



Книга Стратегия в отношении Китая

Как использовать потенциал самой быстрорастущей экономики мира

Эдвард Цзе
Basic Books, 2010
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Припев известной песенки Фрэнка Синатры о Нью-Йорке следовало бы слегка видоизменить, чтобы она звучала более актуально: “Если я смогу добиться успеха здесь, то я добьюсь успеха где угодно... Последнее слово за тобой, Китай, Китай”. Сегодня ни одна крупная компания не может позволить себе игнорировать Китай, который превратился в гигантский рынок, всемирный сборочный цех и источник глобальной конкуренции. Многие бизнесмены не на шутку встревожены стремительным ростом экономики этой страны. Автор книги (он родился в Гонконге, а получил образование в США) дает этим людям ориентиры, позволяющие лучше представлять ситуацию. Он не только описывает факторы, которые, на его взгляд, лежат в основе роста китайской экономики, но и дает советы о том, как мировому бизнесу подготовиться к появлению столь серьезного игрока. По словам автора, появление это неотвратимо, и чем раньше мы начнем к нему готовиться, тем лучше. *BooksInShort* рекомендует этот обзор условий ведения бизнеса в современном Китае не только руководителям компаний, которые уже вышли на китайский рынок, но и всем тем, кто хотел бы представить, какие перспективы нас ждут после превращения Китая в одного из лидеров мировой экономики.

Основные идеи

- Мировой экономике следует подготовиться к тому, что во второй половине XXI века роль Китая радикальным образом изменится.
- Изменения в экономике Китая произойдут под влиянием четырех факторов.
- Открытость китайского рынка проявляется в острой конкуренции между его участниками, а также в непостоянстве вкусов и предпочтений потребителей.
- Источник этой конкуренции – предпринимательский дух населения Китая.
- Иностранным компаниям придется считаться с политикой китайских властей в отношении отдельных отраслей экономики.
- Все без исключения иностранные компании, работающие в Китае, вскоре ощутят на себе воздействие глобализации китайской экономики.
- Для успешного ведения бизнеса в Китае нужны три главных компетенции.
- Стратегическое видение позволяет воспринимать Китай в качестве одного из ключевых игроков мировой экономики.
- Гибкость рыночных позиций компании помогает ей адаптироваться к условиям работы в Китае, меняющимся непредсказуемым образом.
- Бдительность нужна руководителям, чтобы постоянно следить за новыми тенденциями на китайском рынке и вовремя на них реагировать.

Краткое содержание

То ли еще будет!

О том, какой рост переживает сегодня экономика Китая, свидетельствуют гигантские небоскребы китайских городов и такие же гигантские инвестиции китайских бизнесменов на всех континентах планеты. Устойчивость этого роста подтвердило быстрое восстановление Китая после мирового финансового кризиса 2008 года. Хотя важную роль здесь сыграло вливание властями в экономику около 600 миллиардов долларов, быстрое восстановление не было бы возможно без предприимчивости почти полуторамилиардного населения Китая. Будущее этой страны определяют перемены в ее деловом климате. Китай второго десятилетия XXI века будет разительно отличаться от Китая первого десятилетия. В стране появится новая бизнес-элита, изменятся запросы потребителей, правительство переориентирует экономику на развитие в новых

направлениях. Начнется глобальная экономическая экспансия Китая. Чтобы успешно вести бизнес в этой стране, западная компания должна выработать собственную “китайскую стратегию” – долгосрочный план ведения бизнеса в мире, экономическим лидером которого стал Китай. Развитие китайской экономики определяют следующие четыре фактора.

1. Открытость экономики

Главные получатели выгод от “раскрепощения” экономики страны – китайские потребители. Компании всего мира сегодня ожесточенно конкурируют на китайском рынке. Многим из них придется узнать, насколько сложными могут оказаться условия работы на нем. Можно выделить следующие проявления открытости экономики Китая:

- **Открытость для иностранного бизнеса.** Многим экспертам не нравится непрозрачность торговых отношений с китайскими партнерами. Тем не менее на рынке Китая представлено больше международных брендов, чем в любой другой стране. Начиная с 1992 года прямые иностранные инвестиции стали широкой волной поступать в китайскую экономику, а с ними пришли конкуренция и новейшие технологии. Если в 1990-е годы Китай испытывал острую нехватку ресурсов для бизнеса, то сегодня он имеет эти ресурсы в достатке. Новые компании вряд ли будут пользоваться таким же вниманием потребителей и налоговыми послаблениями, какими пользовались первые западные фирмы, пришедшие в страну. Та эпоха, когда китайский рынок формировался под воздействием одних лишь внешних инвестиций, уже в прошлом.
- **Специфика региональных рынков.** К 2020 году 60% населения Китая будет проживать в городах. В стране насчитывается около 600 городов с населением более 500 тысяч человек. Эти города представляют собой быстрорастущие рынки, осваивать которые западным фирмам следует осмотрительно. Слишком поспешный выход на них может привести к потере денег, а задержка даст козыри конкурентам.
- **Развитая инфраструктура.** К 2030 году власти страны планируют построить сеть скоростных автострад, которые свяжут города с населением более 200 000 тысяч человек. В розничной торговле происходит настоящая революция: на место рынков под открытым небом приходят торговые центры и крупные магазины. Эта трансформация значительно облегчит распространение продукции, и многим фирмам больше не придется прибегать к аутсорсингу.
- **Высокая культура потребления.** Вплоть до конца 1970-х годов культура потребления в Китае была слабо развитой. После открытия экономики рынок наводнило множество брендов, и западные компании просто не имели времени для налаживания прочных отношений с потребителями. Лояльность китайских потребителей до сих пор достаточно слаба. Прежде чем выходить на китайский рынок, изучите специфику своей аудитории и закономерности спроса в этой стране.

2. Предприимчивость китайцев

В Китае действуют государственные, частные и иностранные компании. На большинстве государственных предприятий (сегодня их насчитывается около 569 тысяч) работают коллективы, состоящие из местных жителей. Государство зорко контролирует стратегические отрасли (энергетическую, сталелитейную и телекоммуникационную), где властям принадлежат более 150 крупных и влиятельных корпораций, пользующихся всеми выгодами протекционизма. Западные фирмы, образующие совместные предприятия с государственными компаниями Китая, часто сталкиваются с жесткими ограничениями со стороны властей, и в конце концов многие из них проигрывают местному бизнесу.

“После многих десятилетий социализма китайские предприниматели вместе с остальным населением страны устремились вперед с силой и скоростью потока воды из прорванной дамбы”.

Частный бизнес практически отсутствовал в стране до смерти Мао Цзэдуна (в 1976 году), а в 2008 году в нем уже было занято 80 миллионов человек. Сегодня это самый слабо регулируемый и раздробленный сектор экономики Китая. Частные предприятия, как правило, не имеют никакой поддержки со стороны государства – порой им даже бывает сложно получать банковские кредиты. Китайским бизнесменам пришлось развить незаурядную предприимчивость, чтобы выжить. Частные фирмы чаще всего ориентируются на местные рынки. Когда на рынок приходит иностранная компания, конкурирующая с ней местная фирма вскоре начинает процветать. Сегодня иностранные предприятия производят 60% всего экспорта Китая, однако по мере роста местной промышленности этот процент будет уменьшаться. Международные корпорации активно используют возможности китайского рынка и переводят в эту страну свои цепочки создания ценности. В 1980–1990-е годы западные компании стремились перенести в Китай только производственные операции, однако очень скоро многие корпорации начнут переводить в страну всю свою деятельность целиком – от исследований и разработок до обслуживания клиентов. Китайские власти, реагируя на происходящую трансформацию рынков, вскоре станут ориентировать бизнес на производство высококачественной, экологически чистой продукции, культуру инноваций и экономику знаний.

“Мир только начал ощущать на себе воздействие предпринимательской энергии китайцев. Ее силу еще предстоит осознать”.

Много споров вызывает самая известная из стратегий китайского бизнеса. Это производство крайне дешевых, часто поддельных товаров, отвечающих “местным стандартам качества”. Выпуск такой продукции – наиболее распространенный вид местного бизнеса в Китае, обладающий следующими характеристиками:

1. **Находчивость.** Китайские фирмы смело идут на риск и готовы использовать любой шанс на получение прибыли.
2. **Оперативность.** Готовность действовать без тщательного планирования.
3. **Приоритет имитации перед инновациями.** Последовательная стратегия подражания позволила китайским производителям создать немало революционных товаров.
4. **Принцип “достаточного” уровня качества.** Продукт или процесс не обязательно должны быть идеальными – их недостатки всегда можно будет исправить позже.
5. **Конфуцианская культура управления.** В компаниях преобладают иерархические модели лидерства, предполагающие беспрекословное подчинение руководителю.
6. **Вера в успех.** Китайские бизнесмены верят, что любой человек может добиться международного успеха, если будет использовать для этого

любую возможность.

3. Официальный Китай

Иностранцам простительно думать, что власть Китайской коммунистической партии сегодня ослабела. Действительно, партийные лозунги больше не украшают зданий, а коммунисты не стремятся контролировать каждую мелочь в жизни простых людей. Тем не менее эта организация насчитывает 70 миллионов членов, а ее влияние до сих пор распространяется на все уровни власти и общества. Цели китайских коммунистов – “экономический рост, социальная стабильность и сохранение власти Коммунистической партии”. Руководителям западных фирм нужно проявлять “чуткость и понимание” при контактах с официальными властями Китая. Изучайте планы правительства в отношении вашей отрасли. В частности, банковская отрасль рассматривается как стратегическая, поэтому она находится под пристальным контролем властей – ее государственное регулирование было еще больше ужесточено после финансового кризиса 2008–2009 годов. Каждая отрасль экономики должна выполнять целевые показатели, намеченные для нее правительством, и если власти посчитают, что ваша компания поможет выполнить эти показатели, то они разрешат вам “принять участие” в этом.

4. Глобализация бизнеса

Любая международная компания, работающая в Китае, уже в ближайшем будущем ощутит свою тесную интеграцию в глобальный бизнес. В свою очередь бизнес испытает на себе влияние двух тенденций, отмечающихся в экономическом развитии Китая. Первая – это усиление инновационного характера китайской экономики. Очень скоро Китай начнет выступать общемировым источником новых идей и “кузницей кадров” в области исследований и разработок. Вторая тенденция – формирование международных цепочек создания ценности, которые начинаются в Китае и заканчиваются в других странах. Участникам таких цепочек придется прилагать серьезные усилия, чтобы удержать свои рыночные позиции.

“Сегодня в Китае повсюду происходят поразительные перемены. Неопределенность и непредсказуемость считаются чем-то в порядке вещей, и многие деловые решения приходится принимать наудачу. Такая ситуация вряд ли изменится в ближайшем будущем”.

Наибольшую выгоду из этих тенденций извлекут те компании, которые сумеют соединить преимущества китайского и западного бизнеса. Китайскому бизнесу предстоит сделать очень многое, чтобы соответствовать современным стандартам управления. Руководители частных китайских фирм наделены слишком широкими полномочиями, в то время как государственные предприятия вынуждены соблюдать сложные требования к процессу принятия решений. Кроме того, некоторые страны (особенно США) недружелюбно воспринимают попытки китайского бизнеса выйти на западные рынки. Китаю понадобится не меньше десятилетия, чтобы преодолеть это сопротивление.

“Начиная со следующего десятилетия развитие экономики Китая будет влиять на экономический, а возможно, и политический ландшафт всего мира”.

Для выхода на международный уровень у большинства китайских фирм не хватает ресурсов. Когда некоторым из них все-таки удастся это сделать, им придется вступить в партнерство с западными компаниями, чтобы компенсировать недостатки в управлении своими цепочками создания ценности. Власти Китая будут и в дальнейшем диктовать китайским компаниям, до какой степени им можно интегрироваться в мировую экономику. Партия продолжит контролировать стратегические отрасли и не позволит частному бизнесу сформировать класс олигархов, который бы бросил вызов ее гегемонии.

Формулировка стратегии в отношении Китая

Чтобы вовремя среагировать на грядущую трансформацию международного делового климата, продумайте и сформулируйте вашу собственную стратегию в отношении Китая. Для этого вам потребуются три следующих компетенции:

1. Стратегическое видение

Раньше многие западные фирмы не видели в Китае ничего, кроме дешевой производственной площадки или рынков сбыта. Однако сегодня глобальные компании приходят в Китай потому, что отлично понимают стратегическую ценность работы на рынке этой страны. Чтобы составить о нем целостное представление, изучите следующие вопросы. Насколько зарегулирована ваша отрасль в Китае? Будет ли у вашей компании возможность импортировать отдельные элементы цепочки создания ценности? Получится ли у вас задействовать преимущества, которые дает китайский рынок (производственная база, инновационность, создание новых моделей бизнеса, развитие персонала), в глобальной цепочке создания ценности? Есть ли у вас возможность изучить опыт работы на местных рынках? Сможете ли вы справиться с высоким уровнем риска и неопределенности?

2. Гибкость рыночных позиций

Ведение бизнеса в Китае потребует гораздо большего, чем во многих других странах мира. Действующая на китайском рынке компания должна быть готова к любому изменению условий работы, для чего потребуется:

- **Психологическая гибкость.** Руководителям придется часто сталкиваться с ситуацией неопределенности и при этом не терять из виду своих целей.
- **Организационная гибкость.** Продумывайте вероятные сценарии развития событий, чтобы иметь возможность быстро адаптироваться к изменившейся ситуации.
- **Координация действий на региональных рынках.** Многочисленные рынки Китая находятся на разных этапах развития. Координируйте

свои рыночные стратегии для каждого из регионов страны.

- **Мониторинг рыночных тенденций.** Пристальное наблюдение за рынком позволит вовремя реагировать на изменения в культуре, обществе или законодательстве.
- **Внимание к человеческому капиталу.** В Китае наблюдается острая нехватка квалифицированных кадров. Многие компании решают эту проблему, инвестируя в развитие персонала и проявляя заботу об интересах и потребностях своих сотрудников.
- **Налаживание связей в официальных кругах.** Иностранцам бывает сложно разобраться в требованиях китайского законодательства, но удачно выбранный местный партнер поможет вам решить многие проблемы.
- **Работа по принципу “двуликого Януса”.** Постройте работу компании по образцу древнеримского божества с двумя лицами, глядящими в разные стороны. С одной стороны, активно изучайте возможности китайского рынка, а с другой – используйте их для развития и укрепления международного бизнеса компании.

3. Бдительность

Ветер перемен не обошел стороной и Китай. Внимательно следите за этими переменами и вовремя на них реагируйте. Бдительные лидеры не пренебрегают советами со стороны профессионального сообщества и способны предвидеть будущее на десятилетия вперед. Условия работы в Китае могут быстро измениться. События не всегда идут так, как вы планировали, поэтому научитесь готовиться к важным переменам заранее.

Об авторе

Эдвард Цзе – консультант по управлению, председатель совета Booz & Co. по ведению бизнеса в Большом Китае. Сотрудничал со Всемирным банком, Азиатским банком развития и правительством Китайской народной республики.
