

Аллен Моррисон и Стюарт Блэк

Корпорация Китай

Как адаптировать конкурентную
стратегию вашей фирмы к современным
реалиям китайского бизнеса



Эту книгу необходимо прочитать ведущим
бизнесменам, регуляторам, советам
директоров и лидерам всех уровней

Дейв Ульрих


BYBLOS

Плехановская школа бизнеса
ИНТЕГРАЛ
РЭУ.РФ

РЭУ.РФ
МАРКЕТИНГ

Книга рекомендована Плехановской
школой бизнеса «Интеграл» и кафедрой
маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова

Стюарт Блэк

**Корпорация Китай. Как
адаптировать конкурентную
стратегию вашей фирмы
к современным реалиям
китайского бизнеса**

«Библос»

2023

УДК 334.012.32

ББК 65.29

Блэк С.

Корпорация Китай. Как адаптировать конкурентную стратегию вашей фирмы к современным реалиям китайского бизнеса / С. Блэк — «Библос», 2023

ISBN 978-5-6049561-1-3

Мало кто недооценивает внушительные масштабы и важность Корпорации Китай. И все же зачастую ее часто считают простым ответвлением от общего русла глобальной экономики. Однако политические и общественные реалии этой могучей нации, несомненно, обуславливают тот факт, что компании в Китае действуют совершенно иначе, нежели в государствах, приверженных либеральной демократии. В книге «Корпорация Китай» известные стратеги лидерства и менеджмента раскрывают перед деловыми людьми всеобъемлющую и содержательную дорожную карту взаимодействия с китайским бизнесом. Вместе с авторами вы исследуете уникальную природу китайского предпринимательства и реалии ведения дел с предприятиями в этой стране. Эта книга, посвященная в первую очередь взаимосвязи государства Китай и китайского бизнеса, убедительно показывает, что отдельные фирмы и организации – это зачастую лишь вершина айсберга, и поэтому, дабы разобраться в сути их действий, необходимо применять холистический подход. Авторы разъясняют, как концепция, стратегия и амбиции государства и Коммунистической партии Китая, играя направляющую роль, влияют на ключевые коммерческие предприятия и как это затрагивает деловые интересы некитайских партнеров. В книге обсуждаются конкурентная стратегия и тактика Корпорации Китай, а также стратегии и тактические опции для западных бизнесменов, вовлеченных в конкуренцию с Китаем и в Китае. Читатели также найдут здесь описание факторов и характерных особенностей, которые придется иметь в виду бизнесменам, ведущим дела в Китае и с китайскими компаниями.

Книга «Корпорация Китай», бесценное и проницательное исследование феномена одной из величайших экономических держав современной

эпохи, по достоинству займет свое место на книжных полках менеджеров, руководителей, консультантов, юристов и других профессионалов и лидеров, желающих получить обоснованное и детальное представление о Китае – могущественном промышленном игроке, конкуренции с которым не избежать. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 334.012.32

ББК 65.29

ISBN 978-5-6049561-1-3

© Блэк С., 2023

© Библос, 2023

Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Предисловие	9
Глава 1	12
Восхождение китайских предприятий	13
Мы принимаем бой	21
Восхождение корпорации Китай	22
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Аллен Моррисон и Стюарт Блэк Корпорация Китай. Как адаптировать конкурентную стратегию вашей фирмы к современным реалиям китайского бизнеса

Allen J. Morrison, J. Stewart Black

Enterprise China

Adopting a competitive strategy for business success

Научный редактор и автор предисловия к русскому изданию Валерий Никишкин, д.э.н., профессор кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова руководитель научного совета Гильдии маркетологов, заслуженный работник высшей школы РФ

© 2023 by Allen J. Morrison and J. Stewart Black

© ООО «Библос», 2024

Предисловие к русскому изданию

Планирование и конкуренцию можно сочетать только путем планирования конкуренции.

Ф. Хаек, лауреат Нобелевской премии по экономике

В работе Аллена Моррисона и Стюарта Блэка дается всесторонний, глубокий анализ особенностей организации работы китайского бизнеса внутри страны и за ее пределами. Авторы предлагают отбросить сложившиеся ранее стереотипы о Китае, который за короткое время стал сильнейшей мировой державой с четкими установками на очень амбициозное дальнейшее развитие.

Проведенные исследования показывают необходимость осознания того, что, когда речь идет о Китае, конкурировать приходится не с отдельными китайскими фирмами, а со сложно-организованной экосистемой, включающей в себя практически весь бизнес Китая. Китайские компании должны рассматриваться как составляющие единое целое с органами партийной и государственной власти этой страны. В сформированной экосистеме они оказывают определяющее влияние как на предприятия, находящиеся в государственной собственности, так и на частные предприятия независимо от их масштаба. Причем, что особенно важно, это касается и определения их конкурентных стратегий. Эта уникальная экосистема, названная авторами «Корпорация Китай», представляет собой такого монстра конкуренции, которому нет аналогов в мире. В этих условиях авторы обоснованно предлагают отойти от традиционного подхода к конкурентному анализу на основе соперничества с конкретными предприятиями. Успехи Китая во многом связаны с осуществлением единого, скоординированного подхода к своей новой конкурентной стратегии. Руководители Китая на уровне огромной страны провозгласили трехкомпонентную концепцию конкурентного развития, предполагающую устранение избыточной внешней зависимости, достижение китайскими компаниями доминирования на внутреннем рынке и лидерских позиций на внешних рынках.

Устранение внешней зависимости в области ключевых технологий и товаров – это важнейшее направление конкурентной стратегии Китая. В его стратегических планах стоит задача активного развития импортозамещения, призванного обеспечить 70 % всего необходимого за счет производства внутри страны. Для этого используются самые различные способы – от создания совместных предприятий до прямых заимствований и производства контрафактной продукции. Часто передача Китаю необходимых ему технологий и разработок иностранных компаний является обязательным условием предоставления им доступа на национальный рынок. Одновременно развивается и собственная технологическая база для обеспечения успеха будущих лидеров ключевых направлений и создания инновационных экономических конгломераций.

Второе важное направление конкурентной стратегии состоит в обеспечении доминирования своих компаний, работающих в ключевых отраслях, на внутреннем рынке. Для этого китайские фирмы должны, опираясь на передовые уникальные технологии, занимать и контролировать существенную долю внутреннего рынка. Особое внимание при этом уделяется направлениям, критически важным для будущего развития национальной безопасности. Без этого невозможно обеспечить лидерство в ключевых технологических отраслях и стать по-настоящему передовой державой. В последние годы Китай демонстрирует и высокие темпы роста своего внутреннего рынка, занимая лидирующие позиции по многим направлениям. Это и электронная коммерция, и объемы покупок автомобилей, предметов роскоши, фирменных брендовых товаров, швейцарских часов и т. д.

Китай планирует добиваться лидирующих позиций своих компаний и на мировых рынках по объемам прибыли и доле рынка, формируя зависимость от него всех остальных стран. Уже сейчас Китай, являясь «фабрикой мира», превосходит страны – крупнейшие экспортеры планеты. Только за последние два десятилетия Китай увеличил объемы экспорта в 12 раз.

Для продвижения своих компаний на внешних рынках страна все активнее применяет весь свой арсенал государственного контроля и внутренней политики. Наконец, в целях обеспечения конкурентоспособности в мировом масштабе, привлекаются государственные рычаги в области внешней политики. При этом грандиозные слияния и поглощения иностранных компаний поддерживаются огромными государственными инвестициями. Масштабные приобретения иностранных компаний позволяют получить и использовать их авторитетные позиции на внутренних и международных рынках, обходить торговые барьеры, пользоваться сложившейся лояльностью местных клиентов. Результаты такой экспансии впечатляют. Китаю принадлежат, например, Volvo, Pirelli и многие, многие другие, не менее известные компании. Значительна доля китайских акционеров в английских Lotus cars, футбольном клубе Манчестера. Китайцы владеют крупными пакетами акций Hilton Hotels, Sharp, Lemark и даже лондонского аэропорта Heathrow.

Решение поставленных задач требует необходимого кадрового обеспечения, и Китай тратит огромные средства для подготовки соответствующих специалистов и вербовки лучших профессионалов по всему миру. Для привлечения и удержания иностранных специалистов используются самые разные способы. Например, некоторые фирмы используют английский в качестве официального языка общения.

Успехи Китая были предопределены разными факторами. В том числе относительно низкой стоимостью рабочей силы, колоссальными вложениями в развитие материальной инфраструктуры и, прежде всего, ее транспортной составляющей, и многими другими. Но использование этих ресурсов имеет свои границы и, похоже, страна к ним уже подходит.

В Китае мы наблюдаем столь сложный и многоступенчатый уровень контроля практически над всеми предприятиями, который больше не встречается нигде в мире. А это одна из базовых составляющих Корпорации Китай. Руководство в последние годы демонстрирует свои возможности в реализации успешной стратегии развития деловой конкуренции и укрепления лидерства страны во многих областях без кардинального расширения демократизации и экономических свобод. Весьма проблематично, что такое положение удастся сохранить надолго.

Книга, безусловно, будет интересна российскому читателю, особенно в условиях активного развития политического и экономического сотрудничества с Китаем, который является крупнейшим торговым партнером России. Лидеры наших стран поставили задачу довести к 2024 году товарооборот между двумя странами до 200 млрд долларов в год. Издание поможет составить представление о важнейших особенностях развития экономики современного Китая, понять, как эффективно вести дела с китайскими партнерами. Помимо представителей бизнеса, книга будет полезна практикующим консультантам, политологам, читателям, интересующимся историей, современностью и будущим великой страны – Китая.

Валерий Никишкин, научный редактор и автор предисловия к русскому изданию д.э.н., профессор кафедры маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова, руководитель Научного совета Гильдии маркетологов, заслуженный работник высшей школы РФ

Предисловие

Мы – старшие профессора по лидерству и стратегии, и наш стаж исследований и писательских трудов в этом качестве насчитывает уже свыше 30 лет. За это время мы посещали Китай (включая Гонконг) более 120 раз. Написали более десятка ситуационных бизнес-кейсов о западных компаниях в Китае и о китайских компаниях, расширяющих свое присутствие за рубежом. Работали приглашенными профессорами в ведущих бизнес-школах Китая, обучили множество бизнесменов и высших чиновников китайского правительства. Провели семинары для более чем 3000 представителей западных деловых кругов на тему «Как вести дела в Китае или работать с китайскими компаниями». Кроме того, взяли интервью у десятков китайских топ-менеджеров и правительственных чиновников, в том числе мэров и сотрудников государственных регуляторных органов Китая, а также у эквивалентного числа сотрудников торговых ассоциаций и участников круглых столов по вопросам бизнеса США и Европы и западных представителей делового мира с внушительным опытом работы в Китае. Работали в консультативных и управленческих советах публичных компаний Китая и в знаменитых китайских университетах.

С годами наш интерес к Китаю только возрастал. Подъем и процветание страны превзошли всеобщие ожидания, включая наши собственные. Мы оба впервые приехали в Китай летом 1989 года – один в Пекин, другой в Шэньчжэнь. События на площади Тяньаньмэнь оказали глубинное воздействие на всю страну и на каждого из нас. Одна из первых совместных исследовательских поездок в Китай в начале 1990-х привела нас в Шанхай. Тогда аэропорт не был таким сияющим, просторным сооружением, каким его видят сегодня. На самом деле ремонт одного из залов ожидания ограничили только укладкой напольного покрытия, и оно было довольно грязным. От международного до местного терминала нам пришлось идти пешком по улицам города. Но вот пролетело несколько десятилетий, и мы вспоминаем недавнее путешествие из Нанкина в Пекин на одном из скоростных поездов страны. Путь длиной примерно в 640 миль, что не сильно отличается от расстояния между Нэшвиллом, Теннесси и Орландо, штат Флорида, которое, как правило, преодолевается за 10–12 часов езды на машине, занял у нас чуть больше трех с половиной часов. И поезд, и комфортность езды были ничуть не хуже, чем в Японии или Швейцарии. Сегодня аэропорты, морские порты, сабвеи, дороги и мосты страны – одни из лучших в мире. Нас также впечатлил уровень цифровизации и продвинутости облачных и онлайн-сервисов, как и поражающее воображение количество магазинов с швейцарскими часами, роскошных высоток и немецких автомобилей класса «люкс» на дорогах. А недавно мы с изумлением увидели попрошаек, посверкивающих QR-кодами вместо жестянок, куда прохожие когда-то бросали мелочь.

Эти современные виды, звуки и впечатления отмечают практически все, кому довелось попасть в Китай в течение последнего десятилетия. Люди с большим опытом по части поездок в Китай поражаются масштабам и темпам изменений. Тех же, кто приехал в Китай впервые в последние несколько лет, зачастую шокирует то, что они видят и испытывают. Один турист, с которым мы встретились до пандемии COVID-19, сказал: «Я, конечно, не ожидал увидеть рикш и людей в костюмах эпохи Мао, но и такого я не ждал. Уровень модернизации просто бросается в глаза». И мы согласились.

Но каким бы впечатляющим ни было, так сказать, «что», то есть материальная сторона модернизации Китая, наш интерес и исследовательский порыв всегда были сосредоточены на стороне «как», особенно в последние два десятка лет. Удивительно, *как* именно Китай пришел к своему «сегодня». Если бы мы писали книгу по истории, это стало бы нашей главной темой. Но перед вами книга по бизнесу, написанная для бизнесменов. Следовательно, мы сосредото-

чимся на том, *куда* движутся Китай и его коммерческие предприятия и как они планируют конкурировать и побеждать на этом пути, то есть на их конкурентной стратегии.

Мы говорим «их», но в действительности имеем в виду «его», и данный сдвиг от множественного к единственному числу составляет самую суть одного из наиболее распространенных заблуждений иностранных бизнесменов в отношении делового Китая. Большинство западных бизнесменов анализируют конкурентные стратегии поставщиков, стратегических партнеров или конкурентов отдельной компании как аналитической единицы – их всегда так учили. К сожалению, подобный подход является фатальным просчетом, потому что там, где западного бизнесмена учат видеть независимую мультимиллиардную корпорацию, на самом деле наблюдается только кончик носа чудовища размером в триллионы долларов. Этот монолит мы назвали «Корпорация Китай». И представляет он собой не отдельную компанию, но целую экосистему компаний, связанных воедино в крупнейшем на планете предприятии по уровню занятости и втором по величине доходов – китайском государстве, включающем в себя центральные, провинциальные и муниципальные органы управления. Но, в противоположность тому, что представляют себе иностранные бизнесмены, китайское государство не действует за закрытыми дверями в прокуренных комнатах, нашептывая свои пожелания представителям коммерческих кругов в надежде, что те прислушаются. Нет, поскольку государство официально владеет предприятиями, составляющими от 30 до 40 % экономики, оно действует в открытую. Государство публично заявляет о своем намерении не допустить конфликта интересов, представлений, амбиций и стратегий государства и ключевых коммерческих предприятий. Но Корпорация Китай простирает свое влияние далеко за пределы этого основного кластера госпредприятий, охватывая им практически все частные компании мало-мальски значимых размеров и важности. Тому, как и в какой степени это происходит, и будет уделено основное место в первой части нашей книги.

Поскольку большинство западных бизнесменов фокусируют внимание на отдельных предприятиях, постольку их занимает в первую очередь конкурентная стратегия конкретного предприятия. Но поскольку, как мы считаем, существует всеобъемлющий монолит под названием «Корпорация Китай», существуют и высшее видение, и стратегия, главенствующие над индивидуальными бизнесами в Китае. Сосредоточиться на стратегиях конкретного предприятия – означает видеть вместо целостной картины отдельные кусочки головоломки. Хорошие новости заключаются в том, что стратегия Корпорации Китай не является государственной тайной. Никто эту стратегию в сейфе не прячет. Она представлена в открытых документах всем на обозрение, однако именно о ней большинство иностранных бизнесменов имеют лишь поверхностное представление. Таким образом, вторая часть книги посвящена знакомству с конкурентной стратегией Китая и соответствующими тактиками.

Итак, книга написана для бизнесменов, поэтому темой последней части будет влияние Корпорации Китай и ее конкурентной стратегии на бизнес. Конкретно мы поищем ответ на вопрос: «Какие стратегические опции и варианты действий есть в распоряжении западного бизнеса, чтобы конкурировать с Корпорацией Китай и в ней самой?»

Хотя никто не оспаривает впечатляющего прогресса Китая и его коммерческих предприятий, однако, как утверждают любые прогнозные заявления, заявления о безопасной гавани, прошлые успехи – не гарантия успеха в будущем. Так что прошлое Китая – это пролог, но не пророчество и не предрешенная судьба. В 2019 году мы опубликовали в *Harvard Business Review* статью, где выделили многие из ключевых факторов, способных пустить под откос Корпорацию Китай. В конце книги мы подробнее углубимся в данную тему.

Мы не принадлежим ни к лагерю тех, кто предсказывает, что Китай завоюет весь мир, ни к числу тех, кто пророчит его грядущий крах. Мы, скорее, приверженцы прагматичного подхода. На наш взгляд, иностранные бизнесмены должны понимать природу Корпорации Китай, ценить элегантность ее стратегии и признавать дисциплинированность китайцев, их умение

концентрироваться на главном. Было бы мудро со стороны нашей целевой аудитории соответственно планировать собственную стратегию и повторять как мантру девиз бойцов спецподразделения ВМС США «Морские котики»: «Оцени обстановку и приспособься к ней». Чтобы этому поспособствовать, мы расскажем о факторах, которые иностранные бизнесмены должны отслеживать в динамике, поскольку Корпорация Китай не стоит на месте. Мы объясним, как эти факторы помогают или вредят китайской стратегии, чтобы деловые круги могли по необходимости адаптировать собственные стратегии.

Когда мы решили написать эту книгу, как раз был разгар пандемии COVID-19, а политическая напряженность между Китаем и США была очень сильной. Разрыв между двумя странами был главной темой момента и по-прежнему остается ею во многих кругах. Нам известна важность политических взаимоотношений для коммерции, однако мы хотели развить тему Корпорации Китай и ее конкурентной стратегии по возможности вне политики. Мы оставляем другим измерять долю вины и политические разногласия, когда речь заходит о текущих или будущих трениях между Китаем и США или какой-то другой страной в этом плане. Наша цель проста: помочь бизнесменам делать более обоснованные и мудрые стратегические выборы для своих компаний в отношении Китая. Надеемся, что наши выводы и рекомендации в этом помогут, идет ли речь о руководстве малыми, средними или большими компаниями, занимаются ли они инвестициями и операциями в Китае или таковых не имеется. Но мы убеждены, что без этого никак не обойтись.

Глава 1

Конкурент нового типа

К Китаю приковано внимание всего мира. Большинство западных бизнесменов, осуществляет ли их компания операции в Китае или нет, с легкостью перечислят своих ключевых китайских конкурентов. Многим из этих конкурирующих компаний еще нет и трех десятков лет, но они пользуются уважением, даже если иностранцы с трудом произносят их названия или просто обозначают их аббревиатурами – например, SAIC (Шанхайская автомобильно-промышленная компания), ICBC (Промышленно-коммерческий банк Китая) или CNOOC (Китайская государственная офшорная нефтяная компания).

К сожалению, могущественные китайские соперники, которых знают западные бизнесмены, не выставляют напоказ полной картины вызовов, с которыми тем приходится сталкиваться. Когда иностранный предприниматель видит перед собой независимую, отдельную многомиллиардную китайскую корпорацию, то на самом деле перед ним лишь кончик шпилья огромного многотриллионного монолита. Реальный соперник – это не просто отдельные компании, которые обычно находятся в центре конкурентной аналитики западных бизнесменов, но совокупность взаимосвязанных фирм в составе более крупной экосистемы. Что еще важнее, этот монолит включает в себя крупнейшее в мире предприятие планеты по числу работников (386 млн¹) и второе по величине прибыли (1,3 трлн долл.²). Мы говорим о государстве Китай с его центральными, региональными и муниципальными органами управления. Эту коммерческую общность мы именуем «Корпорация Китай».

Не принимая в расчет целостной картины, иностранные бизнесмены могут неверно понимать свои возможности и вызовы конкурентов, и неверно рассчитывать ответную реакцию. Таким образом, эта книга преследует две цели. Во-первых, мы предложим вам всеобъемлющий обзор Корпорации Китай с точки зрения конкурентных реалий, с которыми придется иметь дело западным компаниям. Во-вторых, мы рассмотрим стратегии, которыми западные фирмы могут пользоваться, вовлекаясь в конкуренцию с Корпорацией Китай и в ней. Дабы оценить сопутствующие вызовы, иностранные предприниматели должны в первую очередь учитывать различие между китайскими предприятиями и Корпорацией Китай.

¹ По данным Всемирного банка, в 2020 году численность работающего населения Китая составила 771,3 млн человек, из них 50 % работали на государство, в том числе на государственных предприятиях. <https://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-government-sector-employment-2011-11>.

² По данным Всемирного банка, налоговые поступления Китая в 2019 году составляли 9053 % ВВП, а размер ВВП исчислялся 14,28 трлн долл. США.

Восхождение китайских предприятий

Мы, будучи профессорами, впервые приехали в Китай в июне 1989 года. Один из нас поехал на юг, в Шэньчжэнь, а другой направился на север, в Пекин. Многие читатели наверняка помнят эпохальные события, происходившие в тот месяц и год в Китае, когда для подавления протестов на площади Тяньаньмэнь пришлось ввести войска. Что касается нас, то мы помним. В течение трех последующих десятилетий проводимые нами исследования, написанные ситуационные кейсы и консультативная деятельность в Китае в основном были сосредоточены на том, как именно западные фирмы ведут конкуренцию в Китае и с Китаем. По ходу дела мы также разрабатывали и вели сотни программ по подготовке руководителей, в которых приняли участие свыше 3000 представителей высшего звена. Центральной темой была конкуренция – с Китаем и на его территории.

Ключевым предметом данных программ практически всегда являлся конкурентный анализ. И, как правило, центральным элементом этого анализа была оценка китайских конкурентов. В начале каждой сессии мы постоянно задавали простой вопрос: «Кто ваши китайские конкуренты?» Тогда, в 1990-х, мы неизменно получали один из трех ответов:

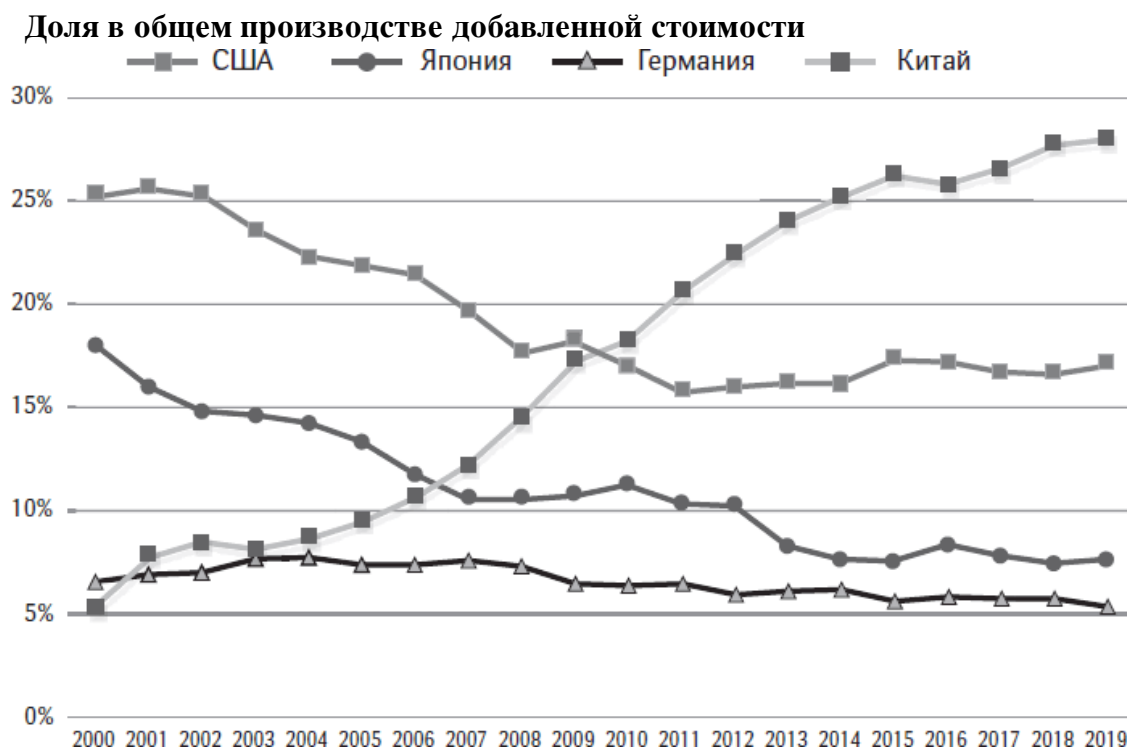
- Я этого не знаю точно.
- Вообще-то, у нас не имеется китайских конкурентов.
- Я могу назвать нескольких, но они не слишком нас волнуют. Они не представляют для нас серьезной угрозы.

Сегодня другая история. Когда мы просим западных бизнесменов назвать имена, для них, как правило, не составляет труда определить своих основных китайских конкурентов, а также первый уровень их клиентов и поставщиков.

Внутренний потенциал: восхождение как источника поставок и рынка сбыта

Чем объясняется такое изменение реакции? Ответ прост и глубок. За последние 30 лет Китай совершил космический по масштабам рывок как источник поставок и рынок сбыта. Поскольку большинству читателей, несомненно, известна история китайского подъема, мы подведем ее итог всего лишь в двух графиках (рис. 1.1 и 1.2).

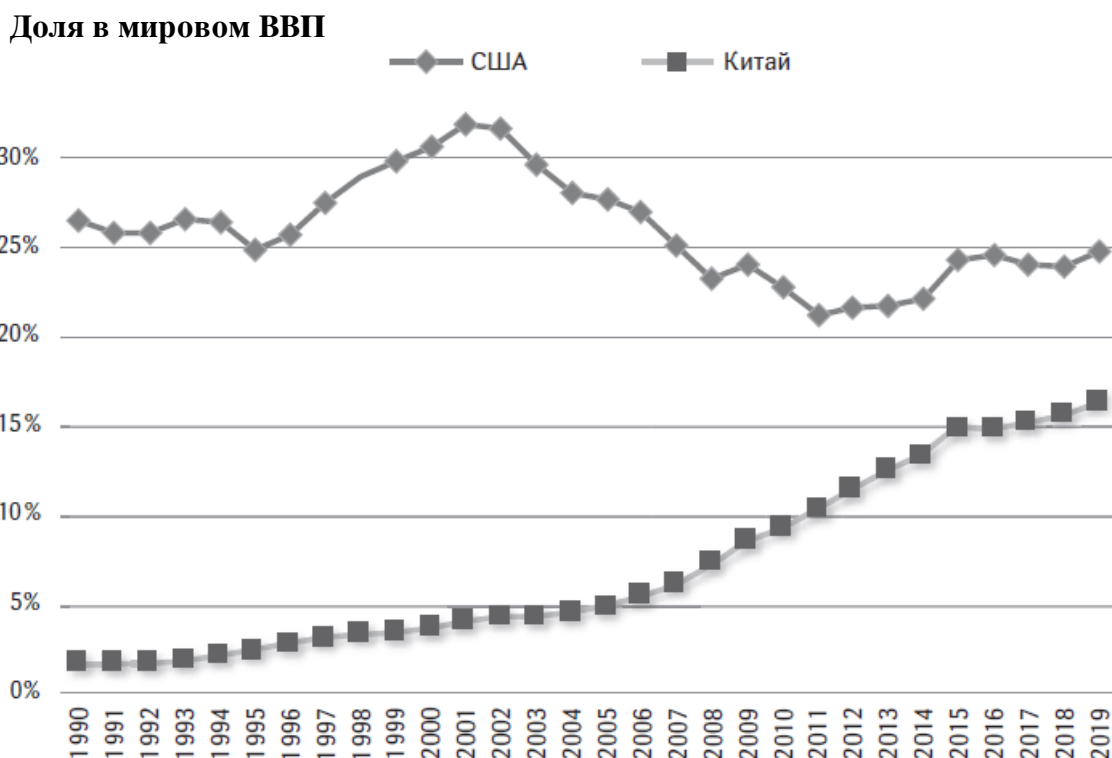
На рис. 1.1 показан пятикратный рост Китая как источника поставок за последние 20 лет; Китай, подобно ракете, взлетел с четвертого на первое место в мире по объему поставок своей продукции. Сегодня он находится на вершине с большим отрывом от США, которые занимают второе место. Поскольку Китай так прочно доминирует в области мирового производства, его часто называют «фабрикой мира». В ряде областей Китай не только является ведущим мировым производителем – объем его производства превосходит объем производства всех других стран, вместе взятых. К примеру, по производству стали за последние 20 лет Китай поднялся с 16 % мировых поставок до 53 %. То есть он производит чуть больше стали, чем весь остальной мир. Точно так же Китай не только является номером первым по производству холодильников в мире, но, как и со сталью, выпускает их больше, чем все другие страны вместе. По мобильным телефонам у него даже близко нет соперников. Китай производит примерно 65 % всех смартфонов на планете. Теперь телевизоры – более 70 % всех телевизоров в мире выпущены в Китае. То же самое с кондиционерами воздуха. Список можно продолжать. При такой масштабной и сильной позиции в области производства и поставок неудивительно, что западные бизнесмены способны назвать ключевые китайские компании, особенно те, что находятся выше их в цепочке добавленной стоимости.



Источник: Всемирный банк.

Рис. 1.1. Восхождение Китая как источника поставок

На рис. 1.2 показано, как далеко продвинулся Китай как рынок. Страна поднялась с одиннадцатого на второе место в мире по доле мирового ВВП. Даже если кривая, представляющая восхождение Китая как рынка, не кажется слишком крутой, все же за 30 лет рост составил 900 %.



Источник: Всемирный банк.

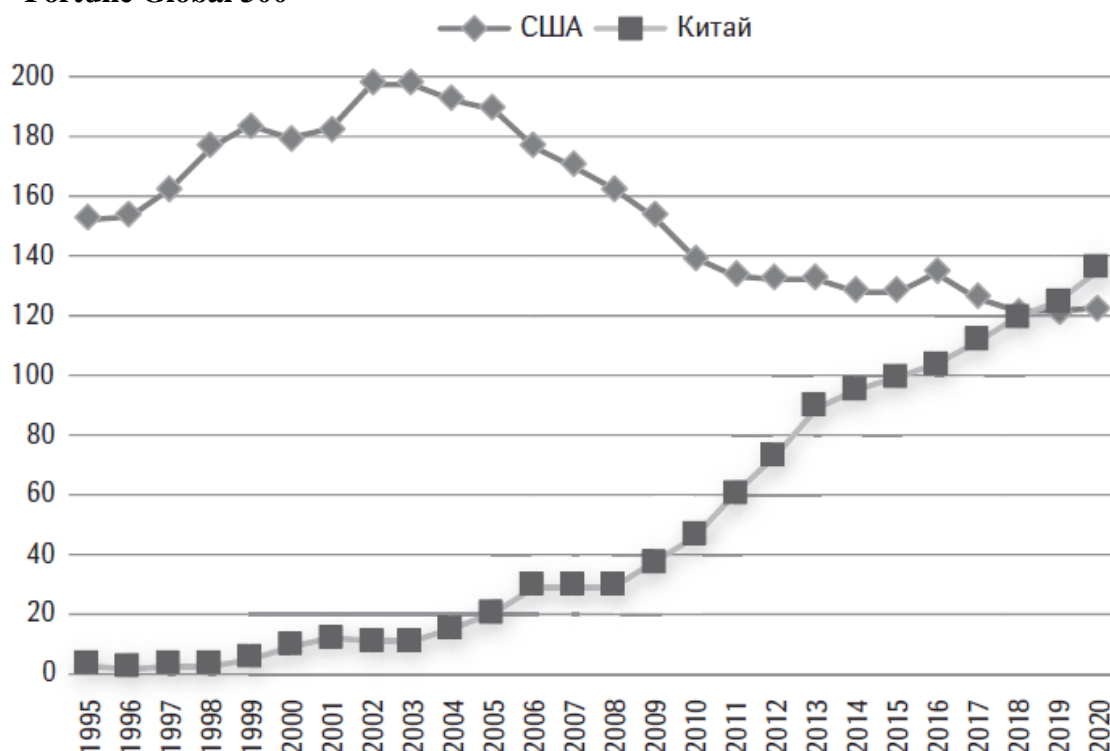
Рис. 1.2. Подъем Китая как рынка

Хотя Китай в качестве рынка занимает второе место после США, в некоторых областях он на первом месте. Например, Китай – крупнейший рынок электронной коммерции в мире как по общему объему прибыли, так и по количеству клиентов, делающих покупки в интернете. Китай также является крупнейшим рынком автомобилей в мире. И крупнейшим рынком в мире по предметам роскоши, таким как дизайнерские сумочки и швейцарские часы. Опять-таки список можно продолжать.

Взрывной рост Китая как источника поставок и как рынка сбыта обеспечил рождение и рост целого ряда новых крупных и сильных китайских компаний. И снова большинство читателей либо знают, либо способны интуитивно понять данную динамику, однако некоторые дальнейшие разъяснения не помешают. Полезная сводная картина представлена на единственном графике (рис. 1.3). Здесь показано число китайских фирм по версии Fortune 500 на 2021 год – это список крупнейших 500 фирм на планете по величине прибыли.

Вследствие более чем внушительных размеров и масштабов Китая как источника поставок и рынка сбыта большинство крупных иностранных многонациональных корпораций ведут в Китае какие-нибудь операции. Эти операции могут быть как в сегменте апстрим, так и даунстрим, но многие фирмы ведут в Китае операции по всей цепочке добавленной стоимости. Даже фирмы с малым присутствием в Китае или без него вообще, скорее всего, сталкивались с конкуренцией китайских компаний, экспортирующих товары на их местные рынки или открывающих магазины по соседству.

Fortune Global 500



Источник: Fortune Global 500.

Рис. 1.3. Подъем китайских фирм

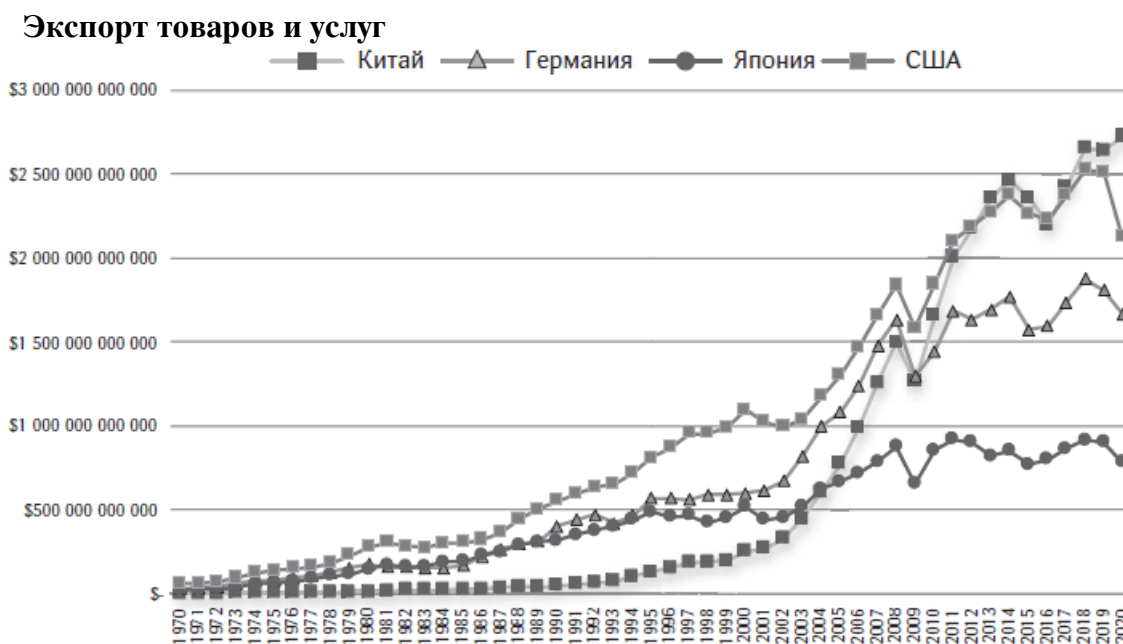
Внешний потенциал: восхождение как экспортера и инвестора

Предположение о том, что местные китайские фирмы пользуются инсайдерской информацией, когда дело доходит до конкуренции на их собственной территории, понять легко. То, как они обрели подобный внутренний потенциал и как планируют его увеличивать, станет важной частью этой книги.

Однако, как мы расскажем и поясним, китайские фирмы не удовлетворяют лишь местное доминирование. За счет экспорта и прямых иностранных инвестиций за рубежом они планируют не только конкурировать на зарубежных площадках, но и добиться глобального лидерства. Вот почему фирмы, не присутствующие в Китае, будь то малые, средние или крупные, которые целиком довольны возможностью оставаться дома и не ввязываться в баталии с китайскими компаниями, тем не менее окажутся в состоянии борьбы с последними – если эта борьба уже не ведется. Следующие пять графиков (рис. 1.4–1.8) проиллюстрируют положение на поле конкурентного боя в динамике.

Экспортный потенциал

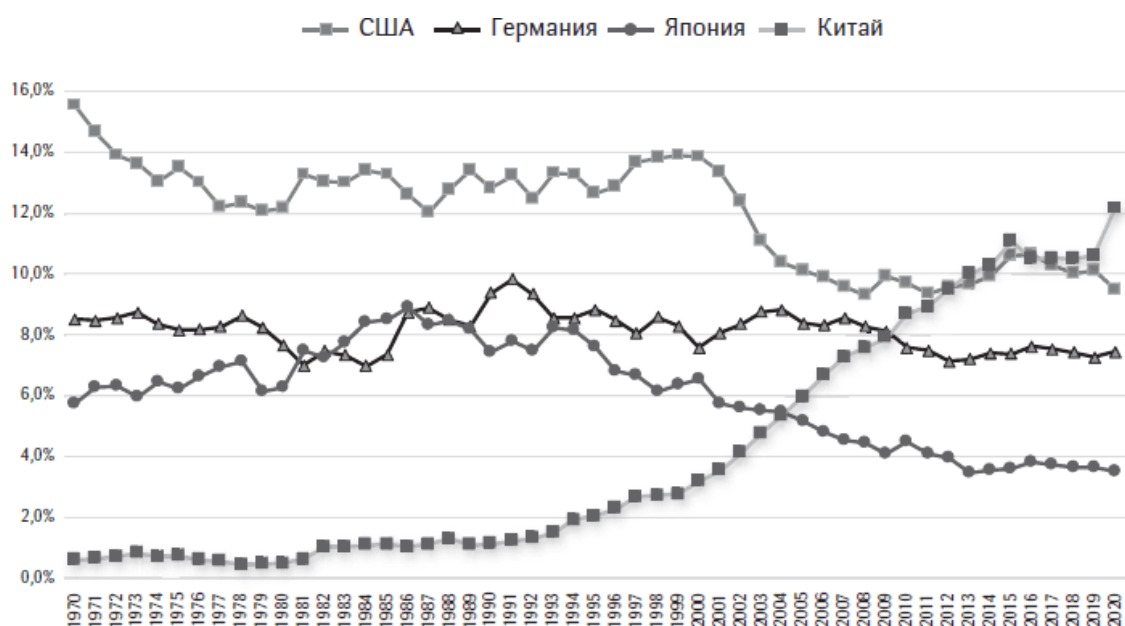
Большинство фирм, не присутствующих в Китае, впервые сталкиваются с китайской конкуренцией в области экспорта из этой страны (см. рис. 1.4). Если учитывать значительный рост китайского экспорта в последние 20 лет, то можно сказать, что многие фирмы наверняка уже ощутили неудобства от потери доли рынка, когда китайские экспортеры появились на их берегах. Например, фирмы США наблюдали взрывной рост импорта из Китая со 103 млрд долл. в 2000 году до более 500 млрд в 2021 году. Успешная экспортная экспансия Китая позволила ему обойти традиционных лидеров экспорта, таких как Япония, Германия и США. На сегодняшний день Китай является крупнейшим экспортером в мире.



Источник: Всемирный банк.

Рис. 1.4. Показатели экспорта товаров и услуг (долл. США)

Доля в мировом объеме экспорта товаров и услуг



Источник: Всемирный банк.

Рис. 1.5. Доля в экспорте товаров и услуг

Так как международная торговля также росла последние полвека, наилучшая возможность оценить успех китайского экспорта – это взглянуть на него с относительной перспективы, то есть сравнить доли в общемировом экспорте (см. рис. 1.5). Здесь результаты видны наглядно и поражают еще сильнее. Доля Китая в мировом экспорте увеличилась на 1665 %, в то время как доли Германии, Японии и США снизились на 12,5 %, 39,0 % и 39,2 % соответственно. Короче говоря, увеличение экспорта Китая произошло за счет потерь бывших лидеров.

Было написано немало книг, посвященных поразительному росту китайского экспорта, поэтому нет нужды особо задерживаться на этом предмете. Подчеркнем только два момента. Первым драйвером успешности китайского экспорта стало обилие дешевой рабочей силы в стране. Всем опытным бизнесменам понятен данный факт, хотя его суть и источник нехватки этого ресурса, как правило, недостаточно поняты, так что мы уделим ему место в этой книге. Второй драйвер роста китайского экспорта – улучшенная инфраструктура – зачастую недооценивается многими некитайцами. Итак, данному фактору мы уделим побольше внимания и проиллюстрируем его некоторыми впечатляющими цифрами и графиками.

Обилие дешевой рабочей силы. Мало кто осмелится спорить с тем, что обилие дешевой рабочей силы в Китае стало важнейшим компонентом его успеха в области экспорта. Однако в этой части нашей истории имеется один элемент, который обычно не привлекает к себе внимания. Это внутренняя миграция. Многие иностранные бизнесмены недостаточно хорошо понимают жизненную значимость внутренней миграции в Китае: страна должна была обеспечивать работниками фабрики в городах. Действительно, в период исторического экономического подъема в Китае свыше 200 млн китайцев мигрировали с низкооплачиваемых, непродводительных сельских ферм на производительные городские фабрики с более высокой оплатой труда. Потенциал этой дешевой рабочей силы, более высокий, чем у Японии, Германии, Франции, Великобритании и Италии, вместе взятых, остался бы нереализованным без такого популяционного сдвига. Если бы 200 млн китайцев остались на своих фермах и не переехали в города, чтобы работать на фабриках, массивного подъема экспорта в Китае могло бы и не случиться.

Впечатляющая инфраструктура. Упомянутая миграция могла успешно и эффективно обеспечивать производство продукции на экспорт только при превосходной инфраструктуре, требуемой для того, чтобы (а) привозить сырье и компоненты в страну, (б) транспортировать их

с одной сборочной локации на другую и, наконец, на место итоговой сборки, а затем (в) доставлять конечный продукт в порты для поставки на экспорт. Обилие дешевой рабочей силы при плохой физической инфраструктуре не обеспечило бы выигрышной комбинации. Чего многие западные предприниматели не осознают, так это того, как много Китай вложил в инфраструктуру. Чтобы модернизировать физическую инфраструктуру, страна потратила на строительство и улучшение автомобильных и железных дорог и аэропортов больше, чем США и Великобритания вместе (см. рис. 1.6).

Данный инвестиционный паттерн не меняется. Министр транспорта Китая Ли Сяопэн в 2019 году заявил, что за предыдущий год страна вложила (в пересчете на доллары США) 460 млрд в основные средства транспортного сектора³. Сюда входило строительство дополнительных 8000 километров железных дорог и 330 000 километров автомобильных трасс, а также пяти новых аэропортов гражданского транспорта. По оценкам Morgan Stanley, Китай в среднем будет тратить 180 млрд долл. в год в течение следующих 11 лет – или 1,98 трлн долл. в целом⁴. Эта ежегодная цифра почти вдвое больше средних расходов Китая за последние три года. Напротив, государственные инвестиции США в инфраструктуру с 2003 по 2017 год упали почти на 11 % с поправкой на инфляцию и с учетом стоимости введенной инфраструктуры.



Источник: Международная организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

³ Yang, Y. (2019). "China to Invest 800b Yuan in Railways in 2020." China Daily, December 27. <https://www.chinadaily.com.cn/a/201912/27/WS5e0594e9a310cf3e3558114c.html>.

⁴ "China's Got a New Plan to Overtake the US in Tech." Bloomberg, May 20, 2020.

Рис. 1.6. Общие расходы Китая на физическую инфраструктуру

Сегодня Китай продолжает инвестировать в физическую инфраструктуру больше, чем США и Европа вместе, даже после принятия в США в 2021 году закона об инфраструктуре.

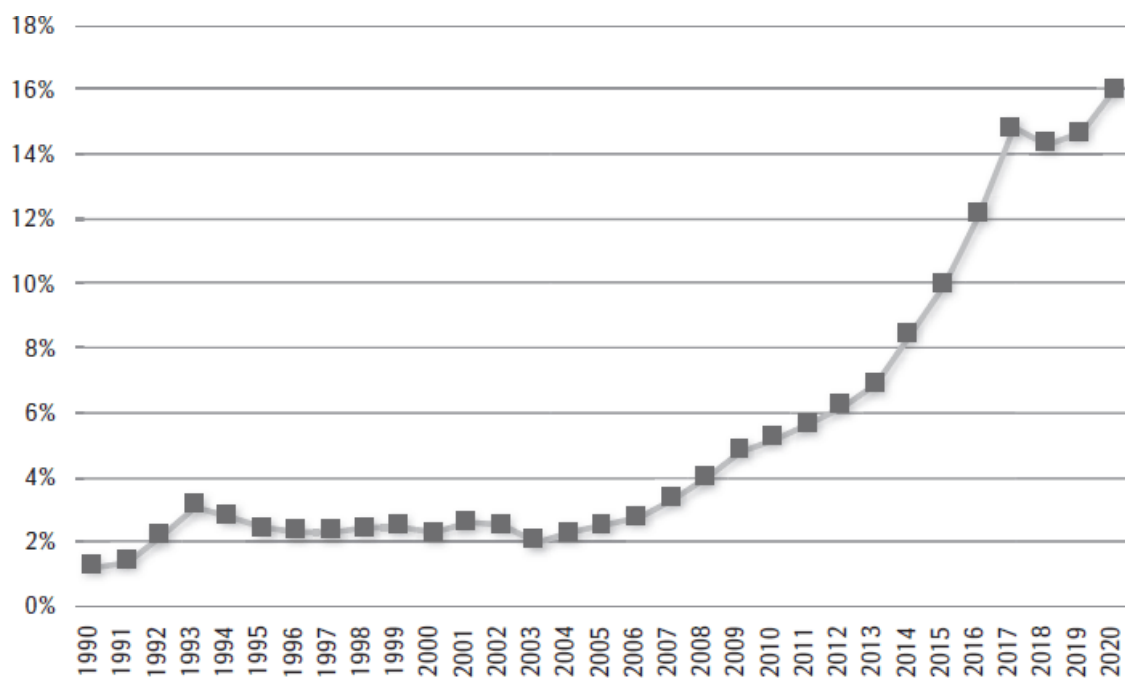
Обилие дешевой рабочей силы, обеспечившее миграцию с сельских ферм на городские фабрики, и агрессивные инвестиции в физическую инфраструктуру стали ключевыми факторами, позволившими китайским фирмам наводнить мир экспортными товарами. Эти факторы были не единственными, но определяющими, хотя их часто недооценивают. Как следствие экспортной динамики, многие фирмы исключительно местного масштаба в мире, которые в противном случае были бы рады вести бизнес у себя дома, обнаружили, что китайские экспортеры отбирают у них долю рынка и средства к существованию.

Потенциал иностранного инвестирования

Экспорт стал только началом конца для фирм, не присутствующих в Китае и не имеющих желания конкурировать с китайскими компаниями. Вторым крупным неудобством для желающих «остаться дома» стали прямые иностранные инвестиции (ПИИ) китайских фирм. За последние 20 лет бум в Китае не только спровоцировал формирование поразительного кластера местных компаний с внушительных размеров активами, способствующими экспортной деятельности: многие компании решили, что они достаточно крупны и сильны, чтобы инвестировать, расширяться и строить форпосты за рубежом. Несомненно, перспективы еще больших прибылей от международных операций стали драйвером ПИИ китайских фирм. Экспорт имеет наибольший смысл (и прибыль), если можно его стандартизировать и унифицировать вне зависимости от того, в какой точке земного шара товары продаются. Однако не все и не везде хотят одного и того же. Чем больше экспорт нуждается в кастомизации для проникновения на зарубежный рынок, тем больше смысла получает производство локализованных версий не в самом Китае, а на соответствующем рынке (или поблизости). Зачастую именно это мотивирует фирмы, в том числе китайские, переходить от экспорта к ПИИ⁵. На рис. 1.7 показаны впечатляющий рост китайских инвестиций и накопление зарубежных активов (в показателях ПИИ). Как следствие этих зарубежных инвестиций, даже бизнесмены, полагавшие, что они избавлены от конкурентных баталий с китайскими компаниями, обнаружили, что спасения нет. Хотя прирост иностранных активов Китая очевиден, а в процентах от ВВП (теперь 15 %) весьма впечатляющ, именно в процентах от ВВП этот показатель существенно отстает от такового в Швейцарии (230 %), Германии (59 %), Франции (66 %), Японии (42 %) и США (39 %). Таким образом, весьма вероятно, что в скором времени мы увидим еще большие потоки китайских ПИИ.

ПИИ Китая в процентах от ВВП

⁵ Black, J. S., and Morrison, A. J. (2014). Failure to Globally Launch. Global Leadership Press.



Источник: Отчет о мировых инвестициях UNCTAD за 2020 год.

Рис. 1.7. Зарубежная экспансия Китая

Мы принимаем бой

Сегодняшний Китай – это больше не источник дешевых товаров и не удаленный рынок с 1,4 млрд покупателей. Китай превратился в фабрику мира, второй по величине рынок в целом и крупнейший во многих секторах. Как следствие, он привлек примерно 1 млн иностранных фирм, которые стали вести операции на его земле⁶. Для этих иностранных фирм конкурентный фокус Китая – неоспоримый факт, а понимание того, что бороться придется с чем-то большим, нежели отдельные китайские компании, растет с каждым днем.

Многие западные бизнес-лидеры разделяют растущую обеспокоенность по поводу отставания от Китая. Вот что говорится в письме CEO Intel Боба Свона избранному тогда президенту США Джо Байдену: «Государственная производственная стратегия, включая инвестиции американского правительства во внутреннее производство полупроводников, критически важна для того, чтобы обеспечить американским компаниям... преимущество в следующем поколении инновационных технологий (над Китаем)»⁷.

Для фирм, не имеющих бизнеса в Китае, чьи руководители надеялись избежать конфронтации, оставшись дома, подобные надежды и мечты быстро рассеиваются. Сегодня китайские экспортеры проникают в любой уголок мира. Там, где стандартизации экспорта недостаточно, китайские фирмы вкладывают большие средства в организацию операционной деятельности на местах, чтобы вступить в прямую борьбу с иностранными соперниками.

В конечном счете руководители компаний – больших и малых, многонациональных или местных – не имеют возможности игнорировать Корпорацию Китай или бежать от борьбы с ней. Однако поверхностное или почерпнутое из газетных заголовков понимание ее конкурентной стратегии и тактики может привести к тому, что иностранные бизнесмены неверно оценят масштаб вызовов и возможностей. Задача нашей книги – заполнить пробел, чтобы деловые люди сумели избежать неверного шага.

⁶ Black, J. S., and Morrison, A. J. (2020). "Can China Avoid a Growth Crisis?" Harvard Business Review, September—October.

⁷ Rapoza, K. "Intel CEO Quietly Warns of China's 'Great Bay Area' Project." Forbes, December 13, 2019. <https://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2020/12/13/intel-ceo-quietly-warns-of-chinas-greater-bay-area-project/?sh=12c2233217d0>.

Восхождение корпорации Китай

Хотя впечатляющее увеличение числа китайских фирм в списке Fortune Global 500 с 3 до 135 демонстрирует поразительное возвышение отдельных крупных и влиятельных компаний Китая, мы в самом начале упоминали, что наша история вовсе не об отдельных «больших и крутых» корпорациях на месте или за рубежом. В лучшем случае это лишь половина общей картины. Конкурировать с китайскими корпорациями – не то же самое, что соперничать с Корпорацией Китай.

Уникальные основы для анализа

Корпорация Китай требует других основ для анализа. Вместо того чтобы концентрироваться исключительно на отдельных компаниях, бизнесменам следует фокус внимания направить на целостный монолит, включающий в себя компанию и государство как единую общность. В традиционном конкурентном анализе, который преподают на занятиях практически по любой программе MBA на Западе, лидеры концентрируются на конкурентах, поставщиках и клиентах в качестве отдельных игроков. В этих традиционных моделях компания всегда находится на переднем плане, а государство остается на заднем. Традиционный конкурентный анализ не игнорирует правительство и не утверждает, что оно не имеет возможности влиять на деловую политику посредством лицензионных требований, налогов и другого регуляторного контроля. И все же в конечном счете стратеги сосредоточены на компании, исходя из того, что она свободна принимать решения в строгих рамках государственного регулирования. Такова суть капитализма свободного рынка, на котором действуют большинство западных фирм и их лидеров.

Области контроля и влияния государства

Однако в Корпорации Китай компания и государство вместе, как единое целое, находятся на переднем плане. Решения принимаются координированно, а компании получают не прямые намеки и непосредственные указания от государства. В случае крупнейших корпораций Китая контроль и влияние государства осуществляются напрямую и в основном опираются на право собственности – чаще всего полной собственности. Вот почему мы называем такие предприятия государственными (ГП). Но контроль и влияние государства простираются еще дальше. В общем, Корпорация Китай включает в себя три вида предприятий, на которые она оказывает влияние и над которыми осуществляет контроль.

Центральные государственные предприятия

Когда иностранные бизнесмены говорят о китайских ГП, они часто приравнивают «государство» к Пекину и центральным органам власти. Подобная оценка имеет свои преимущества. Центральная власть и Административная комиссия по надзору за государственными активами Госсовета (SASAC), владеющая центральными ГП, важны по меньшей мере по двум причинам. Во-первых, SASAC – это не какой-то там малозначачий департамент, притуленный в глухом закоулке гигантской бюрократической машины Китая. Нет, SASAC подчиняется непосредственно Госсовету Китайской Народной Республики. Во-вторых, даже если количество фирм в непосредственном владении SASAC невелико (всего 96), их влияние огромно. Из 135 фирм, числящихся в списке Fortune Global 500 за 2020 год, 49 находятся в опосредо-

ванном владении SASAC. Некоторые имеют брендовые наименования, и ни одна не рекламирует своих связей с государством.

Провинциальные и муниципальные ГП

Тем не менее будет ошибкой приравнивать «государственное» владение только к центру в Пекине. Подавляющее большинство из 150 тысяч ГП Китая находятся во владении провинциальных и муниципальных органов власти⁸. Эти фирмы в целом меньше по размеру, однако из 135 фирм из списка Fortune Global 500 за 2020 год 33 находятся во владении провинций и муниципалитетов.

Чтобы оценить размах этих двух уровней государственной собственности, рассмотрим всего несколько фактов. В Китае 23 провинции. Население самой крупной из них сопоставимо с населением всей Японии. Что касается муниципалитетов, то в Китае 113 городов с населением более 1 млн человек. Это в четыре раза больше количества городов аналогичного размера во всей Европе и США, вместе взятых. В Шанхае, например, проживает 26 млн человек – больше, чем во всей Австралии. Население крупнейшего города Китая Чунцина превышает население Тайваня и вдвое больше населения Нидерландов.

Частные предприятия

Даже если государство не владеет компанией, как в случае частных предприятий (ЧП), оно оказывает значительное влияние и осуществляет контроль посредством регулирования и административного управления – более строгого, чем обычно в других странах. Это справедливо и в том случае, если компания прошла публичный листинг на фондовой бирже, и тогда, когда ею владеет частное лицо. Случай Alibaba, как мы увидим далее и обсудим в главе 3, демонстрирует всю степень подобного влияния.

Причины для беспокойства: почему требуется ваше внимание

Несмотря на все это, мы не единожды имели дело с опытными бизнесменами, которые поначалу скептически относились к необходимости обдумать вопрос конкуренции с китайскими предприятиями в контексте Корпорации Китай. Их возражения часто сводились к следующему:

«Простите, но это кино нам знакомо. Мы наблюдали, как Корпорация Япония или Корпорация Корея пытаются использовать промышленную политику для выгоды собственных местных компаний. Такие страны, как Канада, Франция и Бразилия, также предпринимали подобные попытки, хотя и в меньших масштабах. В этих случаях некоторые местные компании, возможно, и получали какие-то преимущества от поддержки своего правительства, но в целом им приходилось стоять на собственных ногах. Одни добились успеха, другие потерпели неудачу. В конечном счете все сложилось не так, как трезвонили паникеры. Иными словами, государство было полезно для некоторых местных фирм в самые первые дни, но его промышленная политика и деятельность не сильно изменили конкурентную игру».

Довольно справедливо. Мы не спорим с тем, что политические усилия Корпорации Япония и прочих оказались весьма далеки от высказанных пророчеств. Но мы готовы утверждать,

⁸ Jingrong Lin, K., Lu, X., Zhang, J., and Zheng, Y. (2020). "State-owned Enterprises in China: A Review of 40 Years of Research and Practice," China Journal of Accounting Research, 13(1), 31–55. <https://www.ualberta.ca/china-institute/media-library/media-gallery/research/policy-papers/soepaper1-2018.pdf>.

что с Китаем все иначе, и, следовательно, бизнес-лидеры должны думать по-другому, когда речь идет о Корпорации Китай.

Возможно, вы спросите: а как именно по-другому? Почему мы должны думать о Корпорации Китай иначе, чем о Корпорации Япония или других подобных корпорациях прошлого? Тут все сводится к трем факторам. Во-первых, уровень интеграции и контроля во взаимодействии между государством Китай и китайскими коммерческими организациями достиг невиданных доселе масштабов. Во-вторых, уровень стратегического подхода к подобной интеграции в коммерческом, а не только политическом отношении также несопоставим с примерами из прошлого. В-третьих, масштаб экономического потенциала Корпорации Китай намного значительнее, чем у Корпорации Япония и прочих ей подобных. Держа в уме все вышесказанное, давайте кратко, но вдумчиво рассмотрим каждый из этих трех пунктов.

Уровни интеграции

Как уже упоминалось, большинство опытных бизнесменов по крайней мере имеют некоторое представление о том, как правительства во многих странах пользуются промышленной политикой в интересах местных компаний. Но Китай в этом отношении уникален. Он не просто формулирует промышленную политику и требует от коммерческих организаций ее соблюдать. Более того, Китай настолько тесно связан с ключевыми коммерческими организациями не потому, что правительственные чиновники и менеджеры корпораций учились в одних университетах или принадлежат к одной и той же политической партии. Как мы говорили, центральное правительство имеет во владении и контролирует 96 фирм, в числе которых крупнейшие компании Китая и, как правило, крупнейшие в своей отрасли в стране. Если прибавить сюда фирмы, находящиеся во владении провинций и муниципалитетов, то более 150 тысяч ГП оказывают огромное влияние на китайскую экономику. К примеру, согласно оценке Мирового банка за 2019 год, на долю ГП Китая приходилось от 23 до 29 % ВВП страны⁹.

Для ясности: говоря «государственная собственность», мы не имеем в виду, что государство является незначительным миноритарным акционером в данных компаниях. Имеется в виду, что китайское правительство, будь-то центрального, провинциального или муниципального уровня, обладает прямым долевым участием или целиком владеет компанией, соответственно управляя ее делами.

Говоря «управляет», мы не хотим сказать, что государство осуществляет «административное руководство» (термин, который некоторые читатели помнят в связи с Корпорацией Япония). Имеется в виду, что оно контролирует компанию, включая ее финансы, стратегию, слияния, поглощения и продажу активов, а также назначает руководящий состав.

Если взять все вместе, то данный уровень интеграции и соответствующего контроля над ГП в Китае намного выше, чем даже в таких странах, как Корея или Япония. И намного превышает приемлемые нормы, существующие в странах, которые в прошлом опирались по меньшей мере на некоторое число государственных корпораций, как в том числе во Франции, Швеции, Норвегии, Канаде и Бразилии. Даже по сравнению с такими государствами, как Россия, где одно время государственное владение коммерческими предприятиями было относительно сильным, оно никогда не достигало такого уровня, когда примерно половина работающего населения страны трудилась на государство или на одно из его ГП – как в Китае. Кроме того, в России и других странах, где государство владело значительными коммерческими активами, вариант ГП не считался долговременным решением. В этих и других случаях государство в

⁹ Zhang, C. (2019). "How Much Do State-Owned Enterprises Contribute to China's GDP and Employment?" <https://documents1.worldbank.org/curated/en/449701565248091726/pdf/How-Much-Do-State-Owned-Enterprises-Contribute-to-China-s-GDP-and-Employment.pdf>.

итоге продало большую часть своей собственности, чтобы получить необходимый денежный капитал. В иных случаях, когда государство имело контрольные пакеты в крупных предприятиях, оно планировало продавать свои активы в подходящее время в будущем. Собственность расценивалась как переходное, но далеко не постоянное условие. Но в Китае все не так. Его ГП являются «любимчиками государства» не только потому, что это крупнейшие корпорации в государстве, но и потому что они защищают интересы нации, а государственное владение и управление ГП этому способствуют.

Если бы прямое владение составляло всю суть Корпорации Китай, оно было бы невиданным явлением в современном мире и заслуживало бы целой книги. Но интеграция китайских компаний с государством выходит далеко за рамки формата ГП. В Китае правительство еще и в большой степени контролирует «любимчиков государства», которых помогало учреждать и растить, но которыми не владеет.

Компания Alibaba – как раз такой случай. Хотя неспециалисты плохо знают о роли государства в восхождении Alibaba, даже случайные наблюдатели отмечали радикальный и глупый контроль, который взяло над компанией государство в конце 2020 – начале 2021 года. Для сравнения: в 2020 году Alibaba была второй из самых дорогостоящих компаний Китая с рыночной капитализацией на своем пике 665 млрд долл. Ее основатель Джек Ма был четвертым в списке богатейших людей в стране – по оценкам, его состояние достигало почти 50 млрд долл.¹⁰ Как часть экосистемы Alibaba, Ма учредил финтех-фирму Ant Financial. В 2020 году Ant была выставлена на IPO, которое должно было принести 35 млрд долл. (крупнейшее IPO в истории), а на выходе могло дать все 315 млрд. Такая планка стоимости Ant была бы выше, чем у Societe Generale, Deutsche Bank, Credit Suisse, Barclays, ING, Santander и Goldman Sachs, вместе взятых. Но когда Ма упомянул о том, что государство препятствует инновациям, и о необходимости реформировать систему национальных финансов, правительство выказало недовольство и вызвало Ма на ковер. И потом решило, что главная доля собственности в IPO Ant в итоге «переходит к политическим семействам, которые бросают вызов Президенту Си и его внутреннему кругу»¹¹. И IPO было приостановлено на неопределенный срок. Потом, в начале 2021 года, на Alibaba наложили 2,8 млрд долл. штрафа за нарушение антимонопольного законодательства. Alibaba, Джек Ма и все прочие неглупые персоны осознали, что китайское правительство способно взять и возьмет контроль над ГП, если почувствует, что они выходят за рамки. Для руководителей и ГП, и ЧП послание было кристально ясно: босс здесь государство, не забывайте об этом.

Мысль, которую мы хотим донести, такова: хотя государственная собственность означает контроль, иностранные бизнесмены не должны воспринимать его отсутствие как предоставление свободы коммерческим организациям и как сигнал о том, что госконтроля нет. Точно так же иностранцы не должны по умолчанию считать, что, если формат государственной собственности неочевиден, его не существует. Действительно, в Китае такой формат очень трудно распознать. Дело в том, что большая часть главных акционеров в средних и крупных компаниях страны, включая корпоративных инвесторов, сама по себе находится в полном или частичном владении государственных компаний. Можно с уверенностью утверждать, что практически каждая крупная компания в сегодняшнем Китае на определенном уровне находится в прямом или опосредованном владении государства, и все они подлежат госконтролю.

Неважно, согласен кто-то или не согласен с действиями Китая или распределением ролей в вопросах собственности. Суть в том, что можно, не жалея сил, искать аналогичные случаи

¹⁰ “Profile: Jack Ma, Founder and Executive Chairman, Alibaba Group.”Forbes. <https://www.forbes.com/profile/jack-ma/?sh=73a5b0381ee4>.

¹¹ Wei, L. “China Blocked Jack Ma’s Ant IPO after Investigation Revealed Likely Beneficiaries,” Wall Street Journal, February 16, 2021. <https://www.wsj.com/articles/china-blocked-jack-mas-ant-ipo-after-an-investigation-revealed-who-stood-to-gain-11613491292>.

госконтроля над гигантскими частными корпорациями вроде Alibaba. Но вы ничего не найдете – нигде, кроме Китая. Таким образом, высокая степень госконтроля над коммерческими предприятиями не ограничивается ГП, а охватывает и ЧП, причем на беспрецедентном уровне.

Коммерческая направленность

На вершине этого экстраординарного айсберга государственной собственности и контроля находится не менее уникальный уровень коммерческой направленности, окрашенный в цвета конкурентной стратегии Корпорации Китай. Хотя мы поговорим о нем подробнее в последующих главах, здесь будет уместно дать хотя бы основное представление о проблеме. Хорошие новости заключаются в том, что не нужно быть «рыцарем плаща и кинжала», чтобы раскрыть тайну концепции и стратегии государства Китай. Также не нужно полагаться на мнения и спекуляции аналитиков и экспертов. К счастью для всех, стратегии и концепции Корпорации Китай лежат на виду (причем уже десятка два лет). Проблема в том, что многие западные бизнесмены никогда о них не задумывались, а иные вообще отбрасывали в сторону как политические прокламации, не имеющие, следовательно, отношения к их личным коммерческим интересам. Однако концепции и стратегия Китая ничуть не менее коммерческие, чем у любой западной компании.

Концепция. СЕО (назовем его так) Корпорации Китай Президент Си Цзиньпин недавно заново озвучил стратегическое видение страны, впервые упомянутое на XIX Всекитайском съезде Коммунистической партии, состоявшемся в октябре 2017 года. Он заявил, что Китай «должен стать мировым лидером в плане национального могущества и международного влияния». На первый взгляд подобное заявление может показаться не слишком «корпоративным» или глубоким. Но если вы на минутку остановитесь и подумаете над структурой концепции Китая по сравнению с концепциями большинства коммерческих организаций, то увидите, что аналогия просто бросается в глаза. К примеру, большинство корпоративных концепций звучат примерно так: «Мы видим себя глобальными лидерами в X (вставить нужную отрасль или сектор)». Если взять заявление Президента Си и изложить его более прямолинейно, то на самом деле он говорил, что Китай намерен стать одной из сильнейших держав на планете и одной из наиболее влиятельных. Здесь четкое слияние экономических и политических целей. Чего у видения Си не отнять, так это амбициозности.

Стратегия. Но иметь амбициозную концепцию – это одно, а вот реализовать – совсем другое. Чтобы добиться цели, нужно иметь план – стратегию, как сражаться и побеждать по пути. Корпорация Китай именно это и делает. По сути, Си сформулировал стратегию из трех частей или то, что мы называем «стратегические направления», опоры, так сказать, столпы. Первое направление – ослабить и эффективно устранить избыточную зависимость Китая от иностранных фирм в области ключевых технологий и продуктов. Второе направление – это обеспечить доминирование местных фирм на внутреннем рынке Китая. Третье направление – победить в глобальном масштабе. Если коротко, то Корпорация Китай стремится стать мировым лидером по части национальной мощи и международного влияния, ослабив внешнюю зависимость, заняв преобладающие позиции внутри страны и одержав победу в глобальном масштабе. И для каждого стратегического направления имеются три ключевые тактики, предназначенные для достижения стратегических целей. Руководителю корпоративных коммуникаций любой западной многонациональной корпорации не потребуется и нескольких минут, чтобы взять эти элементы и создать на их основе симпатичную графику, которую можно затем поместить в презентацию PowerPoint и выдать для внутреннего и внешнего употребления. Выглядеть это будет примерно так, как на рис. 1.8.

Документы. Как уже упоминалось, чтобы получить в свое распоряжение конкурентную стратегию Китая, не нужно потихоньку проскальзывать в суперзащищенный правительствен-

ный кабинет и снимать документы с грифом «совершенно секретно» шпионской камерой в виде вечного пера. Не нужно прочесывать кипы непонятных бумаг и правительственных документов, а потом изобретать сложные алгоритмы, чтобы расшифровать тайные послания. Нет, конкурентная стратегия Китая секрета не представляет; она вот уже два десятилетия декларируется в весьма открытых документах. Вот три ключевые публикации, раскрывающие искомую стратегию:

- Государственная программа развития науки и техники на среднесрочную и долгосрочную перспективу. План (MLP) на 2005–2015 годы.
- Сделано в Китае – 2025 (MICS 2025). План на 2015–2025 годы.
- Стандарты Китая – 2035. Стратегия на 2020–2035 годы.



Рис. 1.8. Концепция и конкурентная стратегия Китая

С учетом этих и сопутствующих инициатив сущность и обоснования каждого из трех столпов конкурентной стратегии совершенно ясны. В главах 2–4 мы подробно изучим каждое из трех стратегических направлений, их мотивировку и сопутствующую тактику.

Для тех западных деловых людей, которые обычно рассматривают государство исключительно через призму политики, в том числе и китайское государство в Корпорации Китай, и видят в этом конкурентную стратегию, подобный взгляд может показаться чем-то новым. Ведь за пределами Китая интересы государственной и корпоративной политики зачастую изображаются как антагонисты. Но в Китае работает принцип «два в одном». Конкурентную стратегию определяет не фирма и не ее руководство, а государство.

В контексте такой трехкомпонентной стратегии Президент Си все чаще использует термин «двойная циркуляция» как краткое обозначение конкурентной стратегии Китая, состоящей из трех частей. Первый элемент «двойной циркуляции» сосредоточен на «внутренней циркуляции», то есть на внутреннем цикле проектирования, производства и потребления. Рост внутреннего обращения опирается на ослабление внешней зависимости страны и на поддержку внутреннего доминирования местных фирм. «Внешняя циркуляция» – это международная деятельность страны, в особенности продолжение экспорта из Китая на мировые рынки и глобальная экспансия цепочек добавленной стоимости китайских компаний посредством ПИИ, а также установление стандартов для мирового рынка.

Шкала силы

Итак, мы установили, что иностранные бизнесмены должны не просто анализировать своих китайских конкурентов, а рассматривать их в контексте Корпорации Китай, не только потому, что степень интеграции между коммерческими предприятиями и государством беспрецедентна, а еще потому, что данная интеграция развивалась в истинно коммерческом контексте. Третий резон, по которому деловым людям стоит включать анализ Корпорации Китай в свои конкурентные программы, заключается в масштабах и мощи, напор которых придется встретить буквально грудью. Ресурсы в этой игре имеют такой порядок величин, какого не бывало ранее, а в большинстве случаев они намного больше, чем может иметь отдельно взятая корпорация.

Деловые лидеры знают, что, когда речь идет о бизнесе, деньги имеют очень большое значение. Давайте для примера возьмем крупнейшую в мире по величине дохода от продаж компанию Walmart. Ее годовая прибыль за 2021 финансовый год составила 559 млрд долл. – больше, чем ВВП 172 из 193 стран-членов ООН. Впечатляюще, да? И все же ни Walmart, ни любая другая компания и близко не подошли к уровню финансовой мощи Корпорации Китай. Например, в 2020 году ГП Китая получили около 9,7 трлн долл. прибыли¹², что примерно в 18 раз больше дохода Walmart за тот же год (519 млрд долл.). На долю этих компаний приходится 60 % капитализации всех китайских фирм и 30 % ВВП Китая. На активы ГП приходилось примерно 60 % ВВП, или около 8,6 трлн долл.¹³. Целая куча денег, но есть еще кое-что – заемный капитал. ГП имеют доступ к 13,2 трлн долл. посредством займов, а это 92 % ВВП Китая (рис. 1.9).

Конечно, в других странах компании также имеют доступ к заемному капиталу. Но учтем, что у китайских ГП коэффициент «обязательства/активы» равен 1,5, а коэффициент «обязательства/доходы» – 1,4. Компаниям без госсобственности в большинстве индустриальных стран будет весьма сложно, если не невозможно, получить заемный капитал размером более одной трети или половины от общей стоимости активов, а в Китае – почти в три раза больше.

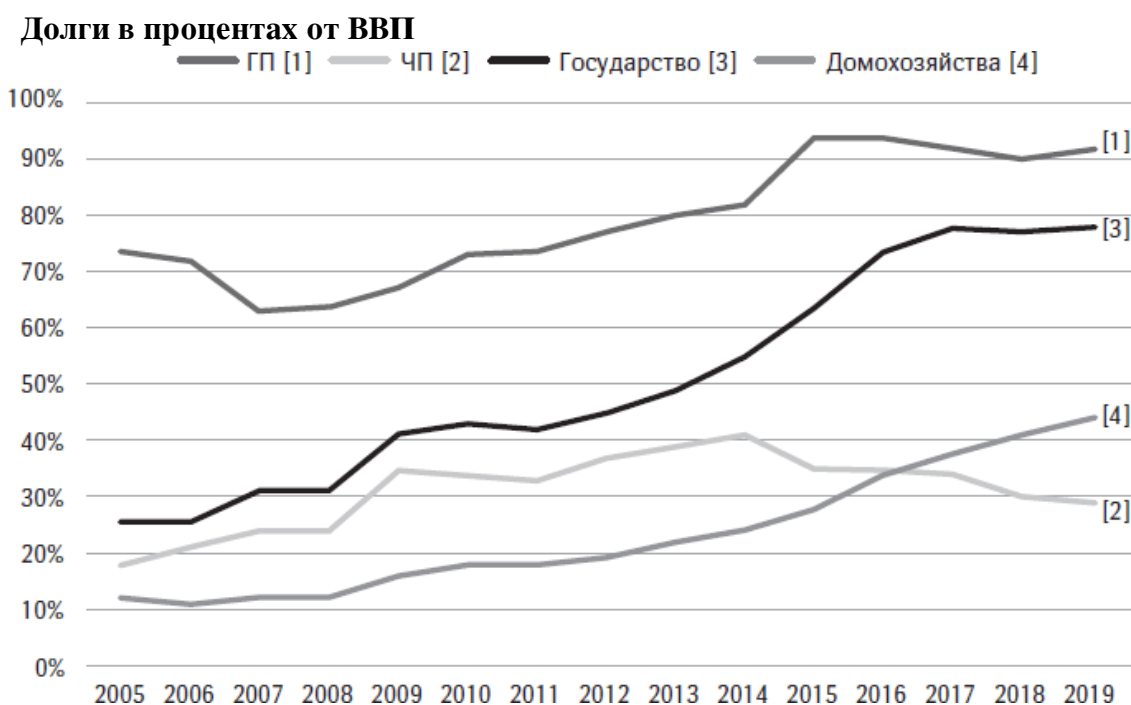
¹² Министерство финансов Китая (2021).

¹³ Molnar, M., and Lu, J. (2019). “State-Owned Firms behind China’s Corporate Debt.” [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2019\)5&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2019)5&docLanguage=En).

Даже если бы кредитор имел возможность устанавливать любую процентную ставку по желанию, все равно маловероятно, что компания в любой стране Запада может взять в долг сумму, в 1,4 раза превышающую свой годовой доход. Короче говоря, объем средств, доступный ГП, просто невероятен в наше время ни в одном месте мира.

Несмотря на высокую закредитованность, китайские ГП не платят больших процентов за пользование кредитами. Согласно одному исследованию, в среднем процентные ставки для ГП Китая на 44 % ниже, чем для ЧП¹⁴. Частично это обусловлено тем, что большинство ГП берут в долг у банков, а все крупнейшие банки Китая находятся в госсобственности. Даже если бы кто-то из банковского руководства посчитал, что давать кредиты при таких высоких уровнях задолженностей или по таким низким ставкам неразумно, но если правительство считает, что заём должен быть предоставлен, так тому и быть.

Наконец, ГП получают выгоду, платя очень маленькие дивиденды государству или не платя вообще. Хотя государство теоретически имеет право на всю прибыль ГП после выплаты налогов, Китай всегда избегал забирать дивиденды у ГП¹⁵. Прекрасная модель – государство берет на себя расходы, а прибыль компания оставляет себе.



Источники: Масquarie Group, Национальное бюро статистики Китая; Министерство финансов, Народный банк Китая.

Рис. 1.9. Долги ГП

В совокупности массовое субсидирование долга и отсутствие необходимости выплачивать дивиденды ведет к искаженной системе льгот. Для китайских ГП, как и для бесчисленных ЧП, зависящих от государства в вопросах финансирования и одобрения проектов, Корпорация Китай с ее протекционизмом и регулирующей деятельностью отлично соответствует их долгосрочным финансовым интересам.

¹⁴ Belsie, L. (2019). "Favoritism toward China's Former State-Owned Enterprises." National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/digest/mar19/favoritism-toward-chinas-former-state-owned-enterprises>.

¹⁵ Milhaupt, C., and Zheng, W. (2015). "Beyond Ownership: State Capitalism and the Chinese Firm." *Georgetown Law Journal*, 103, 666–722. <https://www-cdn.law.stanford.edu/wp-content/uploads/2017/04/103GeoLJ665.pdf>.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.