совместной поездки была специализированная торгово-промышленная ярмарка в Гонконге. Сол хотел, чтобы я присутствовал на встречах с несколькими предполагаемыми партнерами, тоже приехавшими на выставку.

Он также хотел обсудить возможности нашего с ним дальнейшего сотрудничества после окончания этой поездки.

В экспозиции компании Сола была витрина, за толстыми плексигласовыми стеклами которой красовалась пара потрясающих бриллиантов: один – прозрачный, без малейшего изъяна, другой – идеальный желтый камень. Это были не обычные драгоценности, терявшиеся на фоне дешевого покрытия ювелирных прилавков, это были выставочные экземпляры размером почти в ладонь.

На посетителей они производили ожидаемый эффект. Проходя мимо витрины, гости выставки раскрывали рот от изумления, но что-то в выражениях их лиц заставило меня усомниться в подлинности этих камней. Когда у витрины остановилась высокая рыжеволосая женщина и стала без особого восхищения их рассматривать, я спросил ее, не думает ли она, что это – подделка.

– Да нет, они настоящие, – ответила она, удивившись, что я не мог определить подделку, хотя работал на выставке. Она объяснила мне, как это делается. Все дело было в том, как свет преломлялся внутри бриллианта. Я поблагодарил ее за импровизированный урок и поинтересовался, что она делает на выставке.

Она родилась в Далласе, в штате Техас, но работала в основном в Южной Африке. Там она ездила на сафари, выбирая самые роскошные туры, где проводили время только очень богатые охотники. В поездки она надевала драгоценности, сделанные по ее собственным эскизам. При взгляде на ожерелье, украшавшее ее шею, было нетрудно представить ее одетую для сафари, с бриллиантами на шее, в ушах и на запястьях и с ружьем для охоты на слонов в руках.

Большинство участников этих поездок были женаты и чувствовали себя немного неловко, возвращаясь домой с пустыми руками после недельной поездки, стоившей сто тысяч долларов. Обычно в конце поездки кто-нибудь из группы обязательно заказывал ей украшения для жены.

– Я отправляю заказ на изготовление драгоценностей из Африки и затем организую доставку службой FedEx. Если мне удастся точно рассчитать время, посылка прибывает как раз в тот момент, когда он открывает входную дверь.

Незнакомка сказала, что занимается спасением браков. Она создала для себя удивительную карьеру, позволявшую ей работать за границей и постоянно знакомиться с новыми людьми.

– Вы уже слышали о сегодняшнем происшествии? – спросила она.

Утром этого дня банда южноамериканских мошенников унесла с выставки чемоданчик с бриллиантами, украденными у бельгийского торговца алмазами. Двое из них изображали супружескую пару, а еще двое – оптовых торговцев. Пока эти четверо отвлекали внимание бельгийца, пятый зашел в экспозицию и забрал алмазы. Все на выставке живо обсуждали этот случай, и ходили слухи, что банде удалось унести бриллиантов на миллион долларов.

Найдя себе замену в экспозиции компании Плотников, я отправился посмотреть на место преступления вместе с моей новой знакомой. Вокруг суетились офицеры полиции Гонконга, а немногочисленные зеваки наблюдали за ними. Пострадавший бельгиец бессильно обмяк в кресле и выглядел совершенно подавленным.

– Камни наверняка были застрахованы, – сказал я.

– Конечно. Он даже скорее всего зависит стоимость похищенного, но это все равно не покрывает его убытков.

– Как же так?

– Люди суеверны, а бриллианты – расхожий товар. Если их можно купить у кого угодно, зачем брать у того, кому так не везет.

Кража бросала тень на все мероприятие, и участники выставки попеременно то лихорадочно обменивались слухами о ней, то делали вид, что ничего не хотят знать об этом происшествии.

Сол хотел, чтобы во второй половине дня я встретился с одним из его возможных партнеров, продавцом алмазов из Гонконга. В целом я придерживался высокого мнения о гонконгских предпринимателях, и мне понравился другой потенциальный партнер Сола из Гонконга, которого он представил мне раньше, но в этом претенденте что-то явно было не так.

Когда мы остались одни, я сказал Солу, что мне этот предприниматель не понравился. Он напомнил мне скользких дельцов, о которых часто писали в газете «South China Morning Post» («Утренние известия Южного Китая»). Они платили откаты экскурсоводам, чтобы те приводили туристов к ним в магазины.

Сол на минуту задумался, словно взвешивая мои предостережения, но потом отмел их, как не относящиеся к делу.

Он считал, что я мог помочь его компании, но в несколько иной роли. Ему хотелось открыть офис и начать развивать дело в Южном Китае. Когда Сол начал обсуждать со мной детали, его брат стал возражать. Они принялись обсуждать меня, но так близко, что мне все было слышно.

– У него нет опыта работы в алмазной индустрии, – сказал брат Сола. Чтобы подкрепить свои слова, он поднял ювелирную лупу, висевшую на шнурке у него на шее.

Позже Сол попытался убедить меня не обращать внимания на возражения его брата. Чтение бриллиантов не было таким уж сложным делом. Он вручил мне рекламную брошюру с соседнего стенда. Это был список курсов Американского геммологического института. Одного такого курса было достаточно, чтобы восполнить пробелы в моем образовании.

– Какова продолжительность курса? – спросил я.

– Неделя или около того, – ответил Сол.

– Всего неделя?

Это был очень короткий курс. Я попросил Сола сказать брату, что изучение китайского языка требовало гораздо больше времени, и что я уже несколько лет проработал в Китае.

С какими бы трудностями ни столкнулась его компания, они скорее всего будут связаны с особенностями местного рынка, а не с продукцией. Я предупредил Сола, что Китай был крепким орешком.

Также как и всем своим клиентам, я посоветовал ему действовать осторожно и попытаться лучше понять, какие именно трудности ждут его впереди. Каковы бы ни были их планы относительно Китая, я настаивал на том, что им следует найти человека, имевшего опыт работы в Китае. Если я им не подходил, я пообещал подыскать кого-нибудь другого.

Поездка подходила к концу, и мы сели в такси, чтобы ехать в гонконгский аэропорт. Сол решил использовать время нашей поездки, чтобы поделиться своими впечатлениями от Китая и заодно дать свою оценку моим предостережениям.

– Ты слишком много переживаешь, – начал Сол.

– С этим нужно быть поосторожнее, и с этим... – передразнил он меня. – Если бы я волновался о своих делах так же, как ты, у меня вообще не было бы никаких дел.

Убеденный в важности своих слов, он продолжал:

– Нужно работать с тем, что есть. Не все вокруг работают честно – ничего страшного. У меня есть один клиент, он всегда меня обманывает, утверждая, что мои алмазы весят чуть меньше, чем на самом деле. Ну и что? Зато он покупает их по выгодной для меня цене.

Я уже знал одного человека, тоже утверждавшего, что моральные качества партнера не имели значения при условии, что в результате сделки вы получите то, на что рассчитывали.

Неоновые очертания Гонконга уже почти скрылись в дали, а мы продолжали ехать по ночному шоссе. Было уже довольно поздно. Сол продолжал свои наставления в темноте.

– Я знаю один супермаркет в Италии, – сказал он. – Они кладут всякие мелочи рядом с кассовыми аппаратами, чтобы покупателям было что украсть, пока они стоят в очереди. Это увеличивает их прибыль.

Некоторые высказывания Сола вызывали у меня улыбку, но после этой истории я просто расхохотался. Вот почему мне так нравилось работать с этими колоритными персонажами. Не считая удовольствия от общения с ними, я часто узнавал от них вещи, которым невозможно было научиться в бизнес-школе.

Мысль о том, что компания специально клала товары, чтобы их воровали, была восхитительно крамольной, хотя я и не соглашался с выводами Сола, казавшимися мне слишком наивными.

Я думал, что своей лекцией Сол давал мне понять, что я им не подхожу, но он, к моему большому удивлению, спросил, за сколько я готов помочь им наладить дела в Китае. Его критика была просто предварительной психологической обработкой. Так покупатель подержанного автомобиля показывал продавцу вмятины на бампере.

Здание аэропорта стремительно приближалось, и Сол наседал на меня, требуя назвать сумму.

– Ну, тахлис, – сказал он.

Он хотел, чтобы я перешел к сути дела, но ее-то как раз и не было.

Все, что я мог предложить, это мое формальное образование в бизнес-школе и опыт работы в Китае. Брат Сола ясно дал мне понять, что языковые навыки и знакомство с местными условиями их не интересовали. Им нужен был человек, умевший с помощью лупы посчитать изъяны в бриллианте, даже если этому можно было научиться всего за неделю.

Плотники улетели в Европу, и это был мой последний разговор с ними. Сол и его брат наняли другого человека. Через друзей до меня дошли слухи, что они взяли на работу израильтянина, работавшего одно время в алмазной индустрии. Он несколько лет работал шлифовщиком бриллиантов где-то в Восточной Европе, и это была его единственная специальность. Он прожил в Китае пару лет, но не говорил на китайском, да и на английском он по слухам тоже говорил не очень.



Новый коллега Плотников открыл офис в Шеньчжэне – городе, расположенном прямо на границе с Гонконгом, но дела у него не пошли. Спрос оказался гораздо ниже, чем братья предполагали, да и силы своих конкурентов они тоже недооценили. В итоге нанятый ими шлифовщик так и не смог организовать дело в Китае. По их словам, он оказался не годен для этой работы.

Иностранные компании часто привлекали экспатриантов, не способных работать в Китае. Не зная языка, они даже не могли заказать себе обед. И если у них не было визитки адресата, они не могли воспользоваться услугами таксистов. Если бы в их офисном центре начался пожар, им понадобился бы переводчик, чтобы понять, почему все вокруг бегут к выходу.

Эта история закончилась плохо как для семьи Плотников, так и для шлифовщика. Проработав чуть больше года и отчаявшись добиться прогресса в порученном ему деле, в один прекрасный день он зашел в открытый им офис компании, забрал все бриллианты из сейфа и сбежал.

Интерпол в итоге нашел этого шлифовщика где-то в Центральной Америке, но уже без бриллиантов общей стоимостью в пять миллионов долларов, о пропаже которых заявили его наниматели. Он получил довольно длительный срок, а его история обошла заголовки газет во всем мире. Она стала притчей во языцех в Южном Китае и долго циркулировала среди людей, имевших отношение к алмазной индустрии и обожавших слухи такого рода.

На протяжении нескольких лет каждый раз, когда слова «Китай» и «бриллианты» встречались вместе в разговоре представителей этой индустрии, всегда тут же всплывало название компании Сола – но не как пример успешного ведения дел в Китае, а как предостережение.

## **Глава 16**

### **МУСОРНЫЕ ТРОФЕИ**

Фрэнк, мой новый клиент, итало-американец родом из Нью-Джерси, занимался «обработкой отходов». Когда его история стала уж очень сильно напоминать сюжет из сериала «Клан Сопрано», кто-то из сотрудников компании неофициально сообщил мне, что они только что наняли нового исполнительного директора, выпускника одного из университетов «Лига плюща», чей отец раньше был одним из лидеров Нью-Йоркского профсоюзного движения, имевшим тесные связи с организованной преступностью.

Воистину – в Китай ехали *все*.

Компания Waste Corp. была традиционной фирмой по перевозке мусора. Ее мусорные машины обслуживали несколько жилых районов в Нью-Джерси, а также несколько коммерческих клиентов в Нью-Йорке. Помимо мусора, компания также занималась сбором макулатуры.

Владельцы компании учредили совместное предприятие с партнером из города Цзяньмынь, расположенного в двух часах езды к югу от Гуанчжоу. Фрэнк даже вложил один миллион долларов из своих собственных сбережений в это начинание, но и после года сотрудничества дела предприятия оставались для него полной загадкой.

Он, правда, утверждал, что на предприятии все было в порядке.

Раньше, до того как родилась идея совместного предприятия, компания Waste Corp. продавала макулатуру дилерам на восточном побережье Соединенных Штатов, которые перепродавали ее скупщикам из Гонконга, а те уже продавали ее фабрикам в Китае. Предполагалось, что совместное предприятие позволит продавать макулатуру напрямую китайским бумажным фабрикам. Китайский партнер, которого звали Уинстон, взял на себя непосредственное управление работой предприятия, а прибыль предполагалось делить поровну.

Приехав на фабрику, я обнаружил Уинстона рядом с большой бетонной площадкой. Он наблюдал за работой своих подчиненных, раскладываявших по площадке содержимое

нескольких грузовиков, привезших старые газеты.

– Мы сортируем лучше, чем в Америке, – сказал Уинстон, глядя на рабочих, деловито просматривавших газеты. На самом деле, Уинстон хотел сказать, что его предприятие делало это гораздо дешевле. Рабочим платили за тонну макулатуры, и в среднем они получали около восьмидесяти долларов в месяц. Их зарплата была даже ниже, чем у большинства фабричных рабочих.

На предприятии компании Waste Corp. в Нью-Джерси рабочие успевали убирать только наиболее очевидно посторонние предметы со стремительно проносившегося мимо них конвейера с макулатурой. Самые низкооплачиваемые работники в Америке – иммигранты-нелегалы – получали в двадцать пять раз больше, чем работники, занятые сортировкой макулатуры в Китае.

Я знал, что Китаю требовалось огромное количество сырья, в том числе и бумажных отходов, и кроме того, здесь его умели эффективно сортировать. Тем не менее Уинстон удивил меня, сказав, что бо́льшую часть бумажных отходов из США доставляли в Китай.

Это была интересная отрасль, и мне хотелось узнать, как к ней относилось правительство. Уинстон ответил, что правительству нравилась идея получения дешевого сырья для производства бумаги, но в то же время оно не хотело, чтобы страна превратилась во всемирную свалку отходов.

Макулатура, которую получало предприятие Уинстона, содержала примерно один процент обычного мусора: полупустой пакет из-под молока, недоеденный бутерброд... Хотя его работники сортировали газеты, пахли они как обычный мусор.

Пока Уинстон знакомил меня с азами своего дела, я наблюдал, как группа работников, в основном женщин, рассаживалась между большими кучами бумаги.

– По крайней мере, у них есть еда и место для ночлега.

– У них есть место для ночлега, – поправил меня Уинстон.

На большинстве фабрик в Южном Китае рабочие получали бесплатное жилье и питание. Уинстон вынуждал своих работников покупать еду в магазине, который он построил на территории фабрики, где продавали печенье, лапшу быстрого приготовления и другие похожие продукты. Рабочим ничего не оставалось, как тратить свои деньги в фабричном магазине, поскольку другие места были слишком далеко. Таким образом, Уинстон получал обратно часть зарплаты, которую платил своим рабочим.

Перепродажа бумажных отходов требовала детального контроля над работниками. Покупатели бумаги в Китае были опытными и умелыми предпринимателями. Уинстон объяснил мне, почему так важно было тщательно сортировать поступающую макулатуру. Если в связке бумажных отходов хотя бы один листок недостаточно высокого качества попадался на глаза покупателю, тот мог заявить, что наверняка в этой партии есть и другие листы низкого качества, и, следовательно, качество всей партии ниже заявленного.

Тщательная сортировка позволяла максимизировать прибыль и исключить все сомнения относительно качества конечного продукта. Компания Waste Corp. предполагала, что Уинстон делит прибывающую макулатуру на полдюжины категорий. К моему удивлению, он различал более тридцати видов макулатуры, но ничего не сообщал Фрэнку о результатах своей сортировки.

Например, одна из многочисленных категорий включала только книги с отрезанными переплетами, а где-то в подсобных помещениях лежали электрические провода и другие электротехнические отходы. Нежелание Уинстона делиться информацией о том, как использовалось сырье, попадавшее в эти многочисленные категории, было подозрительным, но сотрудники Waste Corp. интересовались не этим. Они хотели знать, что происходило с самыми ценными отходами, которые они отправляли в Китай: с офисными бумагами, которые они получали от своих клиентов в Нью-Йорке.

Самыми крупными клиентами компании Waste Corp. были офисные небоскребы на Манхэттене, и во многих снимали офисы фирмы с Уолл-Стрит, производившие огромное

количество макулатуры.

Бумажные волокна можно перерабатывать всего несколько раз, пока они не становятся слишком короткими для дальнейшего использования. Американцы прилагали много сил, чтобы собирать бумажные отходы и отправлять их на переработку за границу, но сами предпочитали использовать свежие, еще не переработанные волокна в самом начале их жизненного цикла. Поэтому офисные бумажные отходы из Соединенных Штатов стоили дороже, чем такие же отходы из других мест.

Уинстон не спешил продавать офисные отходы, полученные от Waste Corp., а хранил их у себя на складе. Он показал мне этот склад. Издалека связки бумаги напоминали тюки с хлопком, хотя каждая весила больше тонны.

Пытаясь понять, в чем была ценность этой бумаги, я спросил, для чего ее можно использовать. Уинстон объяснил, что из нее можно было сделать бумагу для принтеров для продажи в Китае или использовать для производства других бумажных изделий, требовавших качественной, отбеленной бумаги, например туалетной бумаги.

Несколько моих друзей работало на Уолл-Стрит, и мне стало интересно, догадывались ли они, где заканчивали свой век плоды их труда.

Глядя на эти горы бумаги вблизи, можно было легко разобрать, что они содержали и откуда они пришли. Порывшись в тюках, я нашел бланки договоров, рекламные проспекты и финансовые отчеты. Распечатки электронных писем тоже попадались среди бумаг, и, как ни странно, ни один из этих документов не был измельчен в шредере. Присмотревшись, я узнал названия крупных финансовых фирм и даже увидел несколько имен конкретных сотрудников.

Сбоку от одного из тюков с бумагой я заметил небольшой бежевый кусочек пластика. Это был электронный ключ, открывавший двери в помещения с ограниченным доступом персонала и принадлежавший сотруднику одного из инвестиционных банков.

Я вытащил его из пачки, чтобы получше рассмотреть. На ключе была напечатана должность владельца: вице-президент. Мне было интересно, при каких обстоятельствах этот ключ попал в корзину для макулатуры. Получил ли он повышение или это был акт возмездия сотрудника, узнавшего о своем увольнении. О каких еще историях могли бы поведать все эти документы?

Мои однокашники из бизнес-школы работали в этих фирмах. Я рассказал Уинстону, что если бы я не решил вернуться в Китай, то вполне мог тоже там оказаться. Так или иначе, вместо того чтобы создавать горы макулатуры, я очутился на другом конце процесса и теперь с интересом рассматривал эти тонны бумаги и наблюдал за тем, как их сортируют.

Уинстон, похоже, понимал, что на его складе лежали не просто какие-то бумаги, и в его офисе я нашел подтверждение этому.

На столе каждого из сотрудников красовалось «надгробие» из оргстекла – обычный памятный знак, который банкиры получают за успешную работу над крупной сделкой, вроде первичного публичного предложения акций компании, или слияния корпораций. Эти почетные знаки попали в корзины для бумаг таким же образом, как и электронный ключ.

Я поднял со стола один из них. Это была узкая высокая пирамида с острой вершиной. На прозрачном материале были выгравированы названия нескольких престижных финансовых компаний. Среди них я увидел знакомые названия – «Goldman Sachs» и «Merrill Lynch».

<sup>20</sup>Когда-то эта пирамида символизировала успех какого-то топ-менеджера, а теперь она стала мусорным трофеем, призом другого сорта для кого-то в Южном Китае.

В деле переработки бумажных отходов было множество скрытых возможностей, и Уинстон, казалось, пытался найти выгоду во всем, что попадало к нему в руки. Было непонятно, чем он занимался и каковы были его намерения.

В углу склада я заметил категорию макулатуры, которая нигде не была

---

<sup>20</sup> Два крупных инвестиционных банка в США.

зарегистрирована. Это была большая куча конвертов. Там были и цветные, и белые конверты, у одних были пластиковые окошечки для адреса, у других – нет. Насколько я мог судить, единственным, что их объединяло, был адрес получателя. На каждом из конвертов, без исключения, был адрес в Соединенных Штатах. Все письма были отправлены крупными корпорациями, в основном компаниями по обслуживанию кредитных карт и страховыми компаниями.

Может быть, Уинстон собирал эти конверты, чтобы продать кому-то, заинтересованному в создании списка рассылки? Это казалось очень маловероятным, но с другой стороны, я встречал предприимчивых китайцев, прилагавших и большие усилия, чтобы извлечь самую незначительную выгоду. На всякий случай я сфотографировал кучу конвертов и отправил фотографию в Waste Corp.

Одной из главных загадок в работе этого предприятия, все же, было нежелание Уинстона расставаться с офисными бумагами. Он настаивал, что не может найти покупателя, но это никак не могло быть настоящей причиной. В Южном Китае было множество фабрик по переработке бумажных отходов, а спрос оставался высоким из-за постоянного роста цен на сырье.

Уинстон сидел на тоннах бумаг с Уолл-Стрит. Распечатки документов крупнейших в мире финансовых компаний: наверняка в Китае были люди, готовые заплатить за возможность взглянуть на них, прежде чем их отправят на переработку. Даже если бы таких людей не нашлось, Уинстон мог показать эти бумаги правительственным чиновникам. Так была устроена жизнь в Южном Китае. Уинстон мог с помощью этих бумаг доказать, что у него были *серьезные связи*, что он был серьезным человеком, с которым полезно иметь дело или хотя бы завести знакомство. Даже если просматривать тонны бумаг в поисках ценной информации было слишком долго, одного намека на ценность этих запасов (это ведь были внутренние документы компаний с Уолл-Стрит, как-никак) было достаточно.

В круг обязанностей компании Waste Corp. не входила защита секретов ее клиентов. Ее руководство куда больше интересовал другой вопрос: почему совместное предприятие не приносило никаких доходов? Поначалу Уинстон отказывался предоставить мне какую бы то ни было финансовую информацию, включая цены на макулатуру. Мне пришлось самому связаться с несколькими перепродавцами бумажных отходов, и в результате я убедился, что все китайские торговцы держали рот на замке, когда речь заходила о ценах, которые платили их покупатели.

Было известно, что переработка макулатуры – дело прибыльное, но совместное предприятие почему-то с трудом сводило концы с концами. Уинстон утверждал, что не может получить от покупателей за партию сырья цену лучше, чем та, которую предлагали за нее брокеры в Нью-Йорке. В это было очень трудно поверить.

Продолжая контролировать производство шампуня и работу над другими проектами, я теперь почти каждую неделю приезжал на фабрику Уинстона и пытался разобраться в ее работе. Фрэнк ясно дал мне понять, что ему нравится Уинстон и он ему доверяет. Но чем больше времени я проводил с китайским партнером, тем сильнее подозревал, что компанию Waste Corp. надувают.

– Уинстон мне как родной, – сказал Фрэнк. Когда я встретил Фрэнка в Китае, перед началом нашей совместной работы, он рассказал мне, как Уинстон приезжал к нему домой, в Нью-Джерси, как они все ездили на рыбалку на его катере. Это совместное предприятие было секретным оружием Фрэнка против его конкурентов, и потому каждый раз, когда там обнаруживались какие-то странные факты, Фрэнк всегда находил им объяснение. Он очень заботился о своих партнерах.

Дэвид, новый исполнительный директор, чей отец, предположительно, был связан с мафией, предупредил меня, что если я собираюсь выдвигать обвинения, мне потребуются доказательства. Он не то чтобы сомневался в моих словах, но предпочитал перестраховаться. Он понимал, что Фрэнк истолкует любые сомнения в пользу Уинстона.

– Есть разница между преднамеренным нарушением договора и небрежностью, –

наставлял он меня. Другим словами, вполне возможно, что на предприятии не все было в порядке, но это могло быть просто результатом ошибок руководства.

Возможно, Уинстону требовалась помощь. Предприятие не давало прибыли, но этого было недостаточно, чтобы говорить о преступных намерениях руководства. Дэвид подчеркнул, что предприятие не было убыточным, а это уже немало.

\* \* \*

Мне потребовалось несколько недель, чтобы получить финансовые документы от Уинстона. Сначала он говорил, что не ведет никаких записей, затем признался, что у него есть документы, но цифры в них ничего не значат.

В первую очередь меня интересовали отчеты о его сделках с китайскими покупателями макулатуры, но он заявил, что никогда эти сделки официально не регистрировал. Он объяснил это боязнью проверок со стороны местной администрации. Фрэнк разрешал ему отчитываться о доходах в свободной форме, и Уинстон держал округленные суммы всех основных транзакций в голове.

Руководство компании Waste Corp. ждало от меня конкретных данных, и, поскольку Уинстон отказывался мне их предоставить, я попытался собрать информацию о ценах на макулатуру самостоятельно.

Я нашел местную компанию, публиковавшую цены на ресурсы, и выяснил, что текущие цены на бумагу были существенно выше тех, которые совместное предприятие сообщало в Нью-Джерси. Самой интересной находкой был тот факт, что офисная макулатура стоила свыше 400 долларов за тонну, более чем вдвое дороже 195 долларов за тонну – цены, по которой Уинстон якобы ее продавал.

Если эти сведения были верны, Уинстон получал сырье, утверждал, что продает его по себестоимости, а на самом деле продавал его с огромной наценкой.

Дэвид сказал мне, что этой информации было недостаточно. Я должен было лично присутствовать при сделке, чтобы мне поверили, что китайский партнер – мошенник.

Через несколько дней после моего разговора с Дэвидом Уинстон сообщил мне, что хочет, чтобы я кое с кем встретился.

Он пригласил меня в свой офис и представил молодую женщину. Он сказал, что она собирается купить макулатуру.

Уинстон сел с одного конца длинного кофейного столика, женщина села напротив. Мне предложили сесть на стул, стоявший напротив пустого дивана, и я с блокнотом в руке приготовился делать пометки.

Уинстон принялся обсуждать с женщиной контракт на поставку макулатуры. Они договаривались о цене на партию картона и старых газет.

– Сколько вы предлагаете? – спросил Уинстон ровным, лишенным выражения голосом.

– Я сейчас не могу заплатить много, – ответила женщина, – вы же знаете, цены на рынке упали.

– Да, я знаю. Назовите мне самую высокую цену, которую вы согласны заплатить, – попросил Уинстон.

Их диалог звучал искусственно. Женщина назвала цену, Уинстон кивнул. В беседе наступила пауза, и они оба рассмеялись.

Сначала я очень удивился, а потом я понял, что они наверняка были знакомы. Эти переговоры были представлением, разыгранным специально для меня. Уинстон и его подруга были словно два ребенка на репетиции детского спектакля. Они забыли свои реплики и не могли удержаться от смеха.

Разумеется, Уинстон понимал, что я был обязан сообщить моим нанимателям об этих «переговорах», и я думаю, он смеялся еще и потому, что его очень позабавила ситуация, в которую он меня поставил.

Все сделки с макулатурой заключались только за наличные, и Уинстон рассказывал

мне, что встречался с покупателями поздно вечером, обычно за выпивкой. Все, что происходило между продавцом и покупателем, оставалось за закрытыми дверями. Так или иначе, цена, о которой они договорились с женщиной, не соответствовала моим сведениям о текущих ценах на макулатуру в Китае.

Наконец, Уинстон передал мне свои финансовые документы, и, как он и обещал, они оказались совершенно бесполезны. В них были, однако, довольно подробные записи о сортировке макулатуры. Там не было сведений о выручке от продажи, но по крайней мере у меня появились сведения о том, какого рода отходы сортировало предприятие Уинстона, и об их объемах.

Когда дело касалось промышленных товаров, каждое изделие в партии было практически неотличимо от остальных. На нашем косметическом производстве мы знали, что один ящик геля для душа «Арбузная свежесть» («Watermelon Fresh») ничем не отличался от другого. Дело обстояло совершенно иначе в деле переработки бумажных отходов. Здесь каждая партия была уникальна. Эта изменчивость позволяла использовать огромное количество уловов, но в то же время, если принять во внимание общую картину происходящего, во всем этом вполне можно было разобраться.

Офисные центры производили довольно стабильное количество бумажных отходов, точно так же как и жители спальных районов оставляли одинаковое количество старых газет в корзинах для макулатуры рядом с домом. Мне казалось, что цифры в документах предприятия должны были оставаться неизменными, однако, если судить по документам Уинстона, складывалась совсем другая картина.

Например, из документов следовало, что количество мусора среди бумажных отходов неизменно росло. Когда я сообщил об этом руководству Waste Corp., Фрэнк предположил, что его рабочие на фабрике в Нью-Джерси стали менее внимательны. Он пообещал попросить их тщательнее просматривать собранную макулатуру и удалять из нее инородный мусор.

Совместному предприятию также разрешалось вычитать небольшую массу воды, которая могла испариться из бумаги со временем, и, судя по записям, ее количество тоже неуклонно увеличивалось. В ответ на мой вопрос, почему количество воды в бумаге из Нью-Джерси постоянно росло, Уинстон предположил, что она впитывала влагу, пока пересекала Тихий океан. Как ни маловероятно было такое оправдание, даже оно не объясняло, почему количество воды увеличивалось со временем.

Но если среди всех этих цифр и было что-то по-настоящему подозрительное, так это сведения о весе разных категорий макулатуры. В самом начале деятельности предприятия офисная макулатура составляла около 70 % от общего объема сырья, получаемого фабрикой. В течение года удельная доля этого сорта бумажных отходов уменьшалась каждый месяц, и сейчас Уинстон утверждал, что они составляли всего 30 % от общего объема получаемой им бумаги.

Считалось, что предприятие постоянно функционировало на уровне самоокупаемости, а судя по документам, дела шли все хуже и хуже. Все обстояло так, словно предприятие из всех сил старалось избежать получения прибыли, и со временем Уинстону приходилось стараться все больше и больше, чтобы не пришлось отдавать причитающиеся партнерам деньги. Возможно, им двигала жадность, или он просто хотел проверить, как много сойдет ему с рук. А может быть, его деловая стратегия заключалась в том, чтобы держать предприятие на грани самоокупаемости.

По-видимому, план Уинстона состоял в том, чтобы внести в отчеты множество разных незначительных погрешностей, так как он понимал, что его партнеры не смогут отследить все неточности. Если бы партнеры усомнились в его цифрах, касавшихся процентного содержания разных сортов макулатуры, он все равно мог продолжать манипулировать количеством мусора и воды в макулатуре. То же самое происходило и в сфере производства. Производители манипулировали несколькими переменными одновременно, получая небольшую прибыль за счет каждой из них. Если их уличали в манипуляциях, касавшихся

одной области, им все равно оставались все остальные.

На первый взгляд, поведение Уинстона казалось немного странным. Используя столько разных трюков одновременно, он увеличивал вероятность быть пойманным на нечестном ведении дел. В обществе, где все действуют честно, малейший проступок расценивается как проявление порочной натуры, но в Китае предприниматели мало кому доверяли. Местные бизнесмены предполагали, что все вокруг пытаются провернуть какие-нибудь аферы, и потому считали, что партнеры ожидали от них определенного уровня нечистоплотности в ведении дел.

Пытаясь провернуть несколько фокусов одновременно, предприниматель создавал впечатление, что вред от них был не так уж велик. Никакой аудитор никогда не смог бы обнаружить все ухищрения, а значит, несмотря на потерю дополнительных прибылей, связанных с одним видом манипуляций, предприниматель сохранял прибыль от остальных. Возможно, Уинстон надеялся, что даже если его поймают на одной из его махинаций, ущерб от нее сочтут недостаточным, чтобы расторгнуть договор о партнерстве.

\* \* \*

Одно время в Китае была популярна такая шутка: «Что такое 50-на-50 совместное предприятие в Китае?» Ответ: «Это форма вложения капитала, при которой иностранный инвестор теряет 50 % своих денег в первый год, а остальные 50 % – во второй».

Если это и было смешно, то только потому, что было очень похоже на правду. Иностранцы приезжали с большими суммами денег и вскоре возвращались без них. Однако в какой-то момент всем стало ясно, что подобный подход губителен для экономики страны, и власти дали гражданам понять, что больше не станут допускать подобное неприкрытое воровство. Тех, кто обворовывал иностранцев, даже не потребовалось привлекать к ответственности, люди просто перестали этим заниматься.

В стране стала развиваться новая, более утонченная форма мошенничества. Теперь, вместо того чтобы терять все свои инвестиции, иностранцы просто обнаруживали, что их совместные предприятия не особенно преуспевали. Деньги не были потеряны, но и прибыли от них было немного. Это тоже было мошенничество, но не такое прямолинейное.

Работавшие в Китае иностранные предприниматели были склонны утверждать, что их дела идут хорошо, даже когда это было совсем не так. Я знал это по опыту работы со многими клиентами, чьи секреты были мне хорошо известны. Как и любители азартных игр, они преувеличивали свои победы и забывали о поражениях. Они пытались оправдать свои приключения всеми возможными способами, лишь бы доказать, что в итоге они по крайней мере остались при своих.

Фрэнк вел себя именно так. Он понимал, что его идея оказалась неудачной, но отказывался признать поражение. Совместное предприятие позволяло ему хвастаться в Нью-Йорке и Нью-Джерси. Хотя оно не приносило дохода, Фрэнк мог рассказывать всем, как чудесно у него продвигаются дела на Востоке. В результате всё новые компании вступали в эту игру. «Если они смогли, – сможем и мы», – думали руководители конкурентов.

Умелый мошенник, Уинстон понимал, как выгодно было доить Фрэнка понемногу. Он мог бы просто сбежать с его деньгами, но предпочел оставить их в деле, чтобы получить еще больше. Прибыль компании Waste Corp. от продажи офисной макулатуры была близка к нулю, но если верить моим источникам, реальная прибыль должна была превышать 100 %. Уинстон организовал дело таким образом, что ничего из этих денег не доставалось Waste Corp.

\* \* \*

Уинстон пригласил меня на обед, и я поделился с ним моими сомнениями по поводу

совместного предприятия. Он знал, что я уже немного разобрался в делах предприятия, но все равно чувствовал себя в полной безопасности. Доказать его вину было бы очень трудно. Самым серьезным обвинением было то, что он продавал бумагу дешевле текущих рыночных цен, но поскольку все операции купли-продажи совершались за наличные и в частном порядке, мне никогда не удалось бы доказать, что он сообщал партнерам одну цену, а на самом деле продавал подругой.

За обедом Уинстон напомнил мне, что основной бизнес компании Waste Corp. приносил хороший доход.

– Вам не стоит волноваться за Фрэнка, – сказал он мне.

Я и не думал о нем волноваться, а вот у совместного предприятия явно были серьезные проблемы.

– Предприятие не приносит прибыли, – сказал я.

– Возможно, здесь могла бы пригодиться ваша помощь, – ответил он.

За этим последовало предложение. За все время работы в Китае мне никогда не предлагали взятку. Уинстон со своим предложением подошел к этому ближе всего. Он сказал, что хотел бы нанять меня после того, как я закончу работу над моим текущим проектом с Waste Corp.

– Зачем я вам нужен, – спросил его я, поскольку больше не хотел иметь ничего общего с переработкой бумажных отходов.

– Я хочу создать совместное предприятие.

– Еще одно?

Он собирался создать отдельное предприятие, которое будет заниматься только пластиком, но я совершенно не видел в этом смысла. Его теперешнее предприятие уже получало небольшие партии пластиковых отходов, и на нем было достаточно места.

Уинстон объяснил, что если я соглашусь помочь ему уговорить Фрэнка вложить деньги в это новое предприятие, он мне хорошо заплатит, и назвал сумму, ровно вдвое превышавшую мой гонорар от Waste Corp. Его позиция была ясна: позаботься о том, чтобы все оставалось как есть, и тебя ждет отличная возможность заработать. Конечно, сразу возникал вопрос: если совместное предприятие ничего не зарабатывает, откуда возьмется у Уинстона деньги, которые он мне сулил.

Пришло время подводить итоги моей работы для Waste Corp., и мне предстояло решить, что именно сообщать моим нанимателям в своем отчете. Я понимал, что Фрэнк хочет получить хорошие вести, но считал, что моя роль была совсем не в том, чтобы помогать иностранным предпринимателям обманывать себя. Весь этот мусор с Уолл-Стрит вовремя напомнил мне о карьере, от которой я отказался. Я приехал в Китай, чтобы помогать иностранцам докопаться до правды, и мне никогда не приходило в голову, что некоторых из них она не интересует.

В практике частных детективов встречались мужья, просившие проследить за их женами не для того, чтобы поймать их на чем-то предосудительном, а чтобы у них не оставалось ни тени сомнения. Фрэнк хотел, чтобы я доказал ему, что Уинстон *не* воровал его деньги. Он хотел, чтобы я убедил его, что все было в полном порядке.

В конце концов, я отмел свои сомнения и составил отчет, который сам хотел бы получить, если бы сидел в офисе в Нью-Йорке и старался выяснить, что происходит в Южном Китае. В нем были графики и таблицы, интересовавшие руководство Waste Corp., но он упоминал и о махинациях Уинстона.

Мне казалось, что отчет получился очень красочным, и я был горд конечным продуктом.

Во время нашего последнего телефонного разговора, состоявшегося сразу после получения моего отчета, Фрэнк спросил меня, кем я себя возомнил. Разве я не понимал, что Уинстон был ему как родной? Он ни разу не упомянул конкретных фактов из моего отчета, и я подозревал, что он лишь услышал краткий пересказ содержания от одного из своих сотрудников. Так или иначе, он был очень расстроен и повесил трубку, не попрощавшись.



Тем не менее я получил оговоренное вознаграждение за свои услуги, что стало приятной неожиданностью после реакции, которую вызвал мой отчет, хотя я и понимал, что никто из этой компании никогда больше не обратится ко мне за помощью. Решение рассказать им о том, что происходило на самом деле, было, скорее всего, верным, но оно гарантировало, что никаких новых совместных проектов ждать не придется. Меня это мало беспокоило: у меня было достаточно работы на фабрике, производившей мыло и шампунь, были у меня и другие проекты.

Долгое время я был уверен, что все в компании Waste Corp. оставалось по-прежнему. Компания Фрэнка продолжала снабжать Уинстона бумажными отходами по ценам, делавшим его богаче с каждым днем, и никто не решался протестовать. Примерно через год после окончания этого проекта из чистого любопытства я поднял трубку и позвонил в Waste Corp.

Один из управляющих ответил на мой звонок и рассказал о том, что произошло вскоре после того, как я прислал им свой отчет. Фрэнк в одночасье решил закрыть совместное предприятие и даже каким-то образом умудрился получить обратно свой миллион, вложенный в самом начале. Если Уинстон отдал такую сумму без большого скандала, он наверняка заработал гораздо больше за все это время и был готов расстаться с Фрэнком тихо и мирно.

Интерес к дальнейшей судьбе Уинстона проснулся у меня гораздо позже, да и связываться с ним мне не очень хотелось. Тем не менее несколько месяцев спустя я позвонил ему из моей квартиры в Гуанчжоу, и сказал, что хочу с ним встретиться. Если он и затаил на меня обиду, это ни в чем не проявилось.

Я хотел увидеть Уинстона, чтобы узнать, повлияла ли на него история с Waste Corp. Он убил курицу, несшую золотые яйца. Мне было интересно, *сожалел ли он о том, что сделал.*

Он показал мне свое новое, довольно скромное предприятие, а затем почти сразу же спросил, не знаю ли я кого-нибудь, кто мог бы поставлять ему отходы из Соединенных Штатов для переработки. У него не было партнера в этом новом предприятии, и он никак не мог найти поставщика. Я ответил, что у меня нет никого на примете, но я поспрашиваю.

Казалось, он начисто забыл о своих отношениях с компанией Waste Corp. В его поведении не было и намека на воспоминания об этом. Казалось, что Уинстон несколько не изменился, правда, выглядел немного неуверенно. Единственное свидетельство того, что история с Waste Corp. научила его чему-то, я обнаружил на его визитке. На желто-лиловом фоне напечатанное крупным шрифтом красовалось название новой компании Уинстона: Integrity International Trading, Limited. 21

## **Глава 17**

### **«ВЫ МЕНЯ НЕ РАССЛЫШАЛИ»**

Благодаря наплыву импортеров со всего мира в Гуанчжоу постоянно появлялись новые рестораны. Оказавшись здесь, русские открывали свои рестораны, итальянцы и французы – свои, так же поступали и выходцы из разных уголков Ближнего Востока. Многие из рестораторов были по совместительству импортерами, и они часто украшали свои заведения товарами, которые производили для них в Китае. Некоторые даже превращали залы ресторанов в своеобразные выставочные павильоны, демонстрировавшие возможности их владельцев.

Многие американцы, утверждавшие, что им нравится есть настоящую китайскую еду в Китае, быстро уставали от новизны незнакомой кухни и начинали искать чего-нибудь более

---

<sup>21</sup> Компания с ограниченной ответственностью «Международная торговая группа „Принципиальность“». – *Прим. пер.*

привычного. Обычно уже после нескольких посещений местных ресторанов импортеры начинали наводить справки о возможных альтернативах. Мой новый клиент по имени Даг спросил меня об этом в первый же день своего визита в Китай. Я рассказал ему о новом турецком ресторане, владелец которого, стараясь как можно точнее воссоздать атмосферу Стамбула, построил настоящую каменную печь и одел своих китайских работников в турецкие национальные костюмы.

В ресторане Даг вынул из сумки и разложил на столе несколько магнитов. Его компания занималась производством фурнитуры, и это были фиксаторы, которые устанавливали в дверцах шкафов. Они были самым популярным изделием его компании, их покупали миллионами. Их выпускали в Мичигане, а найти можно было в домах по всей Северной Америке.

– Нам нужны образцы, которые выглядели бы в точности, как эти, – сказал он мне.

Я взял в руки один из магнитов, и решил, что корпус был сделан из алюминия. Даг подтвердил мою догадку. На обратной стороне изделия я обнаружил надпись, выбитую на металле: «Made in USA». 22

– Вы хотите, чтобы на образцах не было этой надписи? – уточнил я.

Он дважды моргнул, глядя на магниты, лежавшие на столе.

– Верно, – ответил он, – лучше ее не делать.

Его отец основал компанию несколько десятилетий назад, чтобы выпускать специализированное оборудование, и я знал из нашего предыдущего разговора, как озабочен был Даг переводом своего производства магнитов в Китай. Они были в числе изделий, все еще выпускавшихся на фабрике в Мичигане.

Мы заговорили об изменениях в сфере производства, и хотя он скоро собирался прекратить самостоятельное производство линейки своих самых популярных изделий, Даг удивил меня, сказав, что не был обеспокоен общими изменениями в своей отрасли.

– Наш бизнес основан на отношениях с клиентами, – сказал он.

Мне постоянно приходилось слышать подобное от импортеров, и я хорошо знал, что его слова значили на самом деле: его компании становилось все труднее соревноваться с конкурентами в цене. Их агенты по продажам начинали говорить клиентам об отношениях, когда понимали, что те вот-вот переметнутся к их соперникам. «Вы не можете нас оставить, – настаивали они, – у нас с вами давние отношения». Правда, в какой-то момент американские компании перестали придавать большое значение личным связям, так же как они перестали интересоваться тем, был ли товар произведен в Соединенных Штатах.

Я спросил у Дага, заметят ли его клиенты отсутствие маркировки на корпусах магнитов. Когда он покрутил головой в ответ, я на мгновение уловил цинизм в его взгляде. Его клиентам важна была низкая цена.

– Качество им тоже важно. Не поймите меня превратно, они должны быть сделаны хорошо.

Было время, когда американские компании предпочитали покупать комплектующие с маркировкой «Made in USA», но на рынке произошли значительные изменения. В какой-то момент цена изделий с маркировкой «сделано в Китае» стала слишком привлекательной. Когда продавец говорил покупателю, что его изделие, произведенное в США, можно купить за 65 центов, покупатель понимал, что его можно найти в другом месте дешевле. Когда за то же изделие просили 65 центов, говоря, что оно сделано в Китае, покупатель знал, что дешевле его купить не удастся.

Даг объяснил мне, что собирается перенести часть своего производства в Китай, чтобы добиться небольшого выигрыша в цене. Я поинтересовался, могла ли фабрика в Мичигане производить комплектующие так же дешево, как это делали в Китае. Даг ответил, что скорее всего – нет.

– Так вы собираетесь перевезти все свое производство в Китай? – спросил я.

– Нет, мы не можем, – ответил он, явно чувствуя себя неуютно. – Мы не можем *ничего* не производить. У нас стоит оборудование.

В бизнес-школе нас учили совсем другому. Деньги, потраченные на строительство фабрики и покупку оборудования, были невосполнимыми расходами, если у вас была возможность производить что-то дешевле за пределами фабрики, значит, так и надо было поступать.

Даг беспокоился о том, как его компания будет выглядеть, если вообще прекратит всякое производство.

– Если мы ничего не будем производить, – сказал он, – мы станем просто брокерами.

Долгие годы его компания конкурировала с поставщиками, привозившими комплектующие из-за границы. У них не было никакого оборудования, они ничего не производили.

Американские производители смотрели на эти компании свысока, объясняя своим клиентам, что те были только посредниками. Впрочем, в последнее время американские компании все чаще добавляли к товарам, выпущенным на их собственном производстве, изделия, произведенные за границей. И чем больше они полагались на экспортное производство, тем более лицемерной выглядела их позиция.

Для нежелания расставаться со своими производственными мощностями у американских производителей была и еще одна веская причина, касавшаяся оценки стоимости компании. Собственные производственные мощности делали компанию более ценной в глазах инвесторов. Импортер же, просто перепродававший комплектующие, в их глазах не владел ничем, кроме списка клиентов и натянутых отношений с поставщиком.

Я спросил у Дага, не переживал ли он за судьбу рабочих на его предприятии. Перенос производства магнитов в Китай приведет к сокращению рабочих мест. Даг стал оправдываться.

– На кону стоит больше, чем потеря нескольких рабочих мест, – сказал он. Для компании было жизненно важно принять самое экономически обоснованное решение. Ему нужно было думать о сотрудниках в отделе продаж и на складах, об офисном персонале.

– Может, мы и потеряем несколько рабочих мест на производстве, но мы возместим эти потери.

Мой интерес к судьбе рабочих на производстве, похоже, задел Дага за живое.

– Вы вообще когда-нибудь *работали* с членами профсоюзов? – спросил он.

Я ответил, что мне не доводилось.

– Наши рабочие работают по четыре десятичасовые смены в неделю. Выходные у них – три дня подряд. Периодически нам нужно, чтобы несколько человек вышли на работу в пятницу помочь разгрузить партию деталей.

Рассказывая продолжение этой истории, Даг наклонился ко мне поближе. Было видно, что он принимает ее близко к сердцу.

– Однажды Марк, мой исполнительный директор, пошел в служебные помещения, чтобы найти пару человек для работы в пятницу. Понимаешь, они все обожают работать по пятницам из-за сверхурочных.

– Так вот, он туда сходил, выбрал пару человек и вернулся в офис. Через две минуты еще один рабочий приходит к нему в офис и начинает барабанить в дверь. Этот парень заявляет Марку: «А почему это ты меня не выбрал на сверхурочные?» Ну, Марк ему и отвечает: «Я бы выбрал, да когда я проходил мимо твоего рабочего места, ты там спал».

Даг помотал головой, вспоминая об этом, и на его губах заиграла улыбка.

– И знаете, что этот рабочий, член профсоюза, ответил моему директору? Он сказал: «Ну да, я спал. Но ты все равно должен был меня выбрать, говнюк!»

Снова представив себе унижение своего директора, он громко расхохотался, по-прежнему не в силах понять, почему его мичиганские рабочие считали себя вправе требовать всего, что им заблагорассудится.

За время моей работы с импортерами у меня не сложилось впечатления, что они были рады переносу их производства за границу, и Даг, скорее всего, предпочел бы, чтобы ему никогда не пришлось ехать в Китай. Их вынуждали к этому низкие цены на изделия, произведенные в Китае, и, отчасти, ожидания их клиентов. Безответственное поведение их рабочих, защищенных профсоюзами, не столько служило для этих руководителей дополнительным стимулом, сколько помогало преодолеть чувство вины.

Я объяснил Дагу, что хорошо понимаю преимущества свободного рынка, но мне все равно жаль рабочих в Штатах.

– В детстве родители заставляли своих детей доедать всю еду на тарелках, потому что в Китае дети голодали. А что стало с ними теперь? Они выросли, и теперь им говорят, что если они не будут пошевеливаться, в Китае найдутся люди, готовые сделать их работу за них.

Первая фабрика, которую мы с Дагом посетили, занималась выпуском металлических ручек, вроде тех, что устанавливают на дверцах кухонных шкафов или на ящиках письменных столов. Представитель компании, с которым я разговаривал, заявил, что сам занимается производством, но во время нашей экскурсии по фабрике оказалось, что он плохо там ориентируется. Даг тоже обратил на это внимание.

Китайские производители охотно пользовались услугами посредников. Если тот настаивал на получении определенного процента или фиксированной суммы, производитель просто поднимал цену соответствующим образом, чтобы компенсировать эти затраты. Импортеры, напротив, предпочитали избегать сотрудничества с посредниками по той же самой причине: их вовлечение приводило к повышению цен.

Теоретически посредники должны были изучить рынок и найти для своего клиента самое выгодное предложение. На практике они чаще всего передавали заказы своим друзьям или родственникам. И поскольку здесь были замешаны личные отношения, каждый раз, когда обнаруживались проблемы с качеством продукции (а это происходило регулярно), посредник вставал на сторону производителя и заявлял: «Руководство фабрики утверждает, что они здесь ни при чем».

Впрочем, если у посредника не было личных связей с производителем, дела обстояли еще хуже. Каждый раз, когда возникали какие-то неувязки, партнеры начинали спорить о том, кому придется брать на себя ответственность за исправление проблемы. Пока они сражались, импортеру оставалось только гадать о причинах многочисленных проволочек.

Производителям было выгодно пользоваться услугами посредников, и потому они позволяли тем делать все необходимое, чтобы добиться получения заказа. Посредники понимали, что импортеры предпочитали иметь дело с производителями напрямую, и поэтому производители часто позволяли своим посредникам делать вид, что те являются владельцами их предприятий.

В Китае столько людей пыталось ввести импортеров в заблуждение, что им приходилось как следует поработать, чтобы разобраться в том, что же на самом деле происходит на том или ином предприятии. Возможно, сделать вид, что вы принимаете все за чистую монету, было бы более учтиво, но что было делать, когда возникали конфликты? Импортер должен был знать, кто дергает за ниточки, кто, в конечном итоге, отвечает за работу предприятия.

Во время экскурсии по фабрике среди прочих нас сопровождал полный мужчина средних лет, которого нам представили как прораба. На большинство наших вопросов, касавшихся предприятия, отвечал именно он. Когда Даг упомянул о предполагаемых объемах заказов, я заметил, что глаза этого «прораба» загорелись ярче, чем у всех остальных.

Пока мы осматривали производство, человек, представившийся нам владельцем фабрики, не отходил от своего «прораба».

Мы с Дагом отстали от них на несколько шагов, и через некоторое время я громко позвал: «Лаобань!» Так на производстве обращались к любому начальнику.

Когда человек, представленный нам, как прораб, повернулся, мы сразу поняли, кто был здесь главным. Поняв, что прокололся, мнимый владелец признался нам, что был в этой

сделке просто посредником. На Западе, когда обнаруживался обман, положение становилось настолько неудобным, что одна из сторон часто отказывалась от дальнейших переговоров. В Китае просто признавали небольшое тактическое преимущество, заработанное стороной, разоблачившей надувательство.

Среди нескольких фабрик, которые мы посетили далее, было предприятие, выпускавшее трубы из нержавеющей стали, вроде тех, что устанавливают в шкафах для одежды и ванных комнатах. По словам Дага, это был «продукт массового потребления», и он зарабатывал на нем очень немного. У нас уже был наготове заказ, и мы ехали на фабрику, чтобы убедиться, что там все было в порядке, прежде чем заключить договор с ее руководством.

Фабрика по форме и размерам напоминала футбольное поле, но несмотря на габариты оказалась просто большим металлическим ангаром. Внутри стояло несколько длинных станков, нескончаемым потоком производивших стальные трубы. На одном конце предприятия стальные рулоны укладывали на конвейер, затем их разматывали, плоские полоски сгибали в цилиндры, которые затем закреплялись сварным швом. На противоположном конце фабрики работники получали готовые трубы, разрезали их на части нужной длины и укладывали в аккуратные штабеля.

Осмотрев предприятие, мы направились в главный офис, чтобы подписать производственное соглашение. Даг взглянул на накладную.

– Минуточку, – сказал Даг, – здесь написано 1.99 юаней.

– Нет, это неверно, мы договаривались на 1.9, – отреагировал я.

Руководство фабрики просило 1.9 юаня за фут, что по текущему курсу равнялось примерно 25 центам. Когда я спросил у владельца фабрики, в чем дело, он почесал затылок, наклонил голову и предположил, что это была моя ошибка.

– Ни тин цо лэ, – сказал он. – Вы меня не расслышали. «Один-точка-девять» звучит очень похоже на «один-точка-девять-девять».

Я возразил, что цены на остальные изделия они давали нам с точностью до одной десятой юаня.

Один юань стоил чуть больше десяти центов, потому одна десятая юаня примерно соответствовала одному центу. Даг сказал, что не понимает смысла называть цену с точностью до одной десятой цента.

– Если они хотели получить 1.99 юаня, почему было просто не сказать «два»?

– Я убежден, что они сказали «один-точка-девять».

– У меня в записях тоже стоит 1.9, – сказал Даг. Он расхохотался, пораженный абсурдностью нашей дискуссии. Между 1.9 и 1.99 была разница в 5 %, и это было существенно. Весь его предполагаемый доход от этой сделки составлял чуть больше 10 %.

Меня беспокоило положение Дага, но в то же время я не мог не отметить находчивость этого предпринимателя. Он свел на нет половину прибыли Дага одной лишь фразой: «Вы меня не расслышали».

– Взгляните сюда, – сказал Даг. Он продолжал изучать накладную. Руководство фабрики указало все длины в метрах.

– Я же предупреждал их, что все должно быть в футах.

Десятифутовые трубы, которые мы собирались заказать, были записаны в накладной как трехметровые.

– Мы всегда все измеряем в метрах, – сказал владелец фабрики.

– Но вы называли нам цены за фут.

– Только потому, что вы хотели получить цены за фут.

– Но в накладной стоят метры.

– Мы всегда все измеряем в метрической системе.

Это было совершенно необъяснимо, и я возмутился. Владелец фабрики оправдывался

тем, что десять футов – это почти то же самое, что три метра. 23

– Чабудо, – сказал он, – длина практически такая же.

Мне даже не потребовалось доставать калькулятор, чтобы понять на какой стороне *чабудо* мы окажемся. Разница в длине означала для Дага потерю еще 1.5 % прибыли.

Когда я указал на это обстоятельство владельцу фабрики, он наклонил голову в другую сторону, и снова почесал затылок.

Даг рассчитывал заработать на этой сделке в общей сложности около 10 %. Теперь его доход упал до 3.5 %, и это без учета транспортных расходов на перевозки внутри страны и других мелких затрат. При таких условиях скорее всего компания Дага не заработала бы на этой сделке вообще ничего.

Когда мы сели в такси, Даг сказал мне, что эта поездка была пустой тратой времени. Моим единственным оправданием было то, что я никак не ожидал ничего подобного. Мы связались с несколькими потенциальными поставщиками. Этот был ничем не хуже остальных и назвал привлекательную цену. В итоге мой клиент сказал, что ни в чем не винит меня, но то, как с ним обошлись, меня сильно расстроило.

Межкультурные переговоры должны были помогать налаживать взаимопонимание и уважение друг к другу. В международной торговле и так хватало трудностей, учитывая языковой барьер и подчас огромные расстояния, разделявшие покупателей и продавцов. Мне было стыдно не столько за себя, сколько за то, как повели себя китайцы с моим клиентом. Он был новичком в китайских играх и вел себя гораздо лучше, чем многие из тех, с кем мне приходилось работать. Я был совершенно уверен, что он заслуживал лучшего отношения.

Бытовало мнение, что китайцы практиковали «мягкий» подход к деловым отношениям, хотя я никогда не понимал, что под этим подразумевали. Владельцы предприятий вели себя очень агрессивно и даже немного жестоко. Этот конкретный владелец фабрики обнадежил потенциального клиента, вынудил его прилететь из Соединенных Штатов в Китай, а затем, когда тот уже потратил свое время и деньги, попытался воспользоваться сложившейся ситуацией в своих интересах.

По дороге на следующую фабрику Даг сказал мне, что ему скорее всего все равно придется отдать свой заказ этому предпринимателю. На родине один важный клиент рассчитывал скоро получить от него эту партию труб. Даг сказал, что даже если ему не удастся ничего заработать, важно было оправдать доверие клиента.

Почему же китайские производители не вели себя так же в отношении своих клиентов, почему они вечно пытались извлечь сиюминутную выгоду? Китайские деловые лидеры постоянно проповедовали важность установления серьезных отношений, но почему-то лучше всего их слова понимали иностранцы.

## **Глава 18**

### **«ЦЕНА РАСТИ!»**

Берни признался мне, что не любит ездить в Китай. Хотя ему и приходилось выполнять функции президента собственной компании, по призванию он был агентом по продажам. Для него было гораздо продуктивнее проводить время на встречах с клиентами в Соединенных Штатах. Он говорил, что в течение двухдневной поездки к потенциальному клиенту мог заключить договор, который обеспечил бы фабрику King Chemical работой на несколько недель.

Однако поездки в Китай, отрывавшие его от общения с клиентами, были неизбежны. В этот раз Берни прилетел, чтобы разобраться с ценами на наши изделия. Руководство фабрики попыталось в последнюю минуту повысить цены, и проблема оказалась настолько серьезной, что ставила под угрозу экономическую целесообразность дальнейшего сотрудничества.

---

23 1 фут = 0.3048 м. Таким образом, 10 футов = 3.048 м. – Ред.

На фабрике, в зале для совещаний, Берни выложил на овальный стол большую папку с документами. Он вытряхнул на стол толстую пачку бумаг и взял несколько верхних листков. Это были финансовые отчеты, подготовленные его бухгалтером.

– Сначала я хочу показать ей вот это, – сказал он, развернув бумаги так, чтобы Сестра могла их видеть. – Я хочу, чтобы она поняла, сколько денег мы уже потеряли.

Он подтолкнул отчеты по направлению к Сестре и указал на сумму в скобках<sup>24</sup> внизу одной из страниц. Если верить отчету, Берни и его партнеры потеряли в общей сложности чуть меньше двух миллионов долларов.

Берни тут же уточнил, что несмотря на значительность этой суммы, он по-прежнему верит в перспективы дальнейшего сотрудничества. В истории компании Johnson Carter наступил поворотный момент. Берни вел переговоры с новыми очень серьезными клиентами. Это были крупнейшие распространители, и все они были очень заинтересованы в сотрудничестве с Johnson Carter. Но если этих клиентов не удастся заполучить из-за проблем с ценами на продукцию фабрики, компания Берни не сможет послать их заказы на фабрику King Chemical.

– Вместе мы могли бы очень хорошо заработать, – сказал он. – Но для этого нам нужно научиться понимать друг друга и осознать, что все происходящее с одной компанией влияет на другую.

Затем Берни рассказал о компаниях, с которыми вел переговоры. Среди них были Wal-Mart, Colgate-Palmolive, несколько сетей аптек-универсамов и все крупнейшие сети долларовых магазинов в Соединенных Штатах. Я знал, что Берни не преувеличивал, поскольку иногда мне приходилось разговаривать с представителями этих компаний от имени Johnson Carter.

– Через пару лет, – продолжал Берни, – объемы производства нашей продукции сравняются с объемами крупнейших производителей косметических товаров в мире.

Судя по тому, как шли дела, этого вполне можно было ожидать.

Пока Берни говорил, Сестра согласно кивала. Складывалось впечатление, что она с ним согласна, но что-то ее явно отвлекало. Она бросила взгляд на финансовые отчеты, и как раз в тот момент, когда Берни закончил свою короткую речь, протянула руку и прикоснулась к бумагам. Она не могла понять слов, напечатанных на них, да и для того чтобы понять представленные там цифры, у нее не было соответствующей подготовки.

Отчеты были отпечатаны на дорогой, белоснежной бумаге, и, по-видимому, ее привлекал их общий вид. Созданные скорее всего по шаблону, с помощью специальной бухгалтерской программы, они, тем не менее, выглядели очень профессионально.

Компания King Chemical не вела точного бухгалтерского учета, чтобы не показывать управляющим, сотрудникам и местным чиновникам насколько прибыльным было их предприятие. Фабрика выпускала продукцию на миллионы долларов, но вся отчетность была либо нацарапана карандашом, либо вообще хранилась только в голове Сестры.

Выступление Берни было прелюдией, психологической обработкой перед началом обсуждения ценовой политики фабрики. В частности его беспокоила тенденция руководства предприятия: заявлять о повышении цен только после того, как он договорился с клиентами Johnson Carter о ценах.

Берни обычно требовалось несколько месяцев, чтобы согласовать заказ с крупным распространителем. Нужно было договориться о типе изделий и объемах партии, часто для нового клиента приходилось разрабатывать этикетки. Иногда клиенты просили немного изменить состав изделия. Все решения принимались группой руководителей, а цены согласовывали задолго до того, как поступал сигнал начать производство. Берни всегда уточнял у руководства фабрики цены на продукцию, прежде чем назвать свою цену

---

<sup>24</sup> В Соединенных Штатах отрицательные величины в финансовых отчетах печатают в скобках. – Прим. пер.

клиентам, но потом, как только компания Johnson Carter получала заказ от своего клиента, часто всего за несколько дней до перевода денег за выполнение заказа в Китай, руководство фабрики сообщало о небольшом повышении цены.

Поскольку все решения в больших компаниях принимались коллективно, изменить что-либо в утвержденном договоре было практически невозможно. Распространители предполагали, что заключенный договор будет выполнен в точности, так что руководство Johnson Carter не хотело рисковать доверием своих клиентов и пытаться изменить условия договора всего через неделю или две после его заключения.

Разумеется, Сестра отрицала, что это был тактический ход с ее стороны. Она утверждала, что у фабрики не было другого выхода. «Цена расти!» – взволнованно говорила она. Это была одна из немногих английских фраз, которые Сестра сочла необходимым выучить, и она повторяла ее постоянно.

Берни объяснил, что хорошо понимает, что цены могут расти. Но почему руководство фабрики извещало его об этом только после того, как компания Johnson Carter договорилась о цене с King Chemical и получила заказ от своего клиента?

Повышение цены в последнюю минуту переносило часть прибыли от сделки от посредника к производителю, и Берни не верил объяснениям Сестры еще и потому, что слишком часто становился жертвой этого приема. Каждый раз, когда компания Johnson Carter размещала особенно крупный заказ, руководство фабрики делало одно и то же. Оно дожидалось получения заказа, а потом объявляло о повышении цены.

Берни отчаялся найти решение этой проблемы. У него накопилось несколько заказов, которые он не мог отправить в производство из-за внезапного повышения цен руководством King Chemical. Он объяснил мне, что на этой стадии уже не может договориться с покупателем о повышении цены, но также больше не может позволить себе нести потери, связанные с разницей в цене.

В конце долгого дня переговоров в офисе King Chemical Берни пригрозил, что разорвет с фабрикой все деловые отношения. Он озвучил стандартный аргумент, который приводили все американцы, когда понимали, что их обманывают:

– Разве им не ясно, что если они будут так меня кидать, я больше никогда не стану иметь с ними дело?

В нашем случае угрозы были бесполезны. Руководство фабрики так же внезапно повысило цены на ряд изделий перед прошлым визитом Берни, и он тоже возмущался. На повышенных тонах он сообщил руководству предприятия, что больше не вернется на фабрику. Как показало время, он не только вернулся, но и привез с собой еще больше заказов.

Берни рассчитывал на определенную прибыль от каждого заказа, и его выводило из себя поведение руководства фабрики, безнаказанно отбиравшего у него часть доходов. Хотя Берни выполнял свою работу, исправно добиваясь заказов от новых клиентов, в последний момент ему сообщали, что его доля в общей прибыли будет меньше.

В некоторых областях Китая рыбаки использовали птиц для ловли рыбы. Они перевязывали веревкой шею баклана – птицы, похожей на пеликана – так, чтобы она не могла проглотить пойманную в реке рыбу. Как только рыба попадала в клюв, рыбак вытаскивал птицу на берег за привязанную к лапе веревку.

Этих рыбаков можно было увидеть за работой на реке Ли в окрестностях города Яншо. Когда мне довелось понаблюдать за этим процессом, больше всего меня поразили оптимизм птицы. Она не понимала, что ее используют: сколько бы раз ее ни отпускали в воду, каждый раз добыча доверчивой птицы доставалась рыбакам.

Размышляя о тактике фабрики King Chemical, я понял, что компания Johnson Carter была птицей, а руководство фабрики – рыбаками.

Берни постоянно путешествовал по Соединенным Штатам в поисках новых клиентов, чьи заказы требовали производства в Китае косметических товаров на миллионы долларов. Он рассчитывал получить от этих сделок определенный доход, но как только он собирался



наслаждаться плодами своего труда, появлялось руководство фабрики и пыталось отобрать у него добычу.

Рыбаки, конечно, позволяли баклану съедать часть добычи, обычно самую мелкую рыбу, проходившую сквозь перевязанную шею птицы, поскольку баклан им был нужен живым. Точно так же руководство King Chemical заботилось о том, чтобы не разорить импортера. Они должны были точно знать, сколько прибыли следовало отдать импортеру, чтобы не потерять его, а сколько они могут присвоить с помощью разнообразных маневров.

Повышение цен в последнюю минуту не было новым изобретением. Китайские производители пользовались этим приемом уже достаточно давно. Одним из первых западных журналистов, попавших в Китай после революции Председателя Мао, была австралийская журналистка Лиза Хоббс (Lisa Hobbs). Она приехала в страну в 1965 году и провела много времени в частности на Кантонской ярмарке. Вот как она описала в своей книге «Я побывала в Красном Китае» («I Saw Red China») взаимоотношения китайского правительства с импортерами в те времена:

«Общий подход к ведению дел характеризовало следующее событие: 14 апреля, за день до открытия Кантонской ярмарки, китайское правительство разослало телеграммы своим иностранным покупателям по всему миру, извещая их о повышении всех цен по сравнению с прошлогодними на 20 %».

\* \* \*

По большому счету, Берни не мог ничего изменить. Долгие споры по поводу цен на продукцию приводили к задержкам на производстве, из-за которых компания Johnson Carter страдала гораздо больше, чем фабрика King Chemical.

Руководству фабрики было все равно, поставлять продукцию в марте или в мае. Как и большинство китайских производителей, руководители King Chemical имели доступ к дешевому финансированию, и каждый конкретный заказ был им не так уж важен. Johnson Carter, напротив, была типичной американской компанией. Свободных денег у нее было мало, и Берни постоянно должен был заботиться о том, чтобы его компания приносила доход.

Нужно было покрывать повседневные расходы, да и распространители постоянно давили на руководство Johnson Carter. Как и многие импортеры до него, Берни понял, что получить небольшой доход лучше, чем потерять компанию. Положение остальных импортеров отличалось не сильно, и потому подобного рода игры с ценами в последний момент были широко распространены в Южном Китае.

Руководство фабрик, повышавшее цены в последний момент, никогда не признавалось, что это был целенаправленный маневр или их целью было повышение собственной прибыли. Производители всегда утверждали, что практически ничего не зарабатывают (хотя было совершенно очевидно, что их предприятия стремительно развиваются).

Повышая цены, они всегда винили изменения на рынке, над которыми были не властны.

Повсюду в производственном секторе раздавался хор голосов, повторявших «Цена расти!», а владельцы фабрик утверждали, что они здесь ни при чем, просто цены на сырье постоянно увеличиваются.

Однако цены на сырье не только росли, но иногда и падали, только об этом производители предпочитали помалкивать.

Каждый раз, когда цены на сырье резко подскакивали, они кричали «Цена расти!», но когда цены немного опускались, никто не спешил упомянуть об этом.

Да и внезапные скачки цен на сырье не требовали такой уж немедленной реакции. Большинство производителей держало резерв основных видов сырья, купленного по прежним ценам. Это, впрочем, не мешало им пытаться получить дополнительный доход, когда они узнавали о повышении цен.

Даже если у них не было собственных запасов сырья, у многих производителей имелись договоры с поставщиками, гарантировавшие им фиксированную цену в течение определенного периода.

– Цены на пластик выросли на 200 долларов, – сообщила Сестра.

Берни спросил, сколько фабрика платила за тонну пластика, но Сестра отказалась ответить. Китайские производители не любили делиться подробной информацией о ценах, хотя охотно сообщали, насколько они выросли. Они никогда не говорили, какой была цена раньше или какой она стала, а лишь сообщали, насколько она изменилась.

Они только повторяли: «Цена расти!»

Это было все равно, что спросить, сколько стоит неэтилированный бензин, и услышать в ответ, что он подорожал на 25 центов. В отсутствие остальной информации сведения об изменении цены были бесполезны.

Берни потребовал, чтобы его познакомили с поставщиками ключевых видов сырья. Он хотел лучше разобраться в ценах на сырье и также надеялся понять их общую динамику. Он всего лишь хотел получить общую информацию о рынке сырья.

Руководство King Chemical наотрез отказалось представить Берни своих поставщиков и помочь компании Johnson Carter понять, каковы были цены на сырье и как именно они менялись.

Когда мне удалось получить данные от компании, занимавшейся сбором информации о ценах на сырье, руководство фабрики заявило, что полученные мной цены не имели никакого отношения к их предприятию. Сестра даже не захотела посмотреть на информацию, которую мы собрали, а лишь повторила еще раз: «Цена расти!»

С одной стороны, винить владельцев фабрик было нельзя. Их собственные поставщики играли с ними в такие же игры, а их местные партнеры не всегда выполняли взятые на себя обязательства. Иностраннных импортеров поневоле втягивали в местные махинации.

С другой стороны, производители и сами старались извлечь выгоду, где только можно.

Один из проектов с моим участием (дело касалось изготовления точных механических деталей) сильно пострадал в результате внезапного скачка цен на медь. Производитель сообщил нам, что цены на медь выросли вдвое, и потому он тоже был вынужден вдвое увеличить отпускную цену продукции для моего клиента.

Аргумент звучал убедительно, только производитель, по-видимому, забыл, что стоимость металла была лишь частью общей стоимости изделия. Стоимость меди составляла половину того, что мой клиент платил производителю. Увеличив цену за одно изделие вдвое с 2.5 долларов до 5, руководство фабрики покрыло увеличение затрат на покупку меди (с 1.25 доллара до 2.5) и в добавок увеличило свою прибыль. Если предположить, что фабрика зарабатывала на каждом изделии 20 %, ее доход от производства одного изделия вырос с 50 центов до 1 доллара. 25

Китайские производители хорошо умели извлекать выгоду из кризисных ситуаций, и хотя трудности, вызванные ростом цен на ресурсы, были вполне реальны, они предоставляли отличную возможность получить дополнительную прибыль. Ради этого они часто прикидывались дураками и делали вид, что ничего не смыслят в своем деле.

Когда импортер одежды попросил своих китайских производителей использовать при изготовлении рубашек более качественные пуговицы, руководство фабрики сообщило, что у них были пуговицы по 5 центов каждая. В новой накладной цена рубашек увеличилась на 5 центов за каждую пуговицу. Руководство фабрики забыло вычесть стоимость дешевых пуговиц, которые они использовали раньше. Импортер, поведавший мне эту историю, сказал, что когда он попытался обратить внимание владельца фабрики на это обстоятельство, тот непонимающе посмотрел на него и сказал: «А?...»

---

<sup>25</sup> Если стоимость изготовления детали осталась прежней ( $2.5 - 1.25 - 0.5 = 0.75$ ), то прибыль производителя выросла не до 1 доллара, а до 1.75 доллара. – *Прим. пер.*

Китайские производители постоянно искали мелкие оправдания, чтобы добиться небольшого преимущества. Тем не менее когда на рынке происходили серьезные, масштабные изменения, те же самые производители были готовы удерживать цены на прежнем уровне.

Соединенные Штаты постоянно давили на китайское правительство, чтобы то подняло стоимость своей валюты, и в конце концов в 2004 году правительство согласилось пересмотреть фиксированный курс, по которому доллар стоил 8.26 юаней. В результате пересмотра доллар по отношению к юаню стал на 3 % дешевле.

Все фабрики, с которыми я работал в то время, уведомили своих клиентов, что цены на их продукцию увеличиваются на 3 %. Невозможно было усомниться в необходимости этого шага, ведь это событие обсуждали во всех новостях. Таким образом, они забрали себе небольшую часть дохода импортеров.

Как ни странно, когда доллар обесценился куда сильнее, на 10 %, а затем и более, те же самые производители пообещали своим клиентам, что эти изменения никак не отразятся на ценах. Когда импортеры уже приготовились бежать, производители закричали: «Не уходите, мы не будем повышать цены».

Китайские производители умели творить чудеса, когда хотели, чтобы их цены оставались конкурентоспособными, но при этом постоянно старались урвать немножко, где только можно, и именно эти мелкие хитрости раздражали импортеров больше всего.

\* \* \*

Считалось, что производство товаров в Китае способствует дефляции в американской экономике. По крайней мере, так утверждали многие экономисты. Китайские производители делали нашу жизнь дешевле, предлагая производить товары недорого. Однако если вам доводилось присутствовать на переговорах импортеров с китайскими производителями о ценах, ваше представление о том, на чьи плечи ложился основной груз борьбы за удержание низких цен, стало бы иным.

Производители использовали низкие цены как приманку для привлечения крупных клиентов, но затем они постепенно повышали цены, проявляя при этом завидную смекалку.

Если кто и работал изо всех сил, чтобы добиться низких цен для американских потребителей, так это человек, убеждавший производителя не повышать цены. Если и был на свете настоящий борец с инфляцией, то им был импортер.

Рост цен отчасти объяснялся неудачами импортеров за столом переговоров. Производители были невероятно умелыми переговорщиками.

Я присутствовал на одном совещании, где Берни пытался договориться с фабрикой о ценах. Один из его клиентов хотел узнать, какой будет цена нескольких товаров компании Johnson Carter, если их расфасовать во флаконы примерно вдвое больше обычных.

Цена, предложенная руководством фабрики, удивила Берни. Хотя флаконы были примерно вдвое больше обычных, цена оказалась почти втрое выше. Это противоречило здравому смыслу: каждый, кто хоть раз был в супермаркете, знает, что чем больше упаковка, тем больше экономия.

– Я не могу показать такие цены моему клиенту, – сказал Берни.

– Мы делаем все, что в наших силах, – ответила Сестра.

– Но как вы объясните такую цену?

Берни покачал головой, понимая, что ему придется обосновывать предложенные цены своему клиенту-распространителю. Пытаясь понять, как рассчитывались цены, он спросил Сестру, сколько будет стоить выпуск флакона не двойного, а половинного размера.

Он просто хотел понять, как Сестра делала свои расчеты. Она прикинула цену и объявила, что за флакон размером вдвое меньше они возьмут столько же, сколько и за обычный флакон. Берни вскинул руки вверх, и мне показалось, что он сейчас с досады выбежит из комнаты.

– Как же цена может быть *такой же*? – спросил Берни.

Берни решил, что, возможно, дело было в объемах. Он пообещал, что объемы заказов увеличатся, если он сможет договориться с фабрикой о приемлемой цене. Он спросил, как изменятся цены, если Johnson Carter утроит объемы своих заказов. Сестра ответила, что подобное увеличение объемов поставок не будет иметь для ее компании никакого значения.

– Спросите ее, а что если мы увеличим объемы в 10 раз?

– Цены практически не изменятся.

– Как же так? В десять раз!

Китайские фабрики не имели привычки предлагать скидки на заказы большого объема. Сырье в Китае покупали по текущим ценам, которые мало зависели от объема партии, а владельцы фабрик утверждали, что производят продукцию по себестоимости. Внезапно уступить в цене в надежде на небольшое увеличение объема заказов значило породить сомнение в утверждениях Сестры о том, что они почти ничего не зарабатывают на производстве.

После нескольких дней бесплодных препирательств Берни разозлился. Как и во время остальных своих приездов, он почему-то надеялся, что переговоры с King Chemical пройдут быстро и гладко. Как и другие импортеры, он надеялся прилететь, быстро сделать все, что запланировал, и скоро вернуться домой.

У Сестры, однако, был свой взгляд на вещи. Она собиралась провести за столом переговоров гораздо больше времени и использовать свои фокусы с ценами, чтобы получить стратегическую информацию. Когда Берни реагировал очень бурно на предложенную Сестрой цену одного изделия и гораздо спокойнее на цену другого, она понимала, какие товары приносили Johnson Carter только небольшой доход, а на каких они зарабатывали лучше.

Несмотря на языковой барьер, китайские производители обычно добивались на переговорах успеха. Они больше полагались на эмоции и собственную интуицию. Сестре не нужно было говорить по-английски, чтобы общаться с Берни: она легко читала все, что ней было нужно, на выразительном лице Берни.

Даже будучи умелым агентом по продажам, Берни все равно попадался на очевидные трюки производителей. Когда Сестра сообщала о повышении цен на то или иное изделие, она улавливала панику в его поведении. Цены менялись так непредсказуемо отчасти потому, что Сестра пыталась надавить на разные болевые точки, увидеть весь спектр реакций Берни.

Поведение владельцев предприятий не уменьшало, а напротив, увеличивало уровень недовольства импортеров, и это казалось совершенно непродуктивным. В конце концов, поиск клиентов требовал времени и денег. Тем не менее все импортеры, работавшие в Китае, сообщали о подобном поведении своих поставщиков.

В других отраслях компании из всех сил старались поощрить своих клиентов за верность. В этом, например, была цель всех программ для постоянных пассажиров, проводимых авиакомпаниями. Производители же, вместо поощрения клиентов, наказывали их. Складывалось впечатление, что импортеры оказывались участниками программы для постоянных пассажиров *наоборот*: чем дольше импортер сотрудничал с производителем, тем хуже становились условия.

Китайцы хорошо понимали, как важно было заманить клиента в самом начале, чтобы наладить сотрудничество (часто на крайне убыточных для себя условиях), но по прошествии некоторого времени руководство фабрики начинало жертвовать своей репутацией ради получения прибыли.

Взаимоотношения с поставщиками почти никогда не улучшались со временем. Производители сознательно понижали качество своей продукции и в то же время искали предлоги, чтобы хотя бы ненадолго повысить цены. Принято считать, что деловые отношения улучшаются со временем, но отношения с производителями становились только хуже.

На четвертый день в переговорах о цене наступил момент, когда стало казаться, что Johnson Carter и King Chemical близки к соглашению по нескольким ключевым вопросам. В одном из заказов производитель согласился на цены, предложенные импортером, за исключением нескольких изделий.

На следующий день Сестра заявила, что не сможет выполнить вчерашнее обещание. Берни не на шутку разозлился, и больше всего его взбесило то, как было выбрано время для этого заявления. Сестра, оставаясь невозмутимой, сказала, что хорошо понимает недовольство Берни, и что, возможно, настало время подумать о расторжении партнерства.

– Разумеется, мы останемся друзьями, – добавила она.

Берни не мог поверить своим ушам. Сначала ему сообщили о повышении цен, а теперь руководство фабрики вообще предложило ему искать другого поставщика. На переговорах такие ситуации возникали постоянно. В решающий момент производитель отказывался продолжать переговоры.

Складывалось впечатление, что эту новость сообщили Берни в самый неподходящий момент именно для того, чтобы разозлить его, как можно сильнее. Сестра сначала заставила Берни поверить, что в переговорах наметился прогресс, и когда он уже предвкушал достижение соглашения по некоторым вопросам, когда он поверил, что дела налаживаются, она нанесла ему неожиданный удар.

Производители в Южном Китае из всех сил старались вывести импортеров из равновесия. Это было частью их тактики, их подхода к ведению переговоров. Профессиональные дознаватели тоже использовали этот прием, оказывая эмоциональное давление на подозреваемого. Для них это было простым способом убедиться, что полученные сведения имеют хоть какую-то ценность.

У китайцев была поговорка «Хунь шуй мо юй» – «Замути воду, а потом уже пытайся нащупать рыбу». Импортеру было легче избегать ловушек, когда его разум не был замутнен. Когда же импортер был в смятении, угадать его мысли было гораздо проще.

Берни, не понимая, что происходит, попытался вернуть диалог в прежнее русло. Он стал убеждать Сестру, что ее решение было близоруким, что они непременно смогут организовать взаимовыгодное сотрудничество.

– Почему они не хотят смотреть в будущее? – спросил Берни. – Если придерживаться прежнего плана, мы могли бы наладить *такое* производство.

Работая посредником между сторонами, я хорошо видел разницу в подходах. Одна важная нестыковка касалась сроков. Берни планировал на несколько лет вперед. Компания King Chemical, напротив, казалось, интересовалась только следующим заказом.

Берни считал, что краткосрочные маневры производителя отрицательно сказываются на долгосрочных перспективах делового сотрудничества. Возможно, так оно и было, но утверждать, что подход руководства фабрики был непродуктивен, не было оснований. Вообще-то, их методы работали вполне успешно.

Если сравнивать экспортное производство с американским футболом, руководство фабрики предпочитало планомерно продвигаться на небольшое расстояние в каждом розыгрыше. Китайские производители просто пытались преодолеть 10 ярдов, чтобы заработать победное очко. Они хотели добиться успеха в своем деле, но предпочитали продвигаться маленькими шагами.

Берни же интересовала общая стратегия гораздо большего масштаба. Он надеялся на совместные усилия для достижения амбициозных целей. Его идеалом была победа в результате виртуозного паса через все поле.

Было бы неверно утверждать, что руководство фабрики ошибалось. Игру вполне можно было выиграть, как King Chemical, да и остальной Китай наглядно демонстрировали, продвигаясь на несколько ярдов в каждом розыгрыше.

Китай был аграрной страной. На протяжении тысячелетий ее крестьяне боролись с

наводнениями и засухами и голодом, который те приносили. Британский историк Р. Х. Тоуни (R. H. Tawney) писал, что жизнь крестьян была настолько опасна, словно они жили, стоя по горло в воде, и любое волнение на поверхности воды грозило унести миллионы жизней. Китайские фермеры научились использовать каждый клочок земли и постоянно искали новые способы повысить эффективность своего труда.

Марк Элвин (Mark Elvin), другой известный историк, выдвинул теорию, объяснявшую, почему индустриальная революция не состоялась в Китае. Он предположил, что крестьяне настолько умело использовали мелкие хитрости для повышения производительности, что не испытывали потребности в создании и совершенствовании машин, которые могли бы заменить ручной труд. Он назвал этот феномен «преимуществом отсталости».

Удивительно, как мало изменилась психология китайцев, когда страна перешла от сельского хозяйства к экспортному производству. Владельцы предприятий так же старались выжать из своих клиентов все, что могли. Хотя им не угрожали природные бедствия, они все равно вели себя так, словно их единственной целью было продержаться этот сезон.

Некоторые поступки, совершенно непонятные американскому импортеру, как, например, повышение цены в последний момент, показались бы совершенно естественными китайскому крестьянину девятнадцатого века, как и его предку, трудившемуся на этой земле две тысячи лет назад.

Некоторые мои китайские знакомые признавали, что эта культурная особенность мешает им развиваться. Временами можно было услышать, как кого-то отчитывают за то, что он ведет себя как «шу му цунь гуан» – мышь, которая не видит дальше собственного носа.

Скорее всего, именно эта давняя всеобщая близорукость предотвратила индустриальную революцию в Китае. Осознание этого недостатка, вероятно, и привело к тому, что простые люди с легкостью позволяли правительству играть такую значительную роль в их жизни.

В жизни фабрики эта близорукость ощущалась постоянно. Работники ожидали указаний сверху, чтобы выполнить даже самые простые действия. Они либо совершенно не были способны, либо не желали координировать свои действия и разбираться в общей картине происходящего, ограничиваясь лишь узким кругом своих обязанностей.

\* \* \*

Настал последний день переговоров с фабрикой, и Берни признался мне, что у него больше не осталось аргументов. Он не хотел менять поставщиков, чтобы не терять время, которое понадобится для налаживания нового производства. Была и еще одна причина, мешавшая Берни расстаться с King Chemical, – ее владельцы слишком много знали о его делах.

Пока руководство фабрики рассчитывало на заказы от Берни, оно не стало бы предпринимать масштабных враждебных действий. Но если сотрудничество будет официально расторгнуто, предсказать, как поведет себя King Chemical, было невозможно. Руководство фабрики могло связаться напрямую с крупнейшими клиентами Johnson Carter и попытаться их переманить. А могло, наоборот, договориться с конкурентами Берни. Его фирма росла так стремительно, что наверняка многие бы заплатили за то, чтобы узнать, как ему это удастся.

Компания King Chemical владела полной информацией об изделиях Johnson Carter: формы и состав пластика флаконов, этикетки, химический состав самих изделий. Поскольку расторжение договора с Берни означало для фабрики неизбежные потери, руководство наверняка постаралось бы найти способ их возместить.

Берни боялся, что фабрика начнет выпускать подделки его товаров. Расторгнув соглашение, компания Johnson Carter никогда бы не узнала о подобных экспериментах бывшего поставщика. Последствия разрыва партнерского соглашения могли быть

совершенно непредсказуемыми.

Берни сказал мне, что руководители фабрики не оставили ему другого выхода. Качество продукции по-прежнему оставалось под вопросом, а махинации с ценами стали невыносимы. Он решил, что настала пора искать другого поставщика. Возможно, новый производитель будет ничем не лучше старого, и это был еще один аргумент против разрыва отношений с King Chemical, но в сложившейся ситуации стоило рискнуть.

После наших переговоров на фабрике Берни отвел меня в сторону. Он сказал, что настало время поискать другие возможности.

– Действуйте аккуратно. Договоритесь о встрече с несколькими претендентами и покажите наш каталог.

Берни улетел в Соединенные Штаты, а я договорился о встрече с несколькими производителями. Первая же встреча обернулась неприятным сюрпризом. Владелец фабрики сообщил мне, что знает все о компании Johnson Carter. Увидев название компании на принесенном мной каталоге, он сразу понял, что мы работаем с King Chemical. Он знал, что мы выпускаем, и сообщил, что был другом Сестры.

Как и многие другие предприниматели, производители косметических товаров были сплоченным сообществом. Одни производители даже были связаны родственными узами. Другие заканчивали химический факультет одного и того же университета в Южном Китае. Третьи были знакомы благодаря членству в Коммунистической партии. А у некоторых были общие поставщики.

Эти сообщества в Китае составляли одно из важнейших его преимуществ. Именно благодаря им производители действовали так быстро. Фабрики были связаны не только с поставщиками, но и с другими производителями. Они делились информацией, связями и ресурсами. Но для импортеров эти сообщества представляли серьезную угрозу. Хотя сговор между компаниями формально считался незаконным, на деле поведение такого сорта было трудно отследить из-за границы.

Критики глобализации жаловались на то, что, вывозя производство за границу, мы поощряем поведение зарубежных компаний, которое никогда не потерпели бы дома. Вдобавок, мы теряли способность предотвращать сговор между независимыми компаниями.

Сестра узнала о моем визите к этому производителю, как только я вышел из его кабинета. Она даже обрадовалась, что я встречался с одним из ее конкурентов, и была довольна тем, что узнала об этом так быстро, и что наша попытка найти другого поставщика закончилась провалом.

Во время переговоров о цене Берни намекал, что может отдать заказ другому производителю. Эти завуалированные угрозы обычно заставляли Сестру смягчить свою позицию. Теперь, когда компания Johnson Carter действительно попыталась найти другого партнера и потерпела фиаско, позиция Сестры за столом переговоров только укрепилась.

Иной производитель мог бы разозлиться, узнав, что его единственный иностранный клиент подумывает о смене поставщика, но Сестра, напротив, вела себя со мной очень дружелюбно.

Она упомянула о том, что хотела бы поехать в Соединенные Штаты, и попросила узнать у Берни, не прийдет ли он ей приглашение, чтобы она могла получить визу в американском консульстве в Южном Китае. Сестра сказала, что хочет повидать родственников и съездить в Лас-Вегас.

Она уточнила, что хотела бы посетить Cosmoprof – крупнейшую в мире торгово-промышленную выставку косметической индустрии. Сестра сказала, что хочет поискать там новые «идеи», но если действительно сможет попасть на выставку, то, безусловно, воспользуется этой возможностью, чтобы представить там свою продукцию.

Получить визу для посещения Соединенных Штатов жителям континентального Китая было непросто. Хотя теоретически они имели такое же право ездить и иммигрировать туда, как и все остальные, на практике импортеры хорошо представляли себе трудности, с этим связанные. Туристические визы были не предназначены для налаживания деловых

контактов, но китайские производители обычно использовали их именно так.

Берни боялся, что если Сестра начнет регулярно летать в Соединенные Штаты, она найдет способ встретиться с его клиентами, а возможно, и с его конкурентами. Как только иностранец получал первую въездную визу в Соединенные Штаты, получить последующие становилось гораздо проще. Берни пообещал, что когда-нибудь обязательно пришлет приглашение для Сестры, но так никогда и не сделал этого.

## **Глава 19**

### **ВАМ БЫ ТАМ НЕ ПОНРАВИЛОСЬ**

Проработав некоторое время в сфере экспортного производства в Китае, я хорошо знал, как старое оборудование попадало в развивающиеся страны. В одной южнокитайской типографии я встретил старый печатный станок компании «Хайдельберг», привезенный из Германии. На другой фабрике, выпускавшей колготки, мне попалось на глаза изношенное текстильное оборудование, купленное в Италии. Станки на обоих предприятиях выглядели сильно устаревшими, и я подумал тогда: «Старые станки приезжают в Китай умирать».

Поэтому, когда весной Мария попросила сводить ее в приехавший в город луна-парк, я запротестовал. Я проезжал мимо и видел его собственными глазами. Там были аттракционы, катавшие посетителей по кругу и переворачивавшие их вверх ногами. На некоторых сохранились надписи на английском. Скорее всего, раньше они развлекали посетителей на деревенских ярмарках в Соединенных Штатах. Я представлял себе, какой путь они проделали, прежде чем попасть в Китай, и сильно сомневался в их надежности.

Я сказал Марии, что мне не нравятся такие развлечения. Она стала возражать, и я поделился с ней своими опасениями.

– Может, *эти* аттракционы сделаны в Китае, – предположила она.

– И это должно меня успокоить?

Мария надула губы и продолжала настаивать на своем. Тогда я рассказал о своем походе в луна-парк в городе Далянь, на севере Китая. Я был там вместе с другом, и мы случайно набрали на стационарный парк аттракционов, где решили прокатиться на огромном колесе обозрения. Дело было осенью, и в парке кроме нас почти никого не было, так что мы оказались единственными пассажирами.

Когда мы поднялись на самый верх, оператор остановил мотор, и наша кабина закачалась. В парке было совсем тихо, если не считать страшного скрипа, издаваемого кабинами вокруг нас. Их не смазывали уже много лет, если их вообще когда-нибудь смазывали. Пока мы сидели в кабине, я хорошо рассмотрел окружающее нас сооружение. Многие металлические конструкции в Китае возводились наспех, из подручных материалов, и я увидел, что металл вокруг нас был сварен особенно неумело.

Когда оператор запустил, а потом почему-то резко остановил мотор, вся конструкция содрогнулась, и в этот миг я был совершенно уверен, что сейчас что-нибудь сломается, и мы с другом полетим вниз. Увеселительная поездка на аттракционе превратилась в леденящее душу испытание только потому, что аттракцион был сделан в Китае.

Говорят, что цена профессионализма – близкое знакомство с неприглядной стороной профессии. Может быть, дело было именно в этом. Так или иначе, годы, проведенные мной в китайском производственном секторе, изменили мой взгляд на мир. На многие вещи я теперь смотрел по-другому.

Однажды Мария пожаловалась мне, что почувствовала в запасной спальне моей квартиры какой-то странный запах. Она подозревала, что дело было в мебели. Китайские производители мебели частенько использовали на производстве формальдегид – токсичное и канцерогенное вещество. Мария поинтересовалась, проверял ли я комнату с помощью специального набора для обнаружения формальдегида, чтобы узнать, не отравляла ли воздух моя мебель.

– Набор для обнаружения формальдегида? Где же я его возьму? – спросил я.



Название звучало слишком научно, я думал, что достать его можно только в лаборатории. Мария сказала, что их продавали везде, и такой набор легко было найти в универсаме или в строительном магазине. Действительно, найти их было совсем нетрудно, и многие китайские семьи проверяли с их помощью свою мебель. Мне захотелось узнать, в каких еще странах формальдегидные наборы были так популярны.

В Китае многие разбирались в том, как производят те или иные товары. Китайские потребители с недоверием относились к местным производителям, и у них были для этого основания.

После многочисленных проблем, возникших у нас при производстве мыла и шампуня, я заметил, что перестал доверять самым разным товарам, произведенным в Китае. Я перестал покупать косметические товары, произведенные местными компаниями, но вскоре понял, что даже гель для душа с маркой крупной международной компании, которым я пользовался, выпускали на фабрике в Южном Китае. Даже если штаб-квартира компании находилась в Соединенных Штатах, ее производственные мощности все равно располагались в Китае. Все сотрудники были местными, а я слишком хорошо знал этих начальников производства. Они смотрели на вещи так же, как и Сестра из King Chemical. Они были уверены: то, чего потребитель не знает, не может ему навредить.

Я заметил, что стал использовать все меньше геля для душа, полагаясь просто на горячую воду. Когда оказалось, что никто не замечает особой разницы между тем, мылся я гелем или нет, я совсем перестал пользоваться гелем для душа. Затем я перестал пользоваться и мылом. Это не было сознательным решением, просто подспудно я стал задавать себе вопрос: «Зачем зря рисковать?»

Моя работа в сфере экспортного производства заставила меня усомниться в качестве товаров, которыми я пользовался. Когда мои клиенты приезжали в Китай, мы проводили вместе дни и ночи. В какой-то момент я начал спрашивать у импортеров, не было ли у них таких же сомнений. Еще до того, как новости о крупномасштабных отзывах продуктов попали в газеты, импортеры, с которыми я работал, переживали по поводу качества товаров, произведенных в Китае. Они делали все, что могли, но старались не думать о нависшей угрозе. Им нужно было зарабатывать на жизнь, и, как напомнил мне один из импортеров, «в каждом деле есть свои опасности».

Дома, в Соединенных Штатах, разгорались споры. Экономисты, пропагандировавшие свободу международной торговли безо всяких ограничений, утверждали, что экономическое партнерство с Китаем помогало американским семьям экономить. Считалось, что каждая американская семья сэкономила в год 300 долларов в результате перевода производства в Китай. Даже если эта оценка была верна, сбережения выглядели незначительными, и не учитывались факторы риска, которые невозможно оценить количественно. Сколько стоит уверенность в том, что купленные вами товары не содержат свинца или меламина?

Когда кризис, связанный с качеством товаров, разразился по-настоящему, некоторые стали утверждать, что низкопробные товары существовали всегда. Америка прошла через точно такой же период в девятнадцатом веке. Каждая развивающаяся экономика должна через это пройти, и со временем все наладится. Тем не менее, когда политики настаивали на необходимости обеспечения свободной торговли с Китаем, они никогда не упоминали о том, что американцы в результате идут на некоторый компромисс. Если бы кто-нибудь пошутил о том, что перевод производства в Китай означал возвращение в 1849 год – время, когда в стране не было централизованной системы защиты потребителей, – в обмен на незначительные сбережения большинство потребителей было бы против.

После скандала с детскими игрушками, разразившегося в 2007 году, со мной связалось руководство компании Toys'R'Us. Они прочли мою статью об эрозии качества, опубликованную в том же году. Они хотели обсудить трудности, связанные с выпуском продукции в Китае, и один из основных руководителей очень надеялся услышать, что Китай сейчас переживает такой же период, какой Япония пережила в 1950-е годы, когда она славилась выпуском низкокачественных товаров.

Китай отличался и от Японии 1950-х, и от Соединенных Штатов девятнадцатого века. Одним из отличий был характер и широкое распространение манипуляций с качеством продукции в Китае.

Отчасти качество страдало в результате «срезания углов», связанного с экономией на сырье, или упрощением некоторых деталей технологического процесса. Но в то же время производители играли в сложные игры с импортерами, были случаи, когда производители манипулировали качеством продукции таким образом, что их клиенты не могли определить, что именно произошло с их товаром. Словосочетание «срезание углов» было слишком мягким и не описывало поведение производителей, изменявших свою продукцию так, чтобы она прошла контроль качества, выполняемый независимыми лабораториями. Никогда прежде столько производителей в одной стране не пыталось «протащить мимо инспектора» низкокачественные товары и никогда в одной стране не было такого количества иностранных специалистов, пытавшихся предотвратить катастрофу.

Моя работа в Китае состояла в том, чтобы содействовать налаживанию экономического сотрудничества между Китаем и Соединенными Штатами. Я был посредником, но после долгих лет работы в производственном секторе у меня начали зарождаться сомнения. Производители слишком хорошо умели играть в кошки-мышки. Аналитики утверждали, что качество со временем повысится и по мере развития страны проблем с качеством продукции будет меньше. Мой собственный опыт, однако, показывал, что дело обстоит иначе и со временем ситуация только ухудшается, хотя бы потому, что производители постоянно осваивают новые хитрости. Постоянный рост объемов заказов импортеров тоже не способствовал исправлению ситуации, а лишь подтверждал правоту владельцев фабрик и придавал им уверенности в собственной правоте.

Я все чаще делился своими взглядами на происходящее с импортерами, сотрудничавшими со мной. Я говорил им, что избежать манипуляций с качеством было практически невозможно, что руководство фабрики победить нельзя. Я стал циником. Работая в китайском производственном секторе, я иногда советовал клиентам не пытаться производить некоторые товары в Китае, хотя хорошо понимал, что подобные советы делали меня лицемером, похожим на мясника, шепотом рассказывающего своим покупателям о пользе вегетарианства.

Продолжая свою работу в экспортном производстве, я стал вести записи. Я пытался оправдать свою борьбу за качество продукции тем, что американские потребители только выиграют, если этим делом буду заниматься я, человек, которому действительно безразличен результат. Но на самом деле, кого я пытался обмануть? Производителям, с которыми я работал, все сходило с рук, а у импортеров не было способов заставить своих поставщиков работать честно.

Некоторые считали, что проблемы китайского производства можно было решить, увеличив объемы тестирования продукции. К сожалению, по крайней мере, в сфере косметического производства такое решение было слишком дорогостоящим. На многих категориях своих товаров Johnson Carter зарабатывала не больше 10 центов за флакон. В двенадцатиметровый контейнер помещалось примерно 20 000 флаконов, так что импортер зарабатывал на нем всего 2000 долларов, а независимые лаборатории требовали больше двухсот долларов за каждый отдельный тест. Проверка одного флакона на наличие пяти токсических веществ могла стоить больше 1000 долларов.

Компания Johnson Carter предпочитала предоставлять инициативу своим клиентам. Если распространитель хотел проверить продукцию на наличие определенных ядовитых веществ, никто не возражал. Мы послали бы флаконы на анализ, а распространитель получил бы счет за услуги лаборатории.

После несложных подсчетов распространители быстро понимали, что вряд ли смогут что-нибудь заработать, если станут проводить детальные исследования изделий. Кроме того, что именно им следовало искать? Лаборатории нужно было сообщить, какое именно вещество она должна искать, и это вызывало трудности, ведь, если производитель

использовал неподходящее вещество, нам нужно было точно знать, какое именно.

В итоге распространители предпочитали верить импортерам на слово, а тем, в свою очередь, ничего не оставалось, как довериться производителям – поверить, что они выпускали недорогие и безвредные изделия. Возможно, все так бы и оставалось, если бы не изменения, самовольно вносимые производителями в состав изделий, не создавали опасность, которую невозможно было оценить заранее.

Проверяя продукцию как-то утром, я заметил, что наше жидкое мыло с ароматом вишни странно пахнет. Я заметил этот запах впервые. Мыло, несомненно, пахло вишней, но почему-то отдавало лекарствами. Кто-то подменил ароматизатор, и вишневый аромат стал больше напоминать запах леденцов для горла.

Сестра утверждала, что ароматизатор никто не менял, но через неделю я получил из нью-йоркского офиса компании подтверждение того, что аромат действительно не соответствовал образцам, полученным от фабрики ранее. Берни беспокоился, что фабрика заменила качественные ароматизаторы дешевыми или такими же по качеству, но пахнущими не так приятно. В отношении запахов у нас были заметные культурные отличия: ароматы, привлекавшие китайских потребителей, не всегда нравились американским.

Я предложил начать закупать ароматизаторы у крупного международного поставщика. Привлечение уважаемого поставщика вместо анонимного местного производителя было единственным способом гарантировать, что руководство фабрики не испортит товар ради получения очередного крошечного выигрыша в цене. У нас был на примете один такой поставщик в Гонконге, и я отправился на встречу с ним.

Поездки в Гонконг всегда доставляли массу удовольствия. Гуанчжоу был старым китайским городом и выглядел немного запущенно. Вокруг преобладали оттенки серого. Гонконг же был городом мирового класса и всегда выглядел ярко, по крайней мере, его деловая часть.

Тем не менее жители Гонконга не понимали, как им повезло, и часто жаловались на загрязнение воздуха. Что касалось нас, жителей Гуанчжоу, мы видели так мало солнечного света, что жалобы наших соседей по ту сторону границы казались смешными. На улице в Гонконге вы, по крайней мере, могли видеть собственную тень. Фабрики континентального Китая выбрасывали в атмосферу столько мелких частиц, что небо было черным. Если солнце и проглядывало, оно казалось слабым и неуверенным, как тигр в китайском зоопарке, лишенный клыков и когтей.

Конечно, Гуанчжоу не был совершенно отсталым городом, многое вокруг свидетельствовало о быстром развитии. В городе было неожиданно много представительств компаний, продававших предметы роскоши, и других экстравагантных заведений с достаточно высокими ценами. В городе было несколько салонов немецких автомобилей, таких как Mercedes и BMW, и на удивление большие рекламные плакаты Bentley, Rolls-Royce, Ferrari и подобных компаний.

Это, правда, не означало, что в городе можно было найти все, что угодно. Здесь не было ни одного магазина, продававшего книги на английском языке, и было практически невозможно купить приличного хлеба. Пока мой поезд подъезжал к Гонконгу, я предвкушал удовольствие, которое получу от сэндвича с кусочками авокадо. Хотя в Гуанчжоу было много самых разных овощей и фруктов, авокадо там было не найти. Кстати, отсутствие некоторых овощей и фруктов в Южном Китае было серьезной проблемой для компании King Chemical.

Как ни странно, другим дефицитом в Южном Китае была обувь. Большая часть обуви, импортируемой Соединенными Штатами, приезжала из Китая, а в Южном Китае выбор обуви был очень ограничен, хотя от моего дома до фабрик и торговых компаний было рукой подать.

Как только поезд пересек границу, зазвонили сотовые телефоны пассажиров. Это гонконгские телефонные операторы извещали клиентов, что они находятся в зоне роуминга. Эти звонки словно были приветствием для въезжающих в бывшую британскую колонию.

Торопливо выбравшись из поезда вместе с толпой пассажиров, так же довольных, что они, наконец, прибыли на место, я купил пару черных кожаных туфель, сделанных в Китае, и ланч: бутерброд с курицей и авокадо, и подумал, что путешественники, впервые попавшие в Азию и побывавшие в Гуанчжоу и в этой столице мирового масштаба, легко могли перепутать, какой из двух городов был центром производственного бума.

У меня как раз оставалось достаточно времени, чтобы встретиться со старым другом в деловом центре города перед тем, как отправиться на встречу с поставщиком ароматизаторов. Я увидел своего друга, занимавшегося изучением и оценкой компаний в континентальном Китае, на оживленной платформе для пешеходов, в Центральном – главном деловом районе.

– Как дела в Гуанчжоу? – спросил меня он.

– То есть как дела в Китае? – уточнил я.

Это была наша старая шутка. Я для него был другом, жившим сразу по ту сторону границы, посреди хаоса. Он для меня был другом, ведущим размеренную жизнь в комфортных условиях.

В ответ на эту подначку мой друг поспешил сообщить, что собирается переехать в Китай.

– Возможно, наша компания отправит меня в Пекин, – сказал он.

В прошлом году его уже собирались отправить в Шанхай, но переезд так и не состоялся, и он продолжал анализировать экономику Китая из Гонконга.

– А почему не в Гуанчжоу? – спросил я, только чтобы увидеть выражение ужаса, промелькнувшего на его лице. Для работника финансовой индустрии переезд в любой город кроме Пекина и Шанхая был совершенно исключен.

При упоминании о Гуанчжоу он поправил галстук и пригладил рукой свои выющиеся волосы.

– Я приеду в Китай, когда придет подходящее время.

И в этом было все дело, во времени. Китай по-прежнему считали развивающейся страной. Медицина и образование пребывали в плачевном состоянии. И потом, хотелось иметь возможность покупать книги на английском, обувь или авокадо. Загрязнение окружающей среды тоже часто вызывало нарекания, и в ближайшие годы оно могло только усилиться, так что эта проблема сама собой через пару лет не исчезнет.

Имя Джима Роджерса, знаменитого глобального инвестора, недавно попало в заголовки газет, когда он продал свой дом на Манхэттене за 15 миллионов долларов и объявил, что переезжает в Китай вместе с семьей. Он объяснил свое решение покинуть Соединенные Штаты тем, что континентальный Китай стал центром мировой экономики. Роджерс активно пропагандировал инвестиции в китайскую недвижимость, и складывалось впечатление, что он собирается последовать своему совету.

Он много путешествовал по Китаю, его внимание привлекали Шанхай, Далянь и Циндао, но, в конце концов, «китайский бык»<sup>26</sup> обосновался со своей семьей в Сингапуре. Это был приятный, безопасный, эффективно управляемый город, но, как и Гонконг, он находился за пределами настоящего Китая.

Финансовые аналитики, следившие за экономикой Китая из герметично изолированных анклавов вроде Гонконга и Сингапура, были настроены оптимистично. Разумеется! Им не приходилось постоянно сталкиваться с многочисленными трудностями.

Финансистов, анализировавших китайскую экономику, не смущал недостаток прозрачности в стране. Их смущала необходимость изучать эту загадочную систему изнутри. Они, конечно, были не прочь иногда съездить в Китай, но предпочитали надолго там не задерживаться. Почему-то такое отношение к стране, переживавшей экономический бум, не казалось никому удивительным или комичным. Все стремились *попасть* в Китай, только

---

<sup>26</sup> Быками (bull) называют инвесторов, играющих на повышение. – Прим. пер.

почему-то никто не хотел там оставаться.

\* \* \*

Я покатил свой чемодан с образцами жидкого мыла и шампуня по коридору в поисках офисов компании, поставлявшей ароматизаторы. Француза по имени Ив, с которым мы должны были встретиться, я увидел прямо у дверей. Первое впечатление от встречи видимо без труда читалось на моем лице.

– Вас удивляет, что я курю? – спросил он и принялся объяснять, почему многие парфюмеры курят.

– После долгой работы с ароматами носу нужен отдых, – сказал он.

В офисе он показал мне выставку товаров, использовавших ароматизаторы его компании. Среди них были знакомые мне изделия международных компаний.

Он провел для меня небольшую экскурсию по офисам компании, включавшую поход на склад. Там Ив сразу же извинился и отправился искать что-то среди стальных контейнеров.

Круглолицый гонконговец, смешивавший химикаты, стоя у стола, шмыгал носом, словно был простужен. Я поинтересовался, как он себя чувствует.

– Это у меня все время, – ответил он.

– Из-за запахов? – спросил я.

Он удивился, словно эта мысль никогда не приходила ему в голову.

– Знаете, – сказал он, – когда я однажды взял двухнедельный отпуск, мой нос очистился.

Когда я поинтересовался, не думал ли он уволиться, он ответил, что не может себе этого позволить. Я отметил про себя, что за все время работы в Южном Китае ни разу не слышал жалоб от фабричных рабочих.

Выставочный зал служил также и офисом компании, и когда мы вернулись туда, Ив попросил меня открыть чемодан и положить образцы на стол. Я должен был давать ему флаконы, не показывая этикеток. Зрительные образы были для него помехой. Я подал ему флакон жидкого мыла с ароматом вишни.

Он поднес его к носу и замер.

– Вишня, – заключил Ив. Он отметил лекарственный оттенок запаха и сказал, что его компания может предложить лучший ароматизатор.

– Дайте еще один, только на этот раз что-нибудь посложнее.

Вместо одного из наших изделий из фруктового ряда я выбрал мыло с названием «Травяная свежесть» («Herbal Fresh»).

Ив закрыл глаза, а затем, поднеся флакон к лицу, на этот раз слегка поднял нос и сделал глубокий вдох. Наши составы предназначались для магазинов дешевых товаров, и тем не менее он обращался с образцом, как с дорогим вином.

– Миндаль, – провозгласил он, ставя флакон на стол.

Я взял образец и понюхал его.

– Верно, – сказал я.

– Конечно, верно, – сказал он и хитро улыбнулся.

Затем я вручил ему образец с названием «Алоэ вера» («Aloe Vera»). На этот раз ему понадобилось меньше времени.

– Это тоже миндаль.

– Тоже миндаль? Вы уверены?

Он взглянул на меня и вопросительно поднял бровь. Я передал ему еще несколько образцов, и такой же вердикт – «миндаль» – был вынесен для нескольких из них. По какой-то непонятной пока причине почти половина наших образцов содержала этот таинственный миндалевый ароматизатор. Я решил, что кто-то на фабрике совершил очередную подмену.

– Похоже, у нас тут неприятности, – сказал я Сестре по телефону.

Теоретически Гонконг был частью Китая, но мой звонок считался международным. Связь была ужасной, и Сестра никак не могла меня расслышать.

– Что? – сказала она.

– Ароматы. Вы везде используете миндаль.

– Я вас не слышу.

– Зачем вы заменили ароматизаторы?

– Что?

Я понял, что говорить полными предложениями не имеет смысла, и просто прокричал в трубку китайское слово, означавшее миндаль: «Синжень!» Одно слово, по-видимому, дошло до моей собеседницы, и она тут же принялась все отрицать:

– Мэйю! Мэйю!

Когда я приехал на фабрику на следующий день, ее настроение переменилось. Она призналась, что заменила ароматизатор, и сказала, что новый ей нравится больше.

– Вы со мной не согласны? – спросила она.

Я ответил ей, что ни мое, ни ее мнение по этому вопросу не имели значения. Клиент Johnson Carter прислал заказ и получил набор образцов. Он одобрил заказ на основании того, что мы ему послали, и ожидал получить товары, соответствовавшие образцам.

Несмотря на все наши предыдущие дискуссии, Сестра так и не уяснила для себя главного. Она не могла понять, как устроены отношения поставщика с клиентом. Сестра самостоятельно принимала решения вместо того, чтобы сначала обсудить их с нами. Ей проще было принести извинения за свои действия потом, чем просить разрешения сначала.

Мы отправили в Соединенные Штаты миллионы флаконов. Сотрудники крупных компаний-распространителей, отвечавшие за закупки, не любили сюрпризов, и если они обнаружат, что мы изменили изделия без согласования с ними, нам – конец. По какой-то причине Сестра никак не могла или не хотела этого понять.

На каждый попавший в газеты крупный скандал, связанный с качеством продукции, приходились сотни мелких нарушений, не получавших никакой огласки. Разваливавшиеся картонные коробки, слишком тонкие пластмассовые флаконы с шампунем, миндалевый ароматизатор, имитировавший самые разные запахи, – все эти примеры манипуляций с качеством никогда не попали бы в выпуски новостей, хотя возможно, они этого заслуживали. Они не угрожали жизни и здоровью потребителей, но хорошо иллюстрировали трудности, с которыми импортерам приходилось сталкиваться. Возможно, если бы общественность знала об этих случаях, более серьезные нарушения не стали бы такой неожиданностью.

Средства массовой информации тоже были виноваты в том, что мало кто понимал, насколько серьезными были проблемы, связанные с качеством продукции. Они представляли манипуляции с качеством как отдельные случаи или, в лучшем случае, как проблемы, касающиеся отдельной индустрии. Когда оказалось, что детские игрушки содержат свинец, это называли «проблемой производителей игрушек». Когда в молочных продуктах нашли меламин, это была «проблема молочных заводов». На самом же деле проблема была гораздо глубже, это была общая «китайская проблема».

Любой, кто проработал в разных областях производства в Китае хотя бы несколько лет, предсказал бы кризис качества продукции. Китайские предприятия самого разного профиля привыкли игнорировать пожелания своих иностранных клиентов и, не задумываясь, меняли спецификации изделий, не извещая об этом клиентов. Нетрудно было понять, к чему приведут подобные привычки.

Производители часто повторяли фразу: «Аньцюань дии» («Главное – безопасность»). Знакомый поставщик однажды пошутил, что на самом деле их девиз: «Чжуанцянь дии» («Главное – заработать»).

Некоторые считали, что виной этому была Коммунистическая партия. Однопартийное правительство делает, что захочет и когда захочет. И хотя управлять без помех и споров удобнее, при таком подходе жизнь становится малопредсказуемой. Китайские

предприниматели хорошо понимали, что находятся в полной власти чиновников, которые не всегда принимали наиболее эффективные решения.

Понимая, что многие предприниматели слишком концентрируются на краткосрочной выгоде, одни аналитики предлагали решить проблему махинаций в индустрии за счет более тщательных независимых проверок. К сожалению, у этого решения было слишком много изъянов. Прежде всего, импортеры должны были знать, что именно они пытаются обнаружить. Нечистые на руку производители не станут делиться с клиентами своими хитростями.

Другие считали, что нужно просто больше платить производителям за их продукцию. Но во-первых, ценовая конкуренция была очень жесткой, и если бы компании Johnson Carter пришлось платить за продукцию больше, она бы просто разорилась. Во-вторых, было неочевидно, что эту проблему можно решить деньгами. Кажется маловероятным, что поставщики, которые вели себя недобросовестно при ценах в 30 центов за изделие, изменят поведение, если цена вырастет до 36 центов. Владелица фабрики, уверенная, что достаточно умна, чтобы заменять ингредиенты, не спрашивая разрешения своего клиента, вряд ли станет вести себя так, как нам бы этого хотелось, только потому, что цена ее продукции вырастет на несколько центов.

В китайском производстве было множество проблем, но разобраться в них издалека было довольно трудно.

## **Глава 20**

### **«ДРУГОГО Я ОТ ВАС И НЕ ЖДАЛ»**

– Я узнал вас, – сказал водитель такси.

– Вы, наверное, меня с кем-то спутали, – ответил я. Как и многие иностранцы, считавшие, что все китайцы выглядят на одно лицо, китайцы тоже часто путали лица иностранцев.

– Нет, – настаивал он, – я вас уже подбирал раньше.

Водитель показал мне три пальца, давая понять, что подвозит меня в третий раз. Когда он назвал косметическую фабрику, как один из прошлых пунктов назначения, я был вынужден признать его правоту.

И в Гуанчжоу, и в Шаньтоу мне доводилось останавливать таксистов, утверждавших, что уже возили меня однажды, но третья поездка с одним водителем – такого со мной еще не бывало.

Когда я рассказал об этом удивительном совпадении своим китайским друзьям, многих моя история расстроила и даже немного обидела. Неважно, что вам повсюду встречались знакомые, а со мной это происходило постоянно, – нельзя было намекать на недостаток размаха или отсталость страны. Китай мог быть только огромным. Ваш личный круг знакомых мог быть узок, но размах Поднебесной империи считался недоступным разуму, и китайцы очень гордились своей многочисленностью.

Любопытно, что иностранные экономисты ставили под сомнение практически все статистические данные, публиковавшиеся китайским правительством, но никто напрямую не оспаривал данные о численности населения. Их никогда не обсуждали, словно эта тема находилась под строжайшим запретом.

Чем дольше я жил в Китае, тем меньше он мне казался и тем чаще я задавался вопросом, не были ли официальные сведения о численности населения немного завышены. Это могло быть результатом простой ошибки, и нетрудно было представить себе, как она могла произойти.

Начальнику администрации небольшого округа дали задание посчитать своих подопечных. Руководство, получив его цифры, предложило их немного увеличить, чтобы скомпенсировать возможные неточности. Нужно ведь было учесть рабочих-мигрантов, работавших по всей стране без подобающей регистрации. Их, вероятно, учитывали во

многих районах, но никогда не вычитали по месту прописки. В этом уравнении были и другие неизвестные, например, бездомные или миллионы людей, по-прежнему жившие в пещерах. И, конечно, поскольку государство старалось ограничить рождаемость одним ребенком на семью, многих новорожденных родители не регистрировали. Чиновникам приходилось учитывать самые разнообразные факторы.

После того как полученные данные собрали вместе и передали руководству района, там их тоже слегка увеличили, чтобы если ошибиться, то в безопасную сторону. Так же поступали на уровне провинций и на самом верху. На каждом этапе чиновники для надежности слегка завышали данные. Дело ведь было в Китае, никто не удивится, если численность населения окажется высокой.

Конечно, у Китая были веские причины для завышения численности населения. На протяжении сотен лет правительство рассказывало иностранным инвесторам об огромном потенциальном рынке потребителей в стране. Осторожные оценки в этом никак не помогали, а достижение политических целей в Китае всегда было важнее правды.

Самое интересное, однако, происходило с результатами переписи не в стране, а за рубежом. Какие бы цифры правительство ни опубликовало, финансовые аналитики, журналисты и другие исследователи клялись своей профессиональной репутацией, что они были занижены.

«Китайцы сами не знают, сколько их на самом деле», – говорили они. Когда по официальным данным население Китая составляло 1.3 миллиарда человек, иностранцы, «в результате независимых исследований», установили, что на самом деле население было ближе к 1.5 миллиарда. И эти данные никогда не обсуждались, никто не просил исследователей описать их методологию отчасти потому, что слишком многим хотелось верить в более высокие цифры. Кому нужны «друзья Китая», когда вокруг полно подобных людей.

Иностранцам, впервые посетившим Китай, легко было поверить в потрясающую многочисленность его населения. Они приезжали в Пекин, Шанхай и Гуанчжоу и представляли себе такую же плотность населения на территории, сравнимой по размеру с Соединенными Штатами. Иностранцы полагали, что Китай заселен равномерно, хотя никогда не бывали за пределами густонаселенных районов побережья. Они не понимали, что внутренние районы Китая были мало пригодны для жизни, а горные массивы и другие природные барьеры делали их непригодными не только для земледелия, но и просто для проживания.

Иностранцы также недооценивали культурные отличия в подходах к городскому планированию. Китайцы, в отличие от американцев, не слишком ценили личное пространство. Они предпочитали *жэнао*, шум и суету, присущие городской жизни.

Городское строительство в Соединенных Штатах неминуемо приводило к расползанию пригородов. Один район незаметно переходил в другой. В Китае же города строили очень плотно, и в результате, выехав из центра Шанхая, уже через полчаса можно было оказаться посреди практически безлюдных полей. Даже в сельской местности китайцы предпочитали жить плотно, строя дома впритык друг к другу.

Иностранцы, писавшие о Китае, были склонны к преувеличениям в стиле Марко Поло; переоценивая масштаб всего на свете, они говорили: «Ах, этот размах!» и использовали раздутые официальные цифры, чтобы вызвать эмоциональный отклик у читателей. Говоря о численности населения, они часто прибегали к эпитетам, обычно используемым астрофизиками при описании Млечного Пути. Они стремились вызвать у читателей восхищение величиим этой страны. В то же время никто не писал ничего подобного об Индии, которая выглядела гораздо более многолюдной.

Считалось, что Китай невообразимо огромен, но для тех, кто прожил там достаточно долго, он со временем становился все меньше. Для меня дело было не только в таксистах, я часто встречал знакомых, особенно иностранцев, повсюду: в ресторанах, в аэропортах, в поездах и просто на улице. Отчасти дело было в восприятии. Иностранцы, жившие в Китае,



знали друг друга, они жили тесным содружеством и имели определенное положение в обществе. Китайцы, жившие в Китае, по крайней мере, те из них, кто занимал ответственные должности в правительстве и в индустрии, тоже обычно хорошо знали друг друга. В стране было множество людей, у которых не было почти ничего, и очень немного ключевых фигур, задававших тон в экономике. Китай временами напоминал кинофильм «Бен Гур», снятый в Голливуде в 1950-е годы. В этом эпическом полотне были задействованы тысячи актеров, но на афиши попало лишь несколько имен.

Считалось, что население Шаньтоу насчитывало около пяти миллионов человек, примерно столько же, сколько проживало в Филадельфии, Сан-Франциско или Вашингтоне. Тем не менее иностранцы, приезжавшие в город, всегда останавливались только в одном из трех отелей.

Поэтому, вероятно, не было ничего удивительного в том, что, спустившись в холл отеля однажды утром и увидев группу европейцев, я принял их за ответственную делегацию. Деловые люди обычно приезжали поодиночке или парами. Эта группа насчитывала примерно 10 человек, и поскольку туристы никогда не приезжали в восточные районы этой провинции, я решил узнать у клерка за стойкой, кто были эти люди.

– Игроки в дартс, – ответил он, – из Англии.

– *Игроки в дартс из Англии!* Вот это встреча, – подумал я.

Они стояли вокруг горшка с большим комнатным растением посреди холла. Я подошел к группе и представился. Один из них, одетый в черную футболку, пожал мне руку и объяснил, что они прилетели на соревнования.

– Матч состоится сегодня вечером, – сказал он, – обязательно приходите!

Зал, где проходили соревнования, находился по пути на фабрику. Будучи американцем, я практически ничего не знал об этой игре и не мог представить себе, что она имеет какое-нибудь отношение к серьезному спорту. Я полагал, что в дартс все решает случай. Даже мишень с черными и красными секторами вокруг центра выглядела как колесо рулетки.

Обрадовавшись возможности узнать что-то новое, я решил сходить на матч. Вечером на стадионе моим соседом оказался китаец средних лет, решивший, что я приехал вместе с командой. Когда я сказал ему, что просто пришел посмотреть на соревнования, он очень удивился, и я вдруг понял, что был единственным иностранцем на трибунах.

– А вы участвуете в организации соревнований? – спросил я.

– Нет, – ответил он. – Я – фабрика.

Именно так владельцы фабрик говорили о себе: *«Во ши гунчан»*. Они не управляли фабрикой и не владели ею. Они *были* фабрикой.

Он признался, что мало знал об игре в дартс, но его фабрика выпускала спортивный инвентарь, и он поставлял продукцию компании, торговавшей дротиками для игры. Он сказал, что был мелкой сошкой в сфере экспортного производства, и, как и многие другие производители, надеялся найти способ начать выпускать товары для внутреннего рынка.

Во многих отраслях производители сосредотачивали свои усилия на экспорте, надеясь в душе, что со временем спрос на их продукцию вырастет и на родине. Свидетельства этому попадались в самых неожиданных местах. Например, в районе, где располагалось много фабрик, выпускавших рождественские украшения, праздничные украшения можно было увидеть во всех ближайших гостиницах. Совершенно не имело значения, о каком именно товаре шла речь. Если его покупали за пределами Китая, производители пытались продавать его и на внутреннем рынке. Дело было не в западных ценностях и не в стремлении быть более современными, это был коммерческий расчет – и ничего больше.

– Выходит китайская команда, – сказал мой сосед.

Хоть мой сосед и не очень интересовался игрой, он внимательно следил за происходящим.

Этим вечером нам предстояло увидеть матч между китайской и британской командами. Силы были явно не равны, поскольку в Англии игра в дартс была очень популярна, а в Китае

о ней почти никто не знал. Я видел, что в Китае играли в дартс, только однажды. Дело было в баре для эмигрантов, да и там и мишень, и сами дротики были в ужасном состоянии.

Состязание началось, и разобраться в правилах оказалось совсем нетрудно. Каждый игрок бросал по три дротика за раунд. Цель игры состояла в том, чтобы набрать 501 очко как можно быстрее. Каждый сектор мишени соответствовал определенному количеству очков от 1 до 20 и содержал две области, попадание в которые приводило к удвоению и утроению очков, присуждаемых за этот сектор.

Чтобы набрать 501 очко как можно скорее, игроки старались попасть в маленькую область мишени, соответствовавшую «утроению двадцати».

Оказалось, что английские игроки играют невероятно умело. Особенно выделялся своим мастерством один из них, как раз тот, с кем я говорил утром в холле гостиницы. Его звали Фил Тейлор, и, как я узнал уже потом, он был чемпионом мира по бросанию дротиков.

Превосходство Тейлора подчеркивал специально прилетевший на матч ведущий, называвший его прозвищем «Power» («Сила») без тени иронии.

Собравшиеся наблюдали за тем, как он подошел к линии и бросил первые три дротика. Каждый из них попал в утроение двадцати. Более того, мастерство, с которым Тейлор расположил дротики на мишени, вызвало восхищение. Его первый дротик попал в левую половину крохотного пространства, правый послушно лег правее. Третий дротик прилетел сверху, по чуть более крутой траектории, так что его оперение легло на дротики, уже торчавшие из мишени.

Впечатление от этой демонстрации невероятного уровня мастерства усиливалось еще и тем, что он не суетился и действовал без колебаний. Положив все три дротика точно в зону утроения двадцати, он повернулся к публике и смущенно улыбнулся, словно не веря в свою удачу.

В зале раздались аплодисменты, но не слишком громкие и не очень долгие.

Настал черед китайского оппонента Тейлора выходить к линии для броска. Он выглядел гораздо менее уверенно. Убедившись, что стоит за линией, после нескольких пробных замахов он бросил свои дротики. Ни один из грех не попал в зону утроения двадцати.

Публика вежливо поаплодировала ему.

Тейлор, бывший на удивление грузным мужчиной, не спеша добрался до линии, после чего снова бросил все три дротика в область утроения двадцати. И снова первый дротик лег в левую часть нужной области, второй – в правую, а третий – прилетел сверху. Не нужно было много знать об игре в дартс, чтобы понять, что перед нами был настоящий виртуоз. Наблюдая за его выступлением, я чувствовал себя как человек, ничего не знающий о гольфе, для которого выступление Тайгера Вудса стало первым знакомством с игрой.

В мире дартс Тейлора считали исключительным человеком. Если играть без ошибок, партию в дартс можно закончить за 9 бросков. Так называемая «победа с 9 дротиков (nine dart finish)» случалась настолько редко, что приз за то, чтобы продемонстрировать ее во время телевизионной трансляции, превышал полмиллиона долларов. На протяжении своей спортивной карьеры Тейлор одержал больше таких побед, чем любой другой игрок за всю историю игры.

Когда Тейлор сумел положить еще одну тройку дротиков в нужную зону, я наверное непроизвольно ахнул, и эта реакция явно расстроила моего соседа.

– Наша команда плохо подготовилась, – сказал он.

Его комментарий выглядел совершенно неуместным. Я понимал, что он болел за свою команду, и сочувствовал его желанию поддержать аутсайдера, но мне казалось, что, когда видишь выступление Тейлора, все это уходит на второй план.

– Разве Вы не считаете, что он потрясающе играет? – спросил я.

– Ну конечно, другого я от вас и не ждал, – усмехнулся он в ответ.

Это неожиданное проявление национализма казалось мне совершенно необъяснимым. Тейлор был настолько выдающимся игроком, что игнорировать его мастерство было

невозможно. Кроме того, все сегодня в этом зале собрались главным образом для того, чтобы увидеть его выступление. Оно должно было вдохновить следующее поколение китайских игроков, но почему-то вызвало совсем другую реакцию. Китайцы всегда с огромным уважением относились к чужим достижениям, но почему-то публика не проявляла к успехам Тейлора никакого интереса. Никто на стадионе не поддерживал Тейлора, напротив, казалось, что в воздухе повисла ощутимая неприязнь. Зрители болели за свою команду и надеялись на чудо.

Тейлор стремительно набирал очки, но терял интерес аудитории. Он, видимо, почувствовал это, потому что в следующем раунде все три его дротика легли снаружи зоны утробения двадцати, да так далеко, что это не могло быть просто ошибкой. Тейлор сознательно сдавал партию.

Меня разочаровал неудачный раунд, но собравшиеся оценили его иначе. Они оживились в надежде, что неудача Тейлора позволит их соотечественнику победить.

Перед мишенью китайский игрок тщательно готовился к своей серии бросков, согнув руку в локте и раскачивая предплечьем взад и вперед. Он прищурился и подался вперед, но не смог справиться с волнением, усилившимся, когда появилась возможность победить великого мастера. Один из его дротиков отскочил от мишени и упал на землю, заставив публику хором застонать.

Судья уже собирался объявить очки, когда Тейлор поднял руку и остановил его жестом, означавшим паузу. Затем Тейлор подошел к мишени, собрал все три дротика своего оппонента и двумя руками воткнул их в зону утробения двадцати.

Это был неоднозначный поступок. Местная команда выступала так плохо, что нуждалась в сочувствии соперников, задавших им трепку. Состязание превратилось в пародию, а сочувствие Тейлора делало поражение китайской команды еще более обидным. Зрители, впрочем, восприняли действия Тейлора совсем иначе.

Судья громко огласил результаты раунда: «Сто восемьдесят!»

Услышав объявление судьи о безупречном раунде, публика предалась ликование и разразилась оглушительными аплодисментами. Ее энтузиазм превосходил все, виденное мной в тот вечер, и при виде этого я расстроился и совершенно растерялся. Если результат был подделан, почему все радовались так, словно местный игрок действительно набрал 180 очков? Даже если очки зафиксировали официально, все знали, что это было фиктивное достижение. Может быть, публика так бурно выражала свой восторг поступком Тейлора?

Мой сосед засмеялся и посмотрел на меня с одобрением. Казалось, он говорил: «Выходит, вы, иностранцы, не так уж плохи». Если бы мы не сидели так близко друг к другу на очень неудобных стульях, он бы, наверное, обнял меня. Показав на табло, мой сосед расхохотался, и я почувствовал в нем и в остальных зрителях чувство огромного облегчения, словно всем им только что удалось избежать страшного унижения.

Важно было выиграть игру, а как были получены очки – не имело значения. Китайцы часто были склонны предпочитать форму содержанию, и это сказывалось в том числе и на данных о численности населения. Они испытывали глубокую националистическую потребность чувствовать свое превосходство, где только можно. Стремление подкрепить это чувство фактами было для китайцев важным стимулом и часто определяло их поведение даже в сфере производства.

## **Глава 21**

### **НОВАЯ ФАБРИКА**

Китайские производители обычно говорили, что дела у них идут неважно, даже если в действительности все было наоборот, но выяснить, кто из них преуспевал, было нетрудно. Нужно было всего лишь узнать, как долго фабрика была закрыта во время празднования Китайского Нового года. Официальные выходные длились неделю, но добившись определенного успеха, производители старались их продлить.

Новички не решались нарушить график поставок своих импортеров, боясь разрушить только завязавшиеся деловые отношения. Однако достигнув определенного успеха, накопив резерв в банке и подготовив запасной план на случай непредвиденных осложнений, производители теряли интерес к проблемам заказчиков.

Руководство предприятий винило во всем обстоятельства, им не подвластные, например погоду, и многие фабрики, с которыми я работал, начали объявлять двух- и даже трехнедельные каникулы. А потом я получил извещение от фабрики, занимавшейся производством автомобильных деталей. Всего за несколько недель до Китайского Нового года руководство извещало всех клиентов, что предприятие закрывается на месяц. Очевидно, в разгар производственного бума дела у некоторых шли настолько хорошо.

Компания King Chemical росла, и хотя раньше владельцы закрывали производство только на неделю, в этом году они объявили, что фабрика закроется на две с половиной недели. Когда все вернулись после долгих каникул, снова приехал с визитом Берни. Это была рядовая поездка, он хотел обсудить цены и договориться о новых заказах.

Расположившись на переднем сиденье машины, Берни разглядывал пронесившийся мимо ландшафт. Он обращал внимание на все, что появилось недавно. Отмечая, что приятно удивлен изменениями вокруг, он напоминал герцога, осматривающего свои дальние владения. Импортеры, работавшие в Южном Китае, посылали поставщикам значительные суммы денег. При виде бурного развития региона у них неизбежно возникала мысль, что и они вносили в этот процесс свою лепту.

Мы проехали поворот на север, ведущий к косметической фабрике. Берни заметил, что мы изменили маршрут, и поинтересовался, что случилось.

– Я хочу кое-что показать Берни, – сказала Сестра.

– Что она собирается мне показать?

– Я не знаю.

– Ну, так спросите у нее!

Берни всегда говорил, что не любит сюрпризов. Он предпочитал точно знать, что и когда произойдет, и уже тщательно спланировал первый день переговоров. Я спросил, что задумала Сестра, и она ответила, что хочет показать Берни их новую фабрику.

– Они хотят показать вам новую фабрику.

– Какую новую фабрику?

– Я не знаю.

– Он не знает!

Берни занервничал, и мне показалось, что места в машине внезапно стало меньше. В багажнике лежал его портфель, набитый новыми заказами. Время и так поджимало, а этот сюрприз означал, что первый день переговоров будет потерян. Тем не менее сведения об открытии новой фабрики были слишком важны, мы не могли позволить себе их игнорировать и потому терпеливо ждали, пока Сестра покажет нам свое детище.

Машина свернула на узкую дорогу и остановилась на стоянке. Новое предприятие выглядело гораздо внушительнее первого.

Здание было вдвое больше и выглядело более современным. Строительство еще не закончилось, но уже с первого взгляда было ясно, что здесь затевалось что-то значительное.

Сестра провела для нас экскурсию по новой фабрике. В дальних помещениях они поместили несколько сияющих баков из нержавеющей стали, предназначенных для смешивания составов. В упаковочном цехе установили новенький конвейер. Рядом с фабрикой расположилась новая система очистки воды.

Когда Берни повернулся ко мне, его лицо побагровело от ярости, а щеки тряслись.

– Как получилось, что вы ничего об этом не знали? – спросил он.

Сотрудники фабрики не были обязаны сообщать о работах по расширению производства. Они ничего не говорили мне и, по-видимому, также ничего не сообщали Берни. Чем больше нам показывали, тем сильнее злился Берни.

– Я ничего не понимаю, – сказал он. – У них не хватает заказов, чтобы загрузить одну

фабрику, а теперь они построили вторую. Спросите у них, зачем они ее построили, спросите!

Сестра ответила, что грузовикам было трудно подъезжать к старому месту. Берни возразил, что этого было недостаточно, чтобы взяться за строительство новой фабрики.

– Грузовики отлично приезжали и уезжали. Им ведь как-то удавалось погрузить наши контейнеры.

Принесли чертежи новой фабрики, и Сестра показала нам, что новое расположение было более симметричным. Какой-то шанхайский консультант помог им спроектировать здание и пообещал, что у новой фабрики фэн-шуй будет лучше, так что процветание предприятия было практически гарантировано.

Берни не нравилась затея со строительством новой фабрики. Дело было не только в неожиданности, будущее делового сотрудничества стало еще более неопределенным.

Обеспокоенный происходящим, Берни принялся расхаживать по помещению взад и вперед. Если фабрика King Chemical была необработанным алмазом, это новое предприятие выглядело скорее как дорогой бриллиант.

– По крайней мере, теперь я знаю, почему цены росли так быстро, – сказал Берни.

Мы пошли по направлению к фасаду здания, откуда входили, и там Берни продолжил размышлять о том, какие последствия все это будет иметь для его компании. Пока он нервно расхаживал взад и вперед, а в его голове яростно вращались шестеренки, Сестра терпеливо ждала в стороне. Ощувив его беспокойство, она сказала, что ему не о чем волноваться.

– А чего мне волноваться? – ответил он тоном, исполненным сарказма.

– Скажите Берни, что мы с ним по-прежнему партнеры.

Это снисходительное заявление окончательно переполнило чашу его терпения, и Берни взмахнул руками.

– Да уж, партнеры! Какие же мы партнеры, если они ничего не сказали мне о новой фабрике?

Теперь, когда он говорил, изо рта у него стала вылетать слюна.

Человеку, ненавидевшему сюрпризы, известие о новой фабрике переварить было непросто. В машине он спросил меня, не было ли строительство связано с его переговорами с компанией Wal-Mart. Берни рассказал, что летал в Арканзас, в город Бентонвилл, чтобы встретиться с представителями компании, а их делегация уже побывала на фабрике. Я сам показывал им производство, и они собирались приехать снова. Может быть, компания King Chemical построила эту новую фабрику, чтобы подготовиться к их возвращению? Это казалось маловероятным, но тут возникала новая проблема. Если Берни был партнером в совместном предприятии, как он собирался объяснить представителям Wal-Mart внезапное появление новой фабрики. Берни не мог поступить с компанией Wal-Mart так же, как King Chemical поступила с ним. Американской компании-распространителю вряд ли понравится, если Берни станет скрывать информацию, чтобы добиться большего эффекта, когда, наконец, настанет время поделиться новостями.

Берни напомнил Сестре о переговорах с компанией Wal-Mart. Она успокоила его, объяснив, что к тому времени, как представители Wal-Mart вернутся, новая фабрика будет полностью готова к эксплуатации. Услышав об этом, Берни от удивления вытаращил глаза. Он решил сменить тему и поинтересовался, во сколько обошлось строительство новой фабрики.

– А что, – поинтересовалась Сестра, – вы хотите поучаствовать?

Берни снова задумался. Может быть, эта новая фабрика была приманкой для новых инвесторов? Это могло означать дополнительные трудности для его компании. Если King Chemical заключит договор с другим американским импортером, компании Johnson Carter придется бороться за внимание фабрики с непосредственным конкурентом. Это могло стать полным крахом для Johnson Carter.

Берни ответил, что всегда ищет новые возможности для инвестиций и потому хотел бы знать, сколько стоит это новое предприятие. Сестра ненадолго задумалась, перебирая в голове цифры, как будто не знала, сколько на самом деле потратила на строительство.

Наконец, она дала ответ: в общей сложности новая фабрика стоила им около двух миллионов долларов.

– Значит, на самом деле они заплатили половину этой суммы, – прокомментировал Берни. Он пояснил мне, что скорее всего Сестра завышала стоимость. Она надеялась удвоить стоимость, а затем предложить партнеру заплатить половину этой суммы. Таким образом партнер единолично оплатил бы все затраты на строительство предприятия.

Сестра сказала, что хотя они надеялись найти партнеров, это не было основной целью строительства фабрики. Они просто рассчитывали, что она поможет им привлечь новых клиентов.

У меня тоже возник вопрос к Сестре.

Если им не удастся найти партнеров, за какой срок они рассчитывали окупить затраты на строительство фабрики? Сестра ответила, что они предполагали вернуть свои вложения в течение трех лет. В Соединенных Штатах вложения в строительство предприятия и покупку оборудования окупались на протяжении десятилетий. Надежда Сестры на быстрое возмещение затрат, вероятно, приведет к значительному повышению цен на продукцию для Johnson Carter, большему, чем если бы она планировала вернуть вложения в течение более продолжительного периода. Поскольку особой потребности в дополнительных производственных мощностях не было, если новые клиенты не появятся в ближайшее время, Johnson Carter испытает огромное давление со стороны фабрики, которая станет добиваться повышения цен.

Китайским производителям нравилось строить новые сияющие фабрики хотя бы потому, что импортеры предпочитали видеть ухоженные предприятия. Сотрудники крупных импортеров, обычно это были корпорации, не любили рисковать. Фабрики, где все сияло и блестело, предоставляли естественное оправдание на случай, если отношения с производителем не сложатся. «Кто же мог это предвидеть?» – всегда мог заявить сотрудник, заключавший договор.

Импортеры любили говорить вещи вроде: «На фабрике было так чисто, что хоть с пола ешь». Они не понимали, что это были декорации, созданные специально для них, чтобы внушить им доверие к фабрике. Они также не понимали, что эти аккуратно выглядящие фабрики увеличивали стоимость производства их товаров.

Незнакомые с приемами маркетинга, производители, тем не менее, понимали, что, наведя блеск на предприятия, они могли повысить свою прибыль. Самым смешным в этой ситуации было то, что этот трюк производители применяли к компаниям, специализировавшимся на маркетинге. Компании-распространители отлично знали, что лишние 10 центов, потраченные на упаковку, позволяли продать товар на 35 центов дороже. Фабрики использовали тот же самый прием, когда заботились о внешнем виде своего производства. Западные импортеры, изо всех сил боровшиеся за низкие цены, были готовы платить за блеск машин на производстве.

Никогда еще мир не видел ничего подобного. Китайские производители строили новые предприятия не потому, что старые не справлялись с объемами заказов, а чтобы привлечь клиентов. Эти новые фабрики играли роль рекламных щитов. Китайская банковская система это поощряла, и в результате многие предприниматели сначала строили предприятия, а потом уже начинали поиски потенциальных клиентов.

Новая фабрика обладала, как говорят риелторы, «внешней привлекательностью». Потенциальные клиенты, увидев более ухоженное предприятие, автоматически заключали, что оно работало лучше. Опрятные производственные помещения, впрочем, не гарантировали высокого качества продукции, поскольку каждая из проблем, с которыми мы столкнулись на старой фабрике, так же легко могла возникнуть и на новой. Ведь новой фабрикой будут управлять те же самые люди. Управляющий, плевавший на пол на старой фабрике, скорее всего, будет продолжать делать это и на новой, а рабочие, засовывавшие грязные пальцы в практически стерильные флаконы, не перестанут так поступать только потому, что потолки в цехе станут выше или новое помещение лучше освещено. На этой

новой фабрике, так же как и на старой, мне придется заставлять рабочих мыть руки.

Деловые отношения останутся прежними, и старые проблемы никуда не уйдут. Производители утаивали информацию от своих клиентов, они манипулировали качеством продукции, самовольно меняли спецификации изделий. Их нисколько не интересовали пожелания иностранных партнеров или безопасность потребителей их продукции. Новая фабрика не решала ни одну из этих проблем. Она лишь удорожала производство.

\* \* \*

Сестра очень гордилась новой фабрикой, ставшей важной вехой в ее карьере. Пусть на это ушло несколько лет, но теперь характер ее отношений с клиентами изменится. Строительство новой фабрики было самым красноречивым свидетельством грядущих изменений.

Остаток дня мы провели в попытках обсудить текущие дела, но так ничего и не добились. Сестра отказывалась идти на компромисс по целому ряду вопросов. Берни хотел представить руководству новый, дополненный договор о партнерстве; кроме того, нужно было обсудить цены нескольких изделий. Все это время Сестра слушала Берни, но было видно, что происходящее ее совершенно не интересует. Она сидела, скрестив руки на груди, словно давая понять, что уже сделала свой ход. Сестра хотела показать Берни, что не нуждается больше в его заказах.

В конце концов, Берни предложил разойтись и попросил отвезти его в гостиницу. Он был расстроен и озабочен. Он никак не мог переварить известия о новой фабрике и сосредоточиться на чем-то другом.

По дороге в гостиницу Берни дал волю чувствам. Он заявил, что внес большой вклад в развитие компании King Chemical и никогда не верил утверждениям о том, что фабрика ничего не зарабатывает. Пока он терял деньги на своих заказах, руководство откладывало средства. Даже если новую фабрику построили при помощи партнеров или кредита под небольшие проценты, Берни был уверен, что без его помощи здесь не обошлось, и полагал, что заслуживал благодарности за все сделанное для предприятия. Скоро у фабрики появятся клиенты, готовые платить больше, и Берни придется соревноваться с ними за производственные мощности. Кроме того, если у фабрики появятся более доходные клиенты, цены на продукцию Johnson Carter, скорее всего, возрастут. Нам уже приходилось умолять руководство начать выполнение наших заказов, а в будущем это станет еще труднее.

Работать в Китае с начинающим производителем практически всегда было проще, чем с опытным и успешным. Владельцы предприятий поначалу лебезили перед клиентами, но как только к ним приходил успех, отношение к клиентам начинало меняться. Одно дело, когда им нужны были заказы, и совсем другое, когда они уже достигли своих целей. Несмотря на бесконечные разговоры китайских производителей о важности долгосрочных деловых отношений, на деле в любой ситуации их интересовало лишь извлечение максимальной выгоды.

Все эти заигрывания с клиентами, чтобы получить их заказы, были лишь частью продуманной стратегии. Добившись успеха, производители рассчитывали получить все причитающиеся привилегии. Споры нет, китайские производители много и напряженно работали. Они экономили деньги и терпеливо ждали своего часа. Они играли роль бедных и борющихся за выживание столько, сколько было нужно, но в душе мечтали о том дне, когда смогут перестать притворяться.

Тем не менее фабрика King Chemical по-прежнему нуждалась в заказах Johnson Carter, и эта парадоксальная ситуация объясняла многое в экспортном производстве. С одной стороны, производители, делавшие вид, что дела у них идут неважно, получали преимущество. С другой стороны, они требовали уважения к себе, они хотели, чтобы все, включая их клиентов, знали, чего они добились.

Эти желания противоречили друг другу, и владельцы фабрик были вынуждены

метаться между двумя крайностями. То они жаловались, что не могут свести концы с концами, то ждали, что импортеры встанут на колени и поблагодарят их за возможность производить свои товары на их производстве.

Сам Китай находился в похожем положении: с одной стороны, страна хотела стать серьезным игроком на мировой арене, а с другой, оставаться развивающейся страной было слишком выгодно. Китайцы хотели, чтобы их боялись и уважали, но в то же время им было выгодно, чтобы их жалели.

Вспышки агрессивного национализма, случавшиеся в Китае, имели сходную природу. Устав сдерживаться, огромные слои населения во весь голос заявляли, что их время пришло. Китайцы требовали признания. Затем, придя в чувство, они понимали, что подобные выступления мешают их стране достичь еще большего веса и положения, и националистические орды затихали, а их гнев снова до поры до времени скрывался в глубинах общественного сознания.

\* \* \*

Следующим утром Берни было не узнать. Он не только не был расстроен, наоборот, он пребывал в отличном настроении. Правда, с Берни никогда нельзя было понять, действительно ли его настроение переменялось или он просто мастерски играл свою роль.

– Скажите им, что мне очень понравилась новая фабрика, – попросил он.

Услышав эти слова, Сестра и А-Минь улыбнулись. Одной из целей строительства новой фабрики, по-видимому, было усиление их позиции на переговорах. Сестра вместе с мужем давали Берни понять, что больше не нуждаются в его заказах. С помощью новой фабрики они смогут найти других клиентов. В действительности же никаких новых клиентов *не было*, а строительство новой фабрики стоило немало. Они нуждались в новых заказах, как никогда.

Берни сказал, что привез хорошие новости. Он уже раньше намекал на возможность поступления очень крупного заказа и теперь собирался рассказать о нем подробнее.

Рассевшись по местам, все терпеливо ждали, когда Берни начнет заседание. Он, правда, не обращал внимания ни на кого из присутствовавших: Сестру, ее мужа, меня и сотрудника офиса фабрики. Берни перебирал свои бумаги и выглядел растерянным, как рассеянный профессор в поисках своего конспекта лекции.

– А! – провозгласил он наконец. – Вот она...

Берни бросил на стол толстую папку. Открыв ее, он принялся перелистывать страницы желтого блокнота для записок. Время от времени он бросал настороженный взгляд на Сестру и А-Миня, словно раздумывая, стоит ли открывать им секрет. Все мы ждали, что будет дальше, а Сестра и А-Минь напряженно замерли на краешках своих стульев.

– Во-первых, скажите им, пожалуйста, что мне очень понравилась новая фабрика. По-моему, это – отличная идея, – сказал Берни, повернувшись ко мне.

Когда я перевел его слова, присутствовавшие закивали, а затем в воздухе снова повисла долгая пауза.

– Скажите им, пожалуйста, что нам нужно обсудить один очень важный вопрос.

Сестра и А-Минь терпеливо ждали, пока Берни наконец объяснит им в чем дело.

– Пожалуйста, скажите им, что речь идет о телефонных номерах.

– Телефонных номерах?

– Совершенно верно.

Я не мог понять, о чем шла речь.

– Просто скажите им, дословно: *телефонные номера*.

Он был так возбужден, словно хотел поделиться невероятно хорошими новостями. Мне же нужно было понять, что он пытается сказать. Берни, по-видимому, изобрел новый жаргонный термин.

– Вы говорите о размерах заказов? Суммы будут семизначными, вы это имеете в виду?



– Просто переведите им мои слова. Мы будем иметь дело с *телефонными номерами*.

В Соединенных Штатах использовали семизначные телефонные номера, но номера стационарных телефонов на фабрике были восьмизначными. Даже если бы я перевел его слова, смысл их менялся. Вместо семизначных цифр речь шла бы о восьмизначных. Я объяснил ситуацию Берни.

– Еще лучше! Скажите им! Телефонные номера!

Сестра и ее муж наблюдали за нашим диалогом. Они видели возбуждение Берни и мою растерянность. И еще они видели, что мне не хотелось переводить им слова Берни.

Я объяснил им, что у Берни были очень крупные заказы, намного превосходившие все, что он присылал до этого. Обычно мы размещали заказы на производство изделий на суммы порядка сотен тысяч долларов. Новые заказы были существенно больше, и Берни намекал, что речь идет о миллионах, а то и десятках миллионов изделий в одном заказе.

Все в комнате заулыбались. Я никогда раньше не видел такой радости на лицах Сестры и А-Миня. Казалось, что их план удался. Не успели они построить новую фабрику, как стали поступать новые заказы. Все произошло именно так, как им обещали друзья, производители.

Берни сказал, что его новые заказы будут гигантскими. Скоро он окончательно утрясет детали, но уже сейчас было ясно, что они изменят судьбу компании King Chemical.

Сестра с мужем выглядели так, словно только что выиграли в лотерею.

Как только они переварили эти новости, Берни посерьезнел.

Все в комнате притихли в ожидании продолжения.

– Теперь, – сказал он, – я должен задать очень важный вопрос.

Я посмотрел на Берни в ожидании продолжения.

– Давайте, – сказал он, – переведите им мои слова, скажите, что следующий вопрос для меня очень важен.

Сестра и А-Минь выслушали перевод и медленно кивнули. Хорошие известия всегда сопровождал подвох. Наверное Берни попытается использовать эти новые заказы, чтобы получить дополнительные скидки или договориться о других особых условиях.

Берни поднял руку, чтобы убедиться, что все внимание сосредоточено на нем.

– Итак, – продолжил Берни, – я хочу знать, смогут ли они справиться с такими объемами.

Когда я перевел эти слова, все снова заулыбались, а А-Минь даже рассмеялся.

– No problem, – сказал он по-английски.

Берни оценил его жест, но он уже знал, что проблемы были.

Фабрика не была готова к производству таких объемов продукции в такие короткие сроки. Она не смогла бы изготовить нужное количество флаконов за отведенное время, и хотя можно было сделать дополнительные формы, чтобы увеличить производительность, но на это тоже требовалось время, а его у нас не было.

Руководство фабрики предложило начать производство флаконов немедленно. В другой ситуации они настояли бы на получении задатка, но эти заказы были слишком важны, и никто не хотел терять время.

Берни вернулся в Соединенные Штаты и пообещал перевести на счет фабрики задаток как можно скорее, но эти деньги так никогда и не пришли в Китай.

К тому времени, как руководство фабрики начало подозревать, что обещанные заказы на миллионы долларов не придут, они уже изготовили сотни тысяч флаконов. Их этикетировали и складывали на запасном складе. Каждый раз, когда о них заходил разговор, оказывалось, что деньги уже вот-вот поступят, а тем временем фабрика продолжала поставлять продукцию для других клиентов Johnson Carter. Поскольку другие клиенты использовали другие этикетки, а иногда и флаконы другой формы, флаконы, хранившиеся на складе, использовать было нельзя.

Однажды Сестра, обращаясь ко мне вежливее обычного, попросила помощи.

– Пожалуйста, поговорите с Берни, – умоляла она.

Она понимала, что ее фабрика заключила сделку с Johnson Carter.

– Но у нас на складе лежат все эти флаконы, – сказала она, чуть не плача.

Каждый раз, когда я пытался заговорить с Берни о флаконах, он немедленно менял тему и начинал обсуждать какой-нибудь другой заказ, над которым мы работали.

– Не беспокойтесь об этих флаконах, – говорил он. – Мы их обязательно рано или поздно используем.

Но это время все не приходило, а флаконы лежали на складе уже несколько месяцев.

Каждый раз, когда у Берни возникали разногласия с руководством фабрики по поводу цен на продукцию, он вспоминал о флаконах на складе. Берни обещал Сестре, что если фабрика не станет повышать цены, он сделает все возможное, чтобы избавиться от этих флаконов.

Берни обещал помощь, но только в обмен на содействие руководства.

Компании Johnson Carter была слишком выгодна сложившаяся ситуация, когда фабрика сидела на крупной партии заготовок, которые годились только для производства ее товаров. Сестру беспокоило скопление флаконов на складе и она приходила в ярость о того, что эту ситуацию использовали, чтобы помешать ее махинациям.

– Он обещал забрать эти флаконы, – жаловалась Сестра. – Берни не может использовать их против нас.

А он именно так и поступал и использовал их очень умело.

Примерно в это же время я встретил американского импортера мебели и предметов интерьера. Когда мы с ним обменивались историями, я упомянул об этом случае. Его поставщики были разбросаны по всему Китаю, и у него было гораздо больше опыта в работе с ними. Он практически сразу разгадал план Берни и отметил, что тот был настоящим профессионалом в своем деле.

– В нашей компании это называется «фабрика залетела».

Термин был, конечно, грубый, но он удивительно точно описывал ситуацию. Любая фабрика, беременная сырьем, которое имеет ценность только для конкретного клиента, постарается не упустить его. Разрыв отношений был теперь связан для предприятия с неминуемыми убытками.

В мире китайского производства порядочные люди встречались редко, а судебная система не могла обеспечить честность партнеров при ведении дел. В такой ситуации не оставалось ничего иного, как использовать любые доступные способы для получения преимущества над деловыми партнерами. Например, заполнить их склады лишними изделиями. К сожалению, это решение было временным, да и второй раз производитель вряд ли попадет на эту удочку. Руководство фабрики оправится от этого удара и снова найдет способ манипулировать клиентом, это было лишь вопросом времени.

## **Глава 22**

### **НУЛЕВАЯ ПРИБЫЛЬ**

Вести дела в развивающихся странах было непросто, и Южный Китай был одним из самых сложных в этом отношении регионов. Тем, кому интересно узнать, насколько они сами преуспели бы в этой игре, я предлагаю следующий гипотетический сценарий.

Представьте себе, что ваш самолет приземлился поздно ночью в аэропорту города Гуанчжоу. Выйдя из здания аэровокзала, вы нашли таксиста, готового отвезти вас в гостиницу за двадцать долларов. Это вполне разумная цена, вы соглашаетесь, но через некоторое время водитель останавливает машину.

Вы находитесь в полной глуши: вокруг нет фонарей и вообще никаких признаков жизни, а на дороге почти нет других машин. Водитель сообщает вам, что никак не сможет отвезти вас в город за двадцать долларов, но за тридцать будет рад вам помочь.

Если вы не хотите платить лишние десять долларов, он на вас не обидится. Вы можете выйти из машины, и он даже не станет брать с вас плату за поездку до этого темного и

глухого места на обочине (он ведь не бандит какой-нибудь).

Вам на выбор предлагается несколько вариантов ответов. Как бы вы поступили?

А. Заплатить водителю лишние десять долларов и доехать с ним до гостиницы за тридцать долларов.

Б. Выйти из такси и ловить другую машину.

В. Сказать водителю, что вы согласны на его условия, но, приехав в гостиницу, объяснить, что он поступил неэтично, и заплатить только двадцать долларов.

Те, кто выбрал вариант А, – настоящие гуманисты, вероятно питающие слабость к адвокатам, занимающимся делами о банкротствах. Десять долларов – небольшая сумма, но если говорить об увеличении цены в процентах, оно было значительным. Импортер, позволяющий производителю отобрать у него часть прибыли в последнюю минуту, в итоге непременно разорится. Повышение цены в последнюю минуту сродни приставленному к голове пистолету, и те, кто легко уступают подобному вымогательству, рано или поздно окажутся не удел.

Если вы выбрали Б – выйти из машины и ловить попутку, вас ждут еще больше неприятности. На дорогах в такой поздний час почти никого нет, а немногие проезжающие мимо водители вряд ли остановятся, чтобы подобрать стоящего в темноте незнакомого пассажира. В сфере экспортного производства налаживание новых деловых отношений могло тянуться очень долго. Выйти из машины в надежде поймать другую было сродни расторжению отношений с фабрикой с тем, чтобы найти нового партнера, – только искать их было негде.

Компании-распространители ждут, что вы пришлете заказанные ими товары в течение двух или трех недель. Никто не даст вам четыре, а иногда и шесть месяцев, необходимых для налаживания отношений и подготовки производства у нового поставщика. К тому времени, когда вы найдете новую фабрику и будете готовы к массовому выпуску своих изделий, клиенты оставят вас и уйдут к конкурентам, а вы – разоритесь.

Но нет, вы действуете хитрее. Вам не подходят варианты А и Б, вы считаете, что любой, кто ведет себя так недостойно, заслуживает, чтобы ему ответили взаимностью. Вы решили играть по местным правилам: с волками жить...

Варианты А и Б – для новичков в Китае. Вы выбрали вариант В. Вы согласились заплатить лишние десять долларов, но по приезде в гостиницу дали водителю двадцать и сказали, что это все, что он заработал (и что ему должно быть стыдно).

Вы только забыли, что водителю эти десять долларов нужны гораздо больше, чем вам. Кроме того, он уверен, что заслужил эти деньги, хотя бы потому, что придумал такую классную схему. Если вы докажете ему, что он не так уж умен, это будет потерей лица. Он будет упираться и привлечет к делу полицию из принципа, чтобы получить эти деньги.

«Вежливая дискуссия» в полицейском участке продлится до четырех утра или пока вы не сдадитесь. Водитель согласен терпеть дополнительные неудобства, для него это – часть работы. Еще до того, как он вас увидел, он решил найти клиента – лучше беспомощного иностранца – проехать половину дороги, а затем договориться о новой цене.

В Китае многие предложения, казавшиеся неправдоподобно выгодными, например, низкие цены, оборачивались слезами и разочарованием.

\* \* \*

После многочисленных отзывов товаров, сделанных в Китае, многие встали на защиту китайских производителей, утверждая, что всему виной были низкие цены, а импортеры вынуждали фабрики выпускать товары практически по себестоимости.

Утверждения о том, что производителей вынуждали постоянно бороться за выживание, противоречили моим собственным наблюдениям в Китае. Годами я наблюдал, как производители охотно заключали договоры о производстве, обещавшие им очень небольшой доход, и умудрялись при этом богатеть.

Владельцы фабрик постоянно говорили о своей бедности, но при этом расширяли производство, да и сами менялись благодаря вновь приобретенному богатству. Китай оказался в центре крупнейшего в истории экономического бума, и хотя можно было говорить, что в то время, как одни владельцы предприятий процветали, другие теряли последнюю рубашку, этого было недостаточно, чтобы объяснить происходящее. Поработав некоторое время в китайском производственном секторе, я начал задавать себе вопросы.

*Почему китайский производитель, тративший доллар на производство изделия, соглашался продавать его за тот же доллар?*

*Китайские производители заботились о покрытии фиксированных затрат гораздо меньше, чем их коллеги в капиталистических странах. Не могло ли все это быть частью долгосрочной стратегии, в которой «нулевая прибыль» была экономически оправдана?*

\* \* \*

Однажды, стоя у ворот фабрики King Chemical, я заметил нечто крайне необычное. Мне показалось, что один из фабричных грузовиков, который вот-вот должен был покинуть предприятие, наполнен пустыми флаконами для изделий компании Johnson Carter. Обычно пустые флаконы привозили на фабрику от поставщика, но их никогда не отправляли с фабрики незаполненными. Это были флаконы из-под нашей пены для ванны. Как раз эти флаконы фабрика выпускала сама (в небольшом помещении у самой границы участка, занимаемого предприятием), и поскольку заполняли их тут же на фабрике, не было никакого смысла их куда-либо возить. Столкнувшись с водителем в дверях, я спросил его, куда он направляется.

– На другую фабрику, – ответил он. – На ту, что рядом с городской администрацией.

Дело было за несколько месяцев до эпизода с новой блестящей фабрикой. В то время мы еще не знали ни о каких других фабриках, и Берни забеспокоился.

– Вам обязательно нужно *найти* эту другую фабрику, – сказал он. – Только не говорите никому, что вы ее ищете.

Взяв напрокат машину, я стал ездить по району, который упомянул водитель грузовика. Он назвал правительственное здание, расположенное не в самом городе Шаньтоу, а в небольшом округе неподалеку от фабрики King Chemical. В результате двухдневных поисков я обнаружил нужное мне здание в квартале, выходившем на берег грязного ирригационного канала.

Его вряд ли можно было назвать фабрикой: небольшое строение с несколькими рабочими внутри. Они вручную наклеивали на флаконы этикетки Johnson Carter. Все это было очень странно, потому что они готовили флаконы для пены для ванны, но на тот момент у фабрики не было заказов на это изделие от Johnson Carter.

– Как вы думаете, что все это значит? – спросил меня Берни.

Он одно время сотрудничал с австралийским посредником, продававшим косметические товары на Ближнем Востоке и в Юго-Восточной Азии. Он прислал заказы на несколько контейнеров наших товаров, включая неожиданно большую партию пены для ванны, а потом пропал. Берни предположил, что эти события были связаны. По-видимому, посредник связался с фабрикой напрямую и договорился о поставках продукции Johnson Carter за спиной Берни. Поскольку Берни оказался вне игры, и фабрика и посредник смогли заработать чуть больше.

Контрафактное производство было огромной проблемой в Китае, и самой распространенной его формой была продажа излишков продукции неавторизованным распространителям. Для китайских производителей, выпускавших продукцию своих основных клиентов почти по себестоимости, контрабанда подобного рода служила важным источником доходов.

Разумеется, Сестра тут же узнала о моем визите и теперь ждала реакции Берни. Я

спросил у него, следует ли мне выразить руководству King Chemical наш протест по поводу этой подпольной операции. К моему большому удивлению Берни велел мне ничего не предпринимать. Он решил оставить все, как есть. Не было смысла ссориться с руководством фабрики из-за прибыли от пары контейнеров наших изделий. Компания Johnson Carter получала сотни контейнеров. Скандалить с руководством по такому пустяковому поводу значило ставить под угрозу всю деятельность Johnson Carter.

Другие американские импортеры, поставлявшие значительные объемы продукции, произведенной в Китае, относились к контрафактному производству так же. Если эти подпольные махинации не мешали производству их товаров, они закрывали глаза на небольшие прегрешения производителей.

Берни объяснил мне, что в Соединенных Штатах у компании Johnson Carter было больше потенциальных клиентов, чем она могла обслужить. Он с трудом находил время для поездок в Китай. Тратить время на установление связей с клиентами в Дубае или Маниле не имело смысла.

– Если для руководства фабрики это так важно, – сказал он, – что они готовы в тайне от нас организовать это подпольное производство, пусть они этим занимаются.

Берни позволял фабрике зарабатывать на побочных операциях, лишь бы они не поднимали цену на его продукцию. Дополнительная прибыль от контрафактного производства входила в число преимуществ, которые давало фабрике сотрудничество с компанией Johnson Carter.

\* \* \*

В Китае подделывали не только изделия с известными торговыми марками. Здесь часто подделывали даже мало известные товары клиентов: это было несложно, и кроме того, часто собственные разработки производителей уступали моделям клиентов. Китайские экспортеры отлично умели производить все что угодно, но им не хватало маркетингового чутья, что было удивительно, учитывая их актерское мастерство и умение производить нужное впечатление.

Неискушенность производителей в маркетинге объяснить было легко, но гораздо труднее было понять отставание в области разработки оригинальных идей. Китай выпускал огромное количество товаров, расхвалившихся по всему миру, но среди них не было оригинальных моделей. Было показательно, что на пике производственного бума в Китае не было ни одного серьезного института дизайна. А раз талантливых дизайнеров было не найти, производители продолжали полагаться на идеи своих клиентов.

Недостаток оригинальности производителям с лихвой заменяло умение воспроизвести все что угодно. Владельцы фабрик настаивали: «Все, что нам нужно, – это ваш образец». Что бы вы ни привезли: зимнее пальто, тостер или лампу, можно было не сомневаться, что производитель не только досконально изучит образец, но и воспроизведет его в рекордные сроки.

Умение в точности копировать предоставленные образцы и было той магией, ради которой импортеры ехали в Китай. Международная торговля не терпела долгих проволочек, в особенности в отраслях с ярко выраженными сезонными изменениями. Одежда, обувь, игрушки, аксессуары, предметы интерьера, даже скобяные изделия, – все эти товары претерпевали регулярные, часто сезонные изменения в дизайне. Компаниям, создававшим новые модели, было важно, чтобы их разработки как можно скорее попадали с чертежного стола на прилавки магазинов. Для большой армии импортеров, копировавших эти новые модели, тоже было важно не отставать от лидеров и выбросить свой товар на рынок раньше конкурентов.

\* \* \*

Американцы почему-то воображали, что фабрики в Китае производили товары только для продажи в Соединенных Штатах, но китайцы смотрели на вещи иначе.

Для них мир делился на две части. В одну часть попадали страны, где права на интеллектуальную собственность активно защищали. Поскольку патенты и торговые марки там уважали, в этих странах значительные средства тратились на разработку и последующий маркетинг новых идей. Объемы заказов на этом *первом рынке*, включавшем США, Канаду и некоторые западноевропейские страны, обычно были выше. Китайские производители отдавали предпочтение импортерам из этих стран не столько из-за высоких объемов заказов, сколько благодаря тем идеям в области дизайна и маркетинга, которые содержали их образцы. Производители предлагали значительные скидки импортерам из стран первого рынка, чтобы убедить их разместить свои заказы в Китае.

Другая часть мира состояла из стран, где охране интеллектуальных прав большого внимания не уделяли. В странах этого *второго рынка* в разработку новых идей вкладывали мало. Тем не менее китайцы охотно имели дело с импортерами из этих стран. Хотя объемы их заказов были ниже, а модели не так интересны, они соглашались платить за производство своей продукции больше.

В первой декаде двадцать первого века Китай оказался в самом центре зарождения феномена глобализации, и экспортный рынок страны использовал это обстоятельство крайне эффективно. Китай оказался на перекрестке мировых торговых путей, импортеры прибывали не только из Соединенных Штатов, но и из Латинской Америки и с Ближнего Востока, – регионов, где не очень следили за соблюдением права на торговую марку или авторского права. Производители, выпускавшие изделия по оригинальным моделям заказчиков, понимали, что могут использовать сложившуюся ситуацию, чтобы распространять по миру уникальные разработки импортеров и неплохо зарабатывать на этом. Для них это было даже не сегментацией рынка, а обычной спекуляцией.

Соединенные Штаты были одной из самых богатых в мире стран, и в то же время американские потребители платили за товары меньше, чем жители других стран. Это был один из самых ярких парадоксов новой глобальной экономики. Товары, продававшиеся в долларовых магазинах в Соединенных Штатах за доллар, в развивающихся странах продавались за два или даже три доллара, и потому для многих жителей менее развитых стран туристические поездки в США превращались в турне по магазинам.

Многие производители, с которыми я работал, получали примерно половину своих доходов от одного или двух клиентов из стран первого рынка. Это были либо импортеры из Соединенных Штатов или Канады, либо крупные клиенты из Японии, Германии или Франции. Вторую половину доходов они получали от представлявших второй рынок клиентов, которых у фабрики могло быть от 50 до 100. Клиенты из стран первого рынка могли вообще не приносить прибыли, и тогда обеспечение прибыльности предприятия полностью ложилось на плечи клиентов из стран второго.

Следующий пример из области контрафактного производства показывает, как именно некоторые производители спекулировали оригинальными разработками. Производитель принял заказ на 500 000 единиц продукции от импортера, представляющего первый рынок и использующего собственный дизайн. Вместо того чтобы произвести 500 000 единиц продукции, владелец фабрики производит 700 000 единиц. Клиент получает свои 500 000 изделий, а оставшиеся 200 000 фабрика продает с изрядной наценкой.

Производителям, готовым заниматься подобной противозаконной деятельностью, имело смысл соглашаться производить первоначальный заказ почти по себестоимости. На продаже избытков продукции можно было заработать сто и даже двести процентов прибыли, а попытка заработать жалкие десять процентов на основном заказе могла вынудить потенциального клиента воспользоваться услугами конкурентов, чьи цены были ниже.

В Китае царила жестокая конкуренция, и любой производитель, пытавшийся получить прибыль на основном заказе, рисковал, что заказ перехватит конкурент, готовый производить изделия по себестоимости или даже дешевле. Уникальность изделия была

решающим фактором, и ценовая политика производителей определялась исключительно его новизной и оригинальностью. Более опытные импортеры из числа моих знакомых из всех сил старались убедить своих поставщиков, что их изделия были уникальны, то есть что они предлагают модели, которые можно будет подделать и продать по другим каналам.

Так или иначе, китайские производители, жаловавшиеся, что не получают прибыли от своего производства, не говорили всей правды.

\* \* \*

У китайских предпринимателей часто были и другие причины заниматься производством, а экономические принципы, управлявшие их жизнью, нередко отличались от тех, к которым мы привыкли. Одним из отличий китайской экономики был симбиоз экспортного производства и правительственных структур.

На протяжении 1980-х и 1990-х годов, когда плановая экономика не смогла создать необходимое количество рабочих мест в стране, Коммунистическая партия обратилась за помощью к частному сектору. Предприниматели, создававшие новые рабочие места, пользовались определенным влиянием среди правительственных чиновников. В 2000-е годы правительство поставило перед предпринимателями новую задачу: обеспечить приток иностранной валюты в страну. Даже получая скромную прибыль, предприниматели могли добиться значительного политического влияния, и часто производители вступали ради этого в малоприбыльные сделки.

Компания Johnson Carter, вероятно, поспособствовала повышению политического статуса фабрики King Chemical. Я понял это, когда Сестра показала мне фотографию, запечатлевшую встречу ее мужа с представителями Коммунистической партии. В Китае политическим связям придавали огромный вес: деньги приходят и уходят, а *гуаньси* остается.

Китайские предприниматели не имели ничего против изготовления товаров с нулевой прибылью, если это давало им другие преимущества. Когда я работал над проектом, связанным с мебельным производством, владелец одной из фабрик рассказал мне, что хотя дела шли не очень хорошо, он только что построил новое производственное помещение за пять миллионов долларов. Еще до окончания строительства по его просьбе была проведена оценка этого объекта, показавшая, что оно стоит около десяти миллионов долларов. Этот предприниматель собирался взять в банке кредит, равный разнице между этими суммами, и вложить деньги в жилую недвижимость.

Компания King Chemical соглашалась производить товары для Johnson Carter почти по себестоимости, потому что надеялась выиграть от этого сотрудничества. Хотя косметическая индустрия была не так сильно подвержена влиянию моды, в ней были свои тенденции, и многие новые товары рождались в странах первого рынка. Компания Johnson Carter сразу же узнавала обо всех изменениях, поскольку работала с крупнейшими торговыми сетями. Образцы, полученные от компании Johnson Carter, попадали прямоком в выставочный зал King Chemical, чтобы продемонстрировать возможности фабрики. Потенциальным клиентам предлагали заказать либо изделия, уже представленные в выставочном зале, либо их модифицированные варианты.

Китайским производителям даже не нужно было воровать интеллектуальную собственность своих клиентов, чтобы добиться преимущества. Иногда достаточно было лишь подсмотреть идею для нового изделия или новой линейки товаров.

Компания Johnson Carter постоянно внедряла новые товары: масло чайного дерева, дезодоранты-аэрозоли для тела, масло для тела. Когда Johnson Carter начала выпускать антибактериальное мыло, пришлось объяснить руководству King Chemical, как его производят. В деловых кругах знание – сила. Как только производитель осваивал технологию производства нового изделия, он мог предложить его потенциальным покупателям. Компания Johnson Carter помогла фабрике King Chemical выбиться в лидеры в

своей области за счет информации о последних тенденциях в индустрии и технологии производства новых товаров.

Компания King Chemical не участвовала в спекуляции недвижимостью. Она сотрудничала с Johnson Carter, чтобы получить право заниматься экспортным производством, хотя для ее владельцев ситуация и не исчерпывалась этим прямолинейным объяснением. Китайские промышленники шли на колоссальные жертвы ради будущих прибылей, и продажа продукции по себестоимости часто была основой долгосрочной стратегии.

Для начинающих производителей основная трудность заключалась в том, что импортеры предпочитали работать с опытными поставщиками. В этом отношении положение китайских фабрикантов было сродни положению студентов, только что закончивших институт. Невозможно попасть на хорошую работу, не имея опыта, но без работы не получишь нужного опыта. Владельцы фабрик соглашались выпускать продукцию по себестоимости, чтобы продемонстрировать свои навыки. Для производителя сотрудничество с Johnson Carter было своего рода неоплачиваемой производственной практикой. Научившись выпускать продукцию, соответствовавшую стандартам экспортного рынка, производители могли попытаться убедить других импортеров дать им шанс.

Выставочный зал компании King Chemical был заполнен образцами изделий, которые они выпускали для Johnson Carter. Выстроенная вдоль стены в выставочном зале линейка товаров Johnson Carter производила впечатление особенно на импортеров из стран второго рынка. Эти потенциальные клиенты не знали, что Johnson Carter была молодой компанией. Американская компания доверяла этому производителю выпуск целой линейки своих товаров – для них этого было достаточно.

Сотрудничество с импортером, даже если оно не приносило дохода, давало возможность наладить контакты с его клиентами. Для предпринимателей была существенной не только информация о технологии производства изделий и последних новинках в их области, им важно было знать, кто есть кто в их секторе международного рынка. Компания Johnson Carter сотрудничала с крупнейшими фирмами-распространителями в Соединенных Штатах. Это были сети аптек, супермаркетов и дешевых магазинов, и все они хотели продавать товары, произведенные в Китае. Разумеется, руководство фабрики надеялось установить контакты с этими компаниями. С другой стороны, распространители тоже стали подумывать о том, чтобы устранить посредников и вести дела напрямую с производителями.

В тех случаях, когда посредников действительно устраняли, китайские компании выигрывали больше. Импортер, покупавший свои изделия, скажем, за 2 доллара 25 центов, мог продавать их компании-распространителю за 4 доллара 40 центов. Распространители думали: «Если я пойду в обход импортера, напрямую к его поставщику, то смогу получить свой товар за те же 2.25». Однако связавшись с производителем, они с удивлением обнаруживали, что тот отказывается продавать свою продукцию за 2.25, и хочет получить за нее все 4.40, которые распространители платили импортеру.

В итоге производитель соглашался предоставить компании-распространителю небольшую скидку, чтобы вынудить ее отказаться от услуг импортера. После того как производитель и распространитель сжигали соединявший их мост, руководству фабрики естественно ничто не мешало объявить о повышении цены.

Среди клиентов компании Johnson Carter были те, кто пытался договориться с фабрикой о прямых поставках, но у импортера было одно важное преимущество по сравнению с его клиентами – объемы заказов. В сфере производства мыла и шампуня в рамках договоров об использовании торговой марки объемы заказов Johnson Carter намного превосходили объемы закупок ее клиентов. Компании, устранившие посредников, часто оказывались в проигрыше, хотя бы потому, что объемы их заказов были существенно ниже. Конечно, производителям было выгодно иметь дело с клиентами, закупавшими меньшими объемами, поскольку те были готовы платить за их продукцию больше.

Производители заключали сделки, не приносящие прибыли, потому что знали: в



дальнейшем им обязательно представится возможность заработать. Одно из объяснений высокого числа просроченных кредитов в Китае состояло в том, что банки охотно раздавали дешевые кредиты, чтобы поддержать стратегию нулевой прибыли. И стратегия действительно работала: производители строили большие предприятия, а импортеры, видевшие эти, казавшиеся хорошо оснащенными и безопасными, предприятия, наперебой предлагали сотрудничество. Эта долгосрочная стратегия требовала терпения, но неизбежно приносила производителю успех.

Хотя многие импортеры считали, что Китай в основном производит товары только для Соединенных Штатов, в действительности в Америку отправляли лишь около пятой части всех товаров, изготовленных в стране. Нужно также учесть, что хотя объемы поставок в США были высоки, американцы обычно платили за продукцию, сделанную в Китае, меньше, потому прибыль от этих заказов составляла только малую часть от общей прибыли китайских экспортеров.

Для этих поставщиков ценность американских импортеров заключалась не в прибыли, которую приносили их заказы, а в возможностях, которые открывало сотрудничество с ними.

Экономическое значение компании Wal-Mart для Китая было ярким тому примером. На выпуске продукции для этой гигантской компании-распространителя редко можно было хорошо заработать, поскольку она всегда закупала товары по самым низким ценам. Но поставлять изделия для нее было престижно, потому что Wal-Mart славилась строгостью проверок своих поставщиков. Общий объем заказов компании Wal-Mart в Китае оценивали примерно в 9 миллиардов долларов, в то время как общий объем китайского экспорта составлял более 1.2 триллиона долларов. На долю компании Wal-Mart, таким образом, приходилось меньше трех четвертей процента от общего объема экспорта. Основное значение этого распространителя для китайской экономики состояло в том, что он помогал производителям создавать репутацию, которая затем приносила им прибыль.

Хотя компания Wal-Mart постоянно переходила от одного поставщика к другому, позволяя все новым и новым производителям воспользоваться своей репутацией, общий объем ее заказов год от года оставался неизменным. Каждый новый производитель снижал цены ради возможности называться поставщиком компании Wal-Mart, но, в конце концов, в стране не останется производителей, готовых выпускать продукцию по минимальной цене в обмен на репутацию. Снабжать Wal-Mart было престижно, но не меньший престиж имели те, кто некоторое время поставлял продукцию для этой компании, а затем отправил ее искать новых производителей.

Эффект масштаба в Китае проявлялся гораздо слабее, чем в других странах. Отчасти дело было в том, что цены на ресурсы контролировались централизованно. Цены на сырье практически не зависели от объемов поставок. Кроме того, государство гораздо чаще проверяло крупные предприятия, а значит их затраты на обеспечение соблюдения установленных требований были выше. Наконец, ручной труд по-прежнему часто оказывался дешевле, в особенности, если привлекать местных рабочих. Все перечисленные факторы объясняли фрагментацию многих секторов производства и то удивительное обстоятельство, что крупные предприятия для выполнения своих заказов иногда нанимали мелкие мастерские, хотя вполне могли выполнять их сами в своих новых, сияющих цехах.

Фабрика King Chemical позволяла компании Johnson Carter покупать продукцию по низким ценам только до тех пор, пока у нее не появились новые клиенты, готовые платить больше. Общий объем заказов этих более мелких покупателей был достаточно высок, и руководство полагало, что цены для Johnson Carter следует поднять до уровня цен, на которые соглашались остальные заказчики. Годы ушли на то, чтобы наладить продуктивные отношения с фабрикой, и потому Johnson Carter вряд ли захочет перечеркнуть все эти усилия и начинать все заново с новым поставщиком. Владельцы фабрики хорошо это понимали и уверенно повышали цены. В конце концов, компания Johnson Carter соглашалась платить немного больше, лишь бы ей не пришлось искать новых производителей.

Цены на сырье росли, но отношение производителей менялось еще быстрее.

Американские импортеры испытывали большее давление, чем их коллеги из других стран, потому что производители уже не хотели давать скидки покупателям, представлявшим первый рынок. Китайские производители решили, что настало время их клиентам из Соединенных Штатов платить наравне со всеми остальными. Было время, когда производить товары в Китае было очень дешево, но ситуация менялась на глазах, поскольку у китайских производителей было все меньше причин предоставлять американцам значительные скидки.

Они осознали, что не так уж сильно нуждаются в импортерах, представлявших первый рынок. За несколько лет совместной работы они освоили основные секреты производства, а объемы заказов, приходивших из стран второго рынка, были настолько высоки, что прибыль от товаров, поступавших на первый рынок, составляла только малую долю от общей прибыли. Все это вместе вызывало настойчивое стремление повысить цены.

Американские импортеры, прибывавшие в Китай, привыкли вести дела более прямолинейно. Они покупали изделие за доллар, а продавали за два. Китайские поставщики продавали изделие за доллар, хотя его производство тоже обходилось им в один доллар. Они делали это, потому что надеялись переманить клиента-импортера, или потому что они спекулировали недвижимостью, или потому что они надеялись заработать расположение крупных чиновников. Для китайских предпринимателей бизнес был многомерным явлением. Импортеры играли в шашки, а производители играли с ними в шахматы.

Американские импортеры, работавшие в Китае, в недоумении чесали затылки и задавались вопросом: «Как им это удастся?» Именно этот вопрос задал мне Берни во время своей первой поездки в Китай, и теперь ответ был ясен. Предложение фабрики King Chemical было сродни покупке в рассрочку без первого платежа. Разумеется, импортеры понимали, что где-то должен быть подвох, но считали, что сумеют вывернуться. Они даже жалели своих поставщиков, соглашавшихся работать на таких невыгодных условиях.

Импортеры хлынули в Китай. Они натаскивали своих поставщиков, не подозревая, что в итоге у руля окажется их производитель. Китайские предприниматели практиковали своего рода экономическое дзюдо и использовали жадность импортеров против них. Это был прием прямо из «Искусства войны» Сунь Цзы, и импортеры поняли лишь гораздо позднее (если вообще поняли), что их поставщики с самого начала точно знали, чего хотят добиться в итоге.

\* \* \*

В 1990-е годы Соединенные Штаты активизировали экономическое партнерство с Китаем в надежде, что когда страна разбогатеет, иметь с ней дело станет легче. Однако опыт отношений импортеров с производителями доказывал только обратное. По мере того как китайские предприятия росли и богатели, их владельцы находили (и использовали) все новые способы давления на клиентов.

Если отношения импортеров с производителями представляют модель будущих отношений между Соединенными Штатами и Китаем, то одной из основных проблем в будущем станет поиск способов склонить Китай к сотрудничеству. Некоторые политики считают, что могут опираться только на исторический опыт дипломатических отношений, но на самом деле деловые люди накопили множество повседневных примеров, и они позволяют оценить большое разнообразие тактических приемов и подходов к достижению желаемых результатов от сотрудничества.

В том, что касается свободы торговли, делать шаг назад – намного хуже, чем просто не спешить открываться новому партнеру. Во времена администрации Клинтона, когда Конгресс обсуждал Режим наибольшего благоприятствования в торговле с Китаем, у Соединенных Штатов была возможность повременить и подождать политических и экономических реформ в Китае, но они ее не использовали.

Улучшение экономических и политических условий в то время могло бы обеспечить большую стабильность в будущем. Вместо этого американские политики и бизнесмены

очертя голову ринулись устанавливать все более тесные связи с Китаем и оказались в серьезной зависимости от страны, надежность которой вызывает сомнения.

Продиктованное нашей собственной жадностью решение распахнуть настежь двери для торговли с Китаем, когда мы не были к этому готовы, когда Китай не был к этому готов, когда мы не успели толком понять, во что ввязываемся, – вот что было сделано по-настоящему плохо среди всего, что имело отношение к Китаю.

## Послесловие

Сразу после выхода в свет первого издания этой книги я получил приглашение дать часовое радиоинтервью на принадлежащей NPR<sup>27</sup> радиостанции WFAE, <sup>28</sup>вещающей из города Шарлотта в Северной Каролине. В какой-то момент ведущий программу Майк Коллинз спросил у меня, зачем я написал эту книгу.

Несколько месяцев прошло с тех пор, как я отправил издателю окончательный вариант рукописи, и я только недавно вернулся из Азии. Возможно, я не ожидал, что интервью будет настолько серьезным, но, как бы то ни было, этот вопрос застал меня врасплох. Я писал эту книгу почти два года, и, казалось, у меня было время, чтобы сформулировать короткий и четкий ответ, но я растерялся и лишь пробормотал что-то совершенно неубедительное.

С тех пор я успел еще поразмышлять о том, что заставляет людей писать книги. Естественно, многие пишут ради денег. Некоторые надеются прославиться. В моем случае, хоть я и получил аванс, чтобы закончить книгу, потребовалось гораздо больше времени, чем предполагалось, и мне пришлось потратить часть собственных сбережений. Я – не профессиональный журналист, и эта книга не стала бы ступенью в моей карьере. Более того, на время написания книги мне пришлось оставить свою основную работу.

Что касается славы, внимание, которое привлекла к себе книга, доставляло мне одни неприятности. Я боялся, что из-за общего тона и в особенности из-за острого названия этой книги мне не удастся продолжить работу в Китае, и, даже если мне позволят вернуться в страну, будущие клиенты не захотят иметь со мной дело. Эти страхи уже начинали воплощаться в жизнь: во многих кабинетах меня встречали холодно, а мои электронные письма все чаще оставались без ответа.

Уже после интервью, у дверей своей студии, Майк поблагодарил меня и снова задал мне тот же вопрос, на этот раз в неформальной обстановке. Пользы от написания книги вроде «Плохо сделано в Китае» было так мало, что ему очень хотелось понять, *зачем* я сознательно навлек на себя многочисленные неприятности.

Я снова ненадолго задумался, но на этот раз я знал, к чему он клонит. Теперь, когда стресс от интервью прошел, я выдавил улыбку и доверительным тоном ответил:

– Ну, наверное, *кто-то* должен был написать об этом книгу.

Мне запомнилось выражение разочарования на его лице, когда он сказал, что очень хотел бы, чтобы мои слова прозвучали в эфире.

Несмотря на неумение давать интервью, на протяжении нескольких месяцев я делал все, что было в моих силах, чтобы продвинуть книгу. Последовало еще несколько интервью, в основном на местных радиостанциях, а книга получила несколько положительных рецензий в периферийных изданиях. А потом, примерно через девять месяцев после выхода книги в свет, произошел прорыв. Журнал «The Economist» и еще несколько влиятельных изданий назвали ее одной из лучших книг года. Это была большая честь, и в результате книга обрела популярность. Вслед за этим вереницей потянулись критики, во всяком случае, неформальные.

---

<sup>27</sup> National Public Radio – крупнейшая государственная радиовещательная компания США. – *Прим. пер.*

<sup>28</sup> Все радиостанции в США имеют уникальные четырехбуквенные позывные. – *Прим. пер.*

Где бы я ни очутился, люди наперебой объясняли мне, почему высокая оценка книги была незаслуженной. Никто не утверждал, что книга им не нравится, но все как-то подразумевали, что она попала в число лучших только благодаря удачному стечению обстоятельств. Китай стал центром множества скандалов, связанных с качеством продукции, и многие хотели лучше разобраться в том, что там происходит. «Ты просто оказался в нужное время в нужном месте», – говорили мне, подразумевая, что мое детище никто бы не заметил, если бы на эту тему нашлись другие книги.

Эти комментаторы помогли мне осознать важный факт, на который я до тех пор не обращал внимания: моя книга была единственной, анализирувавшей причины низкого качества продукции, произведенной в Китае. Это показалось мне очень странным. Почти всегда, после того как какое-то новое явление привлекло пристальное внимание средств массовой информации, через год или полтора появляется несколько книг, посвященных этой теме. Вот уже три года прошло с тех пор, как начались скандалы, вызванные низким качеством продукции, похожие проблемы продолжают возникать, а этой теме посвящена только одна книга.

Я не имел ничего против совершенно справедливых утверждений о том, что оказался в нужное время в нужном месте. Я действительно работал с китайскими производителями, и поэтому мне было о чем писать. Мои критики, однако, представляли дело так, словно в этой области работал я один. А как же тысячи работавших в производственном секторе иностранцев? А как насчет десятков миллионов китайцев, занятых в экспортном производстве? Наверняка многие были хорошо знакомы с тайнами этой индустрии.

Мне, наверное, стоило бы гордиться тем, что я один сумел написать такую книгу, но меня обуревают совсем другие чувства. Меня очень беспокоит окружающее безмолвие. Мне кажется, что написать могли бы многие, но мало кто решается публично критиковать Китай. Бытует мнение, и, возможно, не без оснований, что обсуждать недостатки положения в стране не стоит: авторитарное правительство Китая любит использовать силовые методы, так что бог знает, чем это может обернуться.

С тех пор как книга увидела свет, меня часто спрашивали, получил ли я разрешение вернуться в Китай. Если ответить коротко – да, получил. А почему бы нет? Я по-прежнему работаю посредником между американскими компаниями и их китайскими производителями. Мои усилия способствуют притоку иностранной валюты, и страна от этого только выигрывает. Миллионы долларов, попадающие в страну благодаря моим усилиям, в конечном итоге помогают укрепить положение Коммунистической партии Китая.

Однако не стоит обольщаться: парадов в мою честь там не устраивают. Моему издателю потребовались долгие месяцы, чтобы получить разрешение таможи на ввоз в страну англоязычной версии книги, и нам до сих пор не удалось найти издателя, готового купить права на публикацию перевода книги на китайский язык. Повсюду в Азии издатели были рады купить права на издание переводов. Мы заключили договоры в Индии, во Вьетнаме и в Индонезии. Даже в Гонконге и на Тайване у нас купили права на публикацию перевода с использованием традиционных иероглифов. Но на право напечатать перевод упрощенными иероглифами, которыми пользуются в Континентальном Китае, претендентов пока нет.

Я лично вел переговоры в Китае с издательским домом, о котором мне рассказал знакомый писатель. Поначалу, прочитав рецензии на книгу, они очень заинтересовались, но затем в одночасье потеряли к ней всякий интерес. Мне открыто заявили, что публикация такой книги слишком рискованна, поскольку может привлечь к их компании нежелательное внимание государства.

Насколько я мог судить, редактор, которому мою книгу отдали на рецензию, прочитал лишь первые несколько страниц. В своем отзыве он упомянул несколько «деликатных моментов» (например, мое использование термина «светшоп» на второй странице).

Что касается более сложных вопросов, после выхода книги меня часто спрашивают, в особенности про качество товаров, считаю ли я, что ситуация улучшается. Я был бы рад

ответить, что худшее уже позади, но как можно с уверенностью утверждать что-нибудь о стране, где настолько развита самоцензура?

Когда меня спрашивают, возникнут ли новые скандалы, связанные с качеством китайской продукции, я отвечаю, что здесь нечего гадать, и я гарантирую, что они будут вспыхивать снова и снова. Настоящий прогресс невозможен в стране, где издатели боятся издавать, а люди – говорить.