

Алексей Рязанцев

КИТАЙЦЫ:

коммунизм на продажу

как устроено экспортное производство
при социализме с китайской спецификой



Алексей Рязанцев
Китайцы: коммунизм
на продажу. Как устроено
экспортное производство
при социализме с
китайской спецификой

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70014274
ISBN 9785006082267*

Аннотация

«Коммунизм на продажу...» рассказывает, как устроено китайское экспортное производство, по каким принципам работает, и как это соотносится с программой коммунистической партии Китая. Реалии работы китайского малого и среднего бизнеса описаны на основе совместных проектов, которые продолжаются более тринадцати лет. Книга продолжает и дополняет первую работу автора «Китайцы: руководство по применению».

Содержание

Предисловие.	6
1. Что такое коммунизм и какой режим пытаются построить в современном Китае	11
2. Китайский малый и средний бизнес и долгосрочное планирование	20
3. Новый год – точка отсчёта китайского бытия	26
3A20. Китайское производство по шаблону и какие ошибки оно порождает	46
5. Как китайские фабрики пытаются продать несуществующий товар	66
Конец ознакомительного фрагмента.	69

**Китайцы: коммунизм
на продажу
Как устроено экспортное
производство
при социализме с
китайской спецификой**

Алексей Рязанцев

*Посвящаю эту книгу уникальной
и невероятно интересной стране – Китаю,
а также её жителям и партнёрам по бизнесу.*

*С надеждой сохранять искренность в наших
мыслях и действиях.*

Редактор Сергей Барханов

Идея оформления Сергей Соломатин (агентство АМР)

Дизайнер обложки Татьяна Сатир

Иллюстратор Татьяна Сатир

Чистота и читаемость текста выверены при помощи

Информационная поддержка mobile-review.com

© Алексей Рязанцев, 2023

© Татьяна Сатир, дизайн обложки, 2023

© Татьяна Сатир, иллюстрации, 2023

ISBN 978-5-0060-8226-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие.

Что предшествовало «Коммунизму на продажу» и как появилась идея написать про китайский коммунизм на экспорт

В октябре 2020 года была издана моя книга «Китайцы: руководство по применению». Книгу при помощи выделенного редактора скомпоновали из заметок о работе с Китаем, написанных в период 2016—2020 годов.

Несмотря на ограниченные возможности продвижения, книга в течение месяца после публикации стала бестселлером в интернет-магазине Ozon. Через четыре недели маячок «Хит продаж» появился на сайте «ЛитРес», который и в 2023 году остаётся главной площадкой для продаж электронной версии. В декабре 2020-го в подборку «Бестселлеры» книгу включили в «Ридеро».

«Хитом продаж» на «ЛитРес» и «бестселлером» на «Ридеро» книга повторно становилась весной 2021 года, когда статьи, посвящённые написанию книги и результатам продаж за первые полгода, вызвали интерес постоянных под-

писчиков и новых читателей. Примерно тогда же энтузиасты и любители бесплатного выложили в интернет и пиратскую версию книги.

С тех пор прошло три года. На момент подготовки второй книги к изданию читатели приобрели около двух тысяч электронных и печатных экземпляров «Руководства...» (данных о заках пиратских копий у меня нет).

Книга своё дело сделала. Возможно, её приобретут и читатели моей новой работы (благодарю читателей, если вы так поступите), но для меня как для автора книга остаётся в прошлом.

Когда «Руководство...» было издано, я был уверен, что вложил в книгу все знания о работе с Китаем. И на тот момент так и было. Но я практик, и приступая к работе над второй книгой, я имел за плечами уже 11 лет работы с Китаем, продолжая заниматься разработкой и закупкой потребительской электроники. Знаний и опыта с годами только прибавилось.

Повод написать новый цикл статей об особенностях ведения бизнеса с китайскими производителями возник после того, как я несколько раз схлестнулся в интернете с молодыми коммунистами и им сочувствующими.

У себя в социальных сетях эти молодые коммунисты (судя по профилю, большая часть из них родилась уже после 1991 года¹) публиковали выдержки из официальных китай-

¹ В 1991 году распался Советский Союз и в нашей стране закончились попытки

ских правительственных изданий (в книге также будут использоваться эти источники) и восхищались тем, как развит в Китае социализм. Обычно я от споров в интернете стараюсь держаться подальше, но тут не выдержал.

Ежедневное общение с китайцами, командировки, жизнь в этой стране ещё несколько лет назад показали мне, что внутри самого Китая официальная правительственная повестка и реалии живут параллельной жизнью, почти не пересекаясь.

Того же мнения придерживаются западные экономисты и политики. В книге «Мечь географии»² Роберт Каплан пишет: «Несмотря на то что китайские лидеры формально считаются коммунистами, они фактически преемники примерно 25 императорских династий, которые сменяли друг друга на протяжении 4000 лет». Автор отмечает, что «династия новых правителей» хоть и окрестила себя коммунистической, на самом деле является капиталистической и авторитарной. В той же работе Каплан пишет: «Китай – это государство с самым большим населением и наиболее динамично развивающейся экономикой в мире, которое распространяет своё территориальное влияние в основном посредством торговли».

Я с нашими молодыми коммунистами спорил, приводил

построения как коммунизма, так и социализма.

² Каплан Р. Мечь географии. Что могут рассказать географические карты о грядущих конфликтах и битве против неизбежного. Москва, Издательская группа Азбука Аттикус, 2015.

аргументы, но последователи идей Маркса и Ленина позиции не изменили, посетовав, что я, несмотря на годы совместной работы и бизнеса, «так ничего и не понял». Молодым коммунистам, которые не посещали Китай, не ездили на китайские фабрики и не заглядывали в общежития рабочих, наверное, виднее. Я решил: пусть молодые коммунисты остаются при своём мнении. К тому же коммунисты подарили название второй книге, для которой сразу нашлось оформление. Так как вторая книга дополняет первую, ничего нового ни я, ни иллюстратор выдумывать не стали.

Вторая книга будет не о политике или экономике. Для этого можно найти более компетентные и детальные источники, на которые я сослался выше и буду ссылаться в дальнейшем.

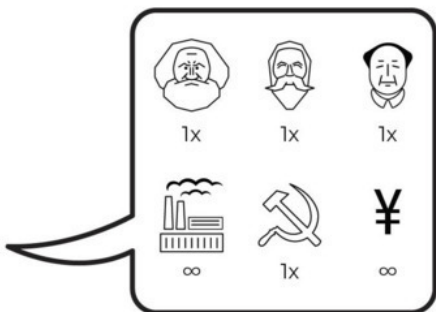
На примере малого и среднего бизнеса книга расскажет, как работает современное китайское производство, на каких принципах оно базируется и каких идей придерживается. По мне, налицо все признаки капитализма, у которого нет долгосрочных планов. Читатели сами сделают выводы после прочтения.

Вторую книгу отличает от первой то, что первая сначала была написана, а уже после главы публиковались в интернете, дробясь на заметки и разбавляясь картинками. Для второй книги использован обратный принцип: в основе «Коммунизма...» – самые популярные статьи и заметки по итогам анализа положительных оценок и просмотров в социальных сетях автора. Разумеется, материалы были переработаны.

ны и отредактированы выделенным специалистом издательства, замечания и правки которого я учёл, так как книгу хотелось сделать полезной и увлекательной.

Приятного и интересного чтения!

1. Что такое коммунизм и какой режим пытаются построить в современном Китае



Читателю наверняка хочется побыстрее перейти к описанию и анализу работы китайского малого и среднего бизнеса. Но чтобы лучше понять частное, нужно сначала в общих чертах разобраться в теории.

Признаюсь, первая глава книги далась непросто. Я старался сделать начало максимально лёгким и нескучным, чтобы было интересно читателю, а я сам мог использовать материалы во время будущих презентаций и лекций на тему политического режима современного Китая. По-моему, это удалось.

Однако если вы спешите, то после этого абзаца можете листать дальше, ко второй главе. Специально для вас кратко скажу: китайская Коммунистическая партия собственно коммунизма уже давно не строит, а «претворяет в жизнь идеи о социализме с китайской спецификой». Чем является «социализм с китайской спецификой» по факту, я постараюсь подробнее рассказать тем, кто остался и решил разобраться или освежить познания в теоретическом коммунизме.

* * *

Благодарю, если вы остались и продолжили чтение. Автору всегда приятно знать, что его тексты изучают не по касательной.

Задаваясь вопросом, а чем, собственно, является коммунизм, логично обратиться к отцу-основателю этого термина. Так, в 1844 году Карл Маркс писал, что «коммунизм есть положительное выражение упразднения частной собственности; на первых порах он выступает как всеобщая частная собственность»³.

В Третьей программе КПСС⁴ говорилось: «Коммунизм – это бесклассовый общественный строй с единой общенародной собственностью на средства производства, полным социальным равенством всех членов общества, где вместе со всесторонним развитием людей вырастут и производительные силы на основе постоянно развивающейся науки и техники, все источники общественного богатства польются полным потоком и осуществится великий принцип «от каждого по способностям, каждому по потребностям».

А великий китайский председатель Мао Цзэдун писал: «Коммунизм есть цельная идеология пролетариата и вместе с тем новый общественный строй. Эта идеология и этот общественный строй отличны от всякой другой идеологии и всякого другого общественного строя и являются наиболее совершенными, наиболее прогрессивными, наиболее революционными, наиболее разумными во всей истории чело-

³ Маркс К. Экономическо-философские рукописи (1844). Часть «Коммунизм» // Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Изд. 2-е. Т. 42.

⁴ Программа КПСС 1961 года (также Третья программа КПСС) – главный документ КПСС, принятый на XXII съезде КПСС 31 октября 1961 года. Основной целью программы было создание плана строительства коммунизма.

вечества»⁵.

Итак, планировалось, что при коммунизме будут общественная собственность и полное социальное равенство. Предполагалось, что трудиться люди станут не за деньги, а за идею. Но вдруг и сразу построить коммунизм невозможно, поэтому общество должно пройти «переходный этап».

Говоря об опыте Советского Союза, на XXII съезде КПСС первый секретарь ЦК Никита Сергеевич Хрущёв объявил, что к 1980 году в СССР «в основном» коммунизм будет построен⁶.

Однако эти амбициозные планы были скорректированы уже в 1967 году. На торжественном заседании, посвящённом 50-летию Октябрьской революции, Леонид Ильич Брежнев выдвинул концепцию «развитого социализма». По сути, она подразумевала отказ от скорого построения коммунизма и перенос этой цели на неопределённый срок. В материалах XXIV съезда КПСС новая идеологическая норма была закреплена официально⁷. «Развитой социализм» рассматри-

⁵ Цитируется по: Мао Цзэдун, Выдержки из произведений (пекинское издание на русском языке, 1967) – краткому сборнику ключевых изречений Мао Цзэдуна, впервые изданному правительством КНР в 1966 году. «Цитаты Мао Цзэдуна» напечатаны одним из самых больших книжных тиражей в мире, сопоставимым с тиражами Библии и Корана. Только с 1966 по 1971 год было напечатано около 800 млн экземпляров.

⁶ XXII съезд Коммунистической партии Советского Союза. Т. I—III. М.: Госполитиздат, 1962.

⁷ Материалы XXIV съезда КПСС. М.: Политиздат, 1971.

вался как переходная стадия (первая фаза) коммунистического строительства.

Если говорить об опыте КНР, то идею «социализма с китайской спецификой» сформулировал великий руководитель Дэн Сяопин и основой китайской версии социализма является рыночная экономика. Реформы, знаменующие переход к этой форме, начались в 1979 году, а в развёрнутом виде концепция начального этапа социализма изложена в докладе Чжао Цзяна на XIII съезде Коммунистической партии Китая в октябре 1987 года⁸.

На всех последующих съездах КПК неоднократно утверждалось, что ещё долго – «сто лет и более», а «может быть, и несколько столетий» – страна будет находиться на начальной стадии социализма⁹. Как это будет в реальности, смогут оценить уже новые поколения, которые, возможно, и вовсе не будут читать книг, как бумажных, так и цифровых, а наверняка станут получать информацию более интересным и необычным для нас способом.

Что касается недавнего времени и фактических результатов, то в период 1979—2002 годов Китай плавно перешёл от планового ценообразования к рыночному, а также к рыночному валютному курсу, создал современную банковскую систему, небанковские финансовые институты и рынок цен-

⁸ XIII Всекитайский съезд Коммунистической партии Китая, Пекин, 25 октября – 1 ноября 1987 года. М.: Политиздат, 1988.

⁹ <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=7018>

ных бумаг¹⁰.

То есть партия остаётся коммунистической, но формирует социализм. Социализм не простой, а китайский. Мне это очень напоминает молекулярную кухню, когда заказчику подают блюдо, совершенно непохожее на то, из чего оно приготовлено, и никаких ассоциаций с ингредиентами не вызывающее.

Работая над изданием книги, я просмотрел множество классических определений социализма (включая как русско- и англоязычные, так и китайские) и понял, что ни одно из них для современных китайских реалий не подходит.

Например, «социализм – это общественно-политическая теория, основанная на стремлении к социальной справедливости, которая реализуется через отказ от индивидуализма и частной собственности в пользу коллективизма и общественной собственности»¹¹, – точно не про Китай.

Как не имеет отношения к Китаю и современный термин «социализм XXI века», который широко применялся в латиноамериканских странах и был лозунгом президента Венесуэлы Уго Чавеса. «Социализм XXI века»¹² опирается на фундаментальные столпы демократии, региональное сотрудничество и права рабочих. Но «демократия», «права рабочих»

¹⁰ Там же.

¹¹ <https://artforintrovert.ru/tpost/84xv970651-что-такое-социализм>

¹² Дитерих Х. Социализм XXI века. 1996 (Dieterich H. The Socialism of the 21st century. 1996).

и «Китай» – понятия несочетаемые.

Дальнейшие теоретические искания только запутают читателя, а не раскроют тему.

Поэтому я предлагаю закончить на этом с теорией и перейти к практике. К тому же для граждан нашей страны привычно жить в условиях, когда декларируется одно, подразумевается другое, а получается третье.

Добавлю только, что когда работа над книгой походила к концу, и издатели поторапливали меня с отправкой текста на вычитку редактору и корректору, в России произошли два показательных для российско-китайских отношений события.

В конце августа 2023 года в Москве и Санкт-Петербурге были открыты китайские визовые центры. Консульские отделы перестали справляться с потоком людей, которые хотят въехать в КНР с туристическими и деловыми целями. Как обладатель свежей китайской визы, могу вам сказать, что поток посетителей в этих центрах очень плотный.

Также на базе Института Китая и современной Азии Российской академии наук открыли лабораторию по изучению идей председателя КНР Си Цзиньпина¹³. Согласно пресс-релизу, «перед лабораторией поставлена задача установить контакты с китайскими научными центрами, провести несколько совместных конференций и круглых столов.

¹³ <https://www.iccaras.ru/news/nam-neobhodimo-znat-i-horoshho-analizirovat-idei-si-tszinpinga.html>

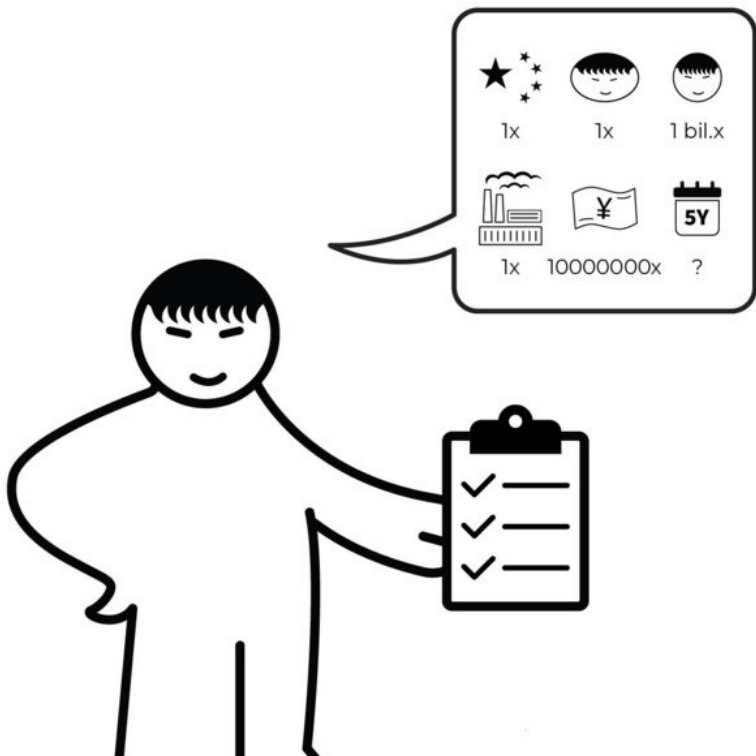
По итогам работы, в 2025 году будет издана большая научная монография, которая познакомит российских читателей, в том числе представителей российской власти, с идеями Си Цзиньпина и их значением для развития Китая и российско-китайских отношений». Директор Института Китая и современной Азии заявил, что «нам необходимо знать и очень хорошо анализировать идеи Си Цзиньпина, потому что Китай сегодня – наш главный стратегический и экономический партнёр». По словам учёного, «для выстраивания взаимоотношений российскому правительству необходимо хорошо понимать, в чём заключается идейная основа развития сегодняшнего Китая».

Факт возникновения подобной лаборатории интересен и симптоматичен. Но подчеркну, что учёные будут заниматься теориями, а я работаю с Китаем на практике. И если научные работники будут только разбираться с идеями председателя и влиянием теорий на развитие Китая, то не побоюсь заявить, что простые и понятные выводы по части бизнеса в этой книге уже представлены. Например, что китайский малый и средний бизнес живёт в параллельной с большими идеями реальности.

«Китайцы: коммунизм на продажу» – это, конечно же, не научная монография. И написана книга не учёным, а человеком, который пусть и сдал кандидатский минимум, но не защитил диссертации и пока не стал кандидатом наук. Но, возможно, именно это помогает мне общаться с читате-

лями на понятном языке и отвечать на вопрос, какой ценой Китай стал второй (на момент выпуска книги) экономикой мира.

2. Китайский малый и средний бизнес и долгосрочное планирование



В октябре 2022 года прошёл XX съезд Коммунистической партии Китая. Согласно официальной информации, съезд определил стратегию развития страны на сто лет вперёд, обозначив приоритетные направления.

Съезд открывал генеральный секретарь Центрального комитета КПК Си Цзиньпин с докладом «Высоко неся великое знамя социализма с китайской спецификой, сплочённо бороться за всестороннее строительство модернизированного социалистического государства»¹⁴.

Русский перевод доклада занимает 77 листов, а сам текст тяжело читать не из-за объёма, а из-за обилия канцеляризмов и пропагандистских штампов. Я уже не застал социализм в СССР в сознательном возрасте, а газетные статьи до 1991 года видел только в перепечатках или фотокопиях. Но показалось, что язык доклада главы китайского государства вполне бы нашёл себя на страницах советских центральных газет 35-летней давности.

Судите сами:

«Товарищи!

...XX Всекитайский съезд Коммунистической партии Китая является чрезвычайно важным съездом, созванным в ключевой момент, когда наша партия и многонациональный народ страны, отправившись в новый поход к всесторон-

¹⁴ Текст доклада приводится в переводе на русский язык, опубликованном на: <https://russian.news.cn/20221025/b32a2a0cff064246838b0999eedebaa/c.html>

нему строительству модернизированного социалистического государства, начали шагать к осуществлению намеченной к столетию КНР цели.

Основная тема данного съезда: высоко неся великое знамя социализма с китайской спецификой, целиком и полностью претворять в жизнь идеи о социализме с китайской спецификой новой эпохи, развивать великий дух основания КПК, укреплять уверенность в себе и стремиться к самосовершенствованию, отстаивать основополагающие принципы и внедрять инновации, трудиться с воодушевлением, смело и решительно двигаться вперёд, сплочённо бороться за всестороннее строительство модернизированного социалистического государства и всестороннее продвижение процесса великого возрождения китайской нации».

Или вот:

«Страна – это её народ, народ – это страна. Коммунистическая партия Китая руководит народом в завоевании и защите государственной власти – это есть не что иное, как завоевание сердца народа.

Как гласит древняя китайская мудрость, государственное управление осуществляется в соответствии с установленными правилами, а самое коренное из них – принесение народу пользы. Создание благ для народа – это требование, отражающее суть принципа «Партия создана на общее благо и находится у власти в интересах народа».

Необходимо настаивать на обеспечении и улучшении

жизни народа в процессе развития, поощрять создание прекрасной жизни путём совместной борьбы, прилагать неустанные усилия для реализации мечты народа о прекрасной жизни».

Я думал, что проблема заключается в издержках перевода текста, которого в оригинале с третьим уровнем владения мандаринским диалектом я ещё не осиливаю. Но профессиональные переводчики, которые помогали работать над книгой, подтвердили, что и на китайском языке текст звучит похоже. Лишнее доказательство, что язык чиновников требует перевода и разъяснений для обычных людей.

О докладе председателя Си слышали многие китайские поставщики, с которыми идёт работа, но самого доклада, естественно, никто не читал. А я, ежедневно общаясь с представителями малого и среднего бизнеса, с каждым разом убеждаюсь, что китайское правительство и бизнесмены живут в собственных реальностях, которые почти не пересекаются.

Если бы сотрудницы отделов персонала могли задать китайским поставщикам любимый вопрос: «Кем вы видите себя через пять лет?», то большая часть интервьюируемых вряд ли прошла бы отбор. Да и не выдерживают многие китайские предпринимательские начинания такого срока.

Если не вникать в юридические тонкости, в китайском бизнесе работают и собственники, и фабрики, сотрудничество с которыми длится более пяти лет. А если в эти тонко-

сти вникнуть, то китайская компания с циклами в два-три года переводит бизнес на новое юридическое лицо, регулярно меняет счета как в Гонконге, так и на материке (подробности в главе 16), а на фабриках появляются новые вывески. Но по факту работа идёт с теми же людьми, которые остаются в тех же помещениях.

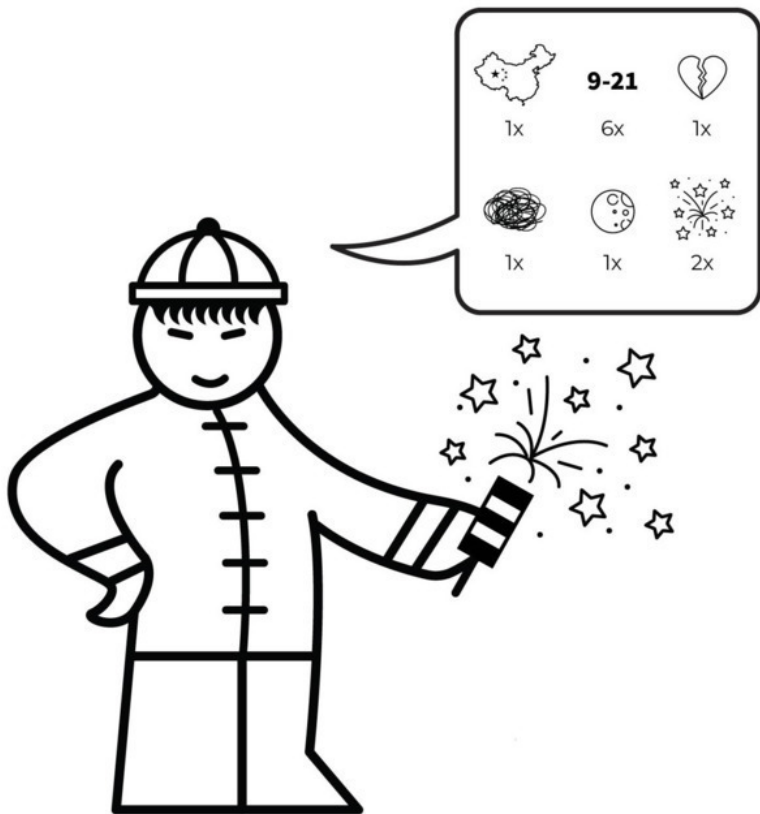
Возможно, наиболее честные представители китайских торговых компаний ответили бы, что через пять лет хотят жить в частном доме в Австралии с вечным правом собственности¹⁵, пользуясь заработанными деньгами и не вспоминая о тяжёлой жизни на родине. Но таких меньшинство. Представители малого и среднего бизнеса Китая, скорее, произнесли бы общие слова об улучшении жилищных условий и дальнейшем занятии бизнесом, но не более.

Не вспоминаю ни одной компании с чётким долгосрочным планированием. Базовое планирование учитывает мощности фабрики, сроки «с китайского Нового года до Дня образования КНР» (начало октября) и высокий сезон «со Дня образования КНР до китайского Нового года». После Нового года желательно представить новые разработки и набрать заказы, которые будут поступать до начала каникул. Китайский босс может запланировать увеличить мощности фабрики или переехать в новое помещение, но для начала владелец бизнеса должен заработать на это в сезон.

¹⁵ Право собственности на дом или квартиру в Китае составляет 70 лет с момента постройки здания.

В те годы, когда не случалось катаклизмов вроде пандемии коронавируса, планирование опиралось на эти даты как на основу китайского существования. Так было и в предыдущий год, будет в этот, так должно быть и в следующий. И если про долгосрочное планирование китайских бизнесменов нечего сказать за неимением фактов, то глава о китайском Новом годе и особом месте этого праздника в жизни Китая получается сама собой.

3. Новый год – точка отсчёта китайского бытия



В книге «Китайцы: руководство по применению» я посвятил отдельную главу китайским государственным праздникам и влиянию выходных на жизнь и производство в стране¹⁶. Здесь я расскажу прежде всего о праздновании Нового года по лунному календарю (другие наименования – «праздник весны» и «китайский Новый год»).

Как сказано выше, если у китайского малого и среднего бизнеса и существует планирование, то опирается планирование именно на эти плавающие даты. Плавающие потому, что по лунному календарю дата Нового года смещается в зависимости от фаз Луны. Так, в 2020 году китайцы праздновали Новый год 25 января, в 2021-м – 12 февраля, в 2022-м этот день пришёлся на 1 февраля, в 2023-м – на 22 января, а в 2024-м праздник весны наступает 10 февраля.

Китайская жизнь упирается в эти периоды из-за отсутствия официальных отпусков у основной массы жителей Китая. При этом суббота в большей части компаний – это рабочий день (в высокий сезон на производстве он всегда рабочий).

Иногда в Китае случаются выходные на один-два дня из-за формальных праздников (европейский Новый год, День поминовения усопших, Первомай, фестиваль драконьих лодок и другие), а остальное время китайцы не работают только в воскресенье и ждут длинных государственных каникул,

¹⁶ См. главу 15 «Фабрики постоят, или Китайские праздники».

когда заставить их трудиться не может даже самый жестокий работодатель. Семь дней китайцы отдыхают в начале октября, во время национальных праздников по случаю образования КНР в 1949 году; ещё четырнадцать приходится на «лунный Новый год».

Что касается отпуска, то этим законным правом могут воспользоваться только государственные служащие и сотрудники филиалов западных компаний. И хотя при рабочем стаже выше десяти лет по закону китайцам положено до пятнадцати дней отпуска в году, по факту владельцы частного бизнеса этих расходов в сметы затрат не закладывают. Боссы считают, что 21 день государственных праздников как раз вмещает положенный сотруднику отпуск.

Учитывая «серые» зарплаты (о них – ниже), отсутствие официального трудоустройства в большей части частных китайских компаний, сотрудники эти правила игры принимают. Юридически государственные праздники длятся не так долго, но китайцы увеличивают выходные по традиции, сложившейся годами. С натяжкой это можно назвать переносом «отпуска по желанию» на «отпуск, когда отдыхают все».

Один мой китайский друг, работавший на поставщика, с которым мы сделали десятки моделей мобильных телефонов, четыре года назад покинул компанию и трудился в типичных китайских фирмах с шестидневной рабочей неделей, регулярными переработками без оплаты и зарплатой,

которую босс переводит на личный счёт через WeChat¹⁷.

После друг удачно сменил работу и сейчас трудится в компании HMD Global, которая владеет правами на бренд мобильных телефонов и смартфонов Nokia. Друг контролирует сборку мобильных устройств, компоненты и то, чтобы сделанная в Китае Nokia соответствовала европейским стандартам. Разумеется, и то, чтобы с производством не случилось тех «китайских чудес», о которых можно прочитать в этой книге.

Сейчас друг гордо заявляет, что «работает в Финляндии». Не в «финской компании», а именно «в Финляндии», имея в виду европейские условия работы, включающие правила охраны труда, оплату переработок и даже... отпуск, в который он может поехать на отдых с семьёй. Работа в такой компании – повод для гордости.

А другие знакомые как перерабатывали, так и перерабатывают, причём те, кто трудится на себя, убиваются даже больше наёмных работников. Китайские работники офисов и фабрик живут в китайских реалиях, с китайскими правилами и спецификой. Поэтому для них так важно отдохнуть те две-три недели, когда это делают все. Остальное время – это шесть дней работы в неделю, на что уходит большая часть жизни.

¹⁷ WeChat – самое популярное приложение для общения, с функционалом электронного кошелька для оплаты через QR-код. Во многом благодаря WeChat наличные деньги в Китае фактически прекратили хождение. Подробнее о WeChat и функциях приложения написано в разделе «Дополнения».

Однажды я почувствовал негативное влияние китайского графика и на себе. Тогда я находился в Китае в продолжительной рабочей командировке, подумывал о релокации в Гонконг, а моё сердце заполнила прекрасная китаянка. Это были интересные отношения, несмотря на разницу менталитетов.

Проблема была в том, что назвать полноценными отношениями эту взаимосвязь было сложно, так как мы... редко виделись. Девушка жила по типичному китайскому графику: уходила на работу к девяти утра, часто перерабатывала и освобождалась обычно уже в девять вечера. Девушка сильно уставала как от работы, так и от давления начальницы, которая не разрешала никому уходить из офиса раньше себя.

Деспотичная начальница, конечно, сильно влияла на график работы девушки и других работников. Руководительница ругала подчинённых, объясняла, что только переработки и преданность делу смогут сделать из них хороших специалистов, лишала премий за неточности или оплошности, а хобби и увлечения называла «глупостями, на которые не стоит тратить время». В целом начальница была типичным китайским руководителем, образ которого детально разобран в книге «Китайцы: руководство по применению»¹⁸.

¹⁸ Глава 4 «Организация труда в китайской компании».

Подобные начальники встречаются в 90% китайских компаний, и такие руководители, как и их поведение, – привычный стандарт работы, как и шестидневная занятость. Да, суббота у девушки без исключений была рабочим днём¹⁹, и если девушка в течение трудовой недели мучилась от нагрузки, то я – от одиночества. Вместе мы проводили только вечер субботы и воскресенье – день, когда публичные места в больших городах Китая переполнены.

Было невозможно планировать поездку на выходные, нежелательно было полуночничать и засиживаться с друзьями вечером в пятницу. А если в воскресенье хотелось подольше поспать, то и этот единственный выходной пропадал в безделье. Перейти же на другой график можно было только одним способом – уволиться.

«Ну да, мы так и живём», – пожимали плечами китайские коллеги, когда я жаловался на ситуацию. Муж с женой не так часто видятся дома, не воспитывают общих детей: этим занимаются старшие родственники, и все становятся полноценной семьёй только в воскресенье.

Некоторые пары находят выход из положения, работая в одной компании, иначе спустя время мужчина и женщина становятся чужими и их перестаёт объединять что-то кроме совместного жилья, за которое ещё нужно выплачивать пожизненную ипотеку.

¹⁹ В некоторых китайских компаниях суббота – сокращённый рабочий день, а в некоторых каждая вторая суббота – выходной.

Нигде кроме Китая не видел такого количества семейных пар, организовавших семейный частный бизнес. Муж чаще привлекает инвестиции и организует работу производства, а жена – продаёт и общается с клиентами.

Повторюсь, ситуация с китайской девушкой обсуждалась с китайскими друзьями и партнёрами по бизнесу, и жители КНР делились собственными проблемами. Моя любовная история не была исключением и не вызывала сочувствия. Скорее знакомые сокрушались, что годами живут точно так же. И что часто китайский брак – это соседские отношения с общим бюджетом. Одна женщина и вовсе откровенно поделилась, что хочет ещё одного ребёнка, но не от номинального супруга, которого редко видит и который не занимается дочерью даже в свободное время.

Когда я обсуждал со знакомыми китайцами институт брака, то более 50% молодых людей говорили, что решили завести семью под давлением старших родственников, потому что «пора» или попался «подходящий вариант». Порой у меня возникало ощущение, что это не отношения, а некий процесс социализации и биологического размножения, чтобы воздать дань китайским традициям. Сочетавшись браком, китайцы продолжают жить вместе потому, что уже сделали то, что было «надо», и людям некогда менять жизнь из-за постоянной работы и сильной занятости.

...Отношения с китайкой завершились. После командировки я сделал вывод, что жизнь в Китае, даже с европей-

ским графиком работы и социальным пакетом, по ряду параметров мне не подходит. Так что я официально считаю своё сердце пострадавшим от «работы на экспорт на износ».

И эта антисоциальная политика – сознательный выбор руководства Китая. Который, впрочем, оправдывает себя как способ достижения целей. Не знаю ни одной страны, которая в той или иной степени не зависела бы от сделанных в Китае товаров или компонентов.

Поэтому заказчики в разных странах мира заранее готовятся к китайским выходным. И к Новому году особенно.

* * *

Сколько раз я ни пытался подготовиться к китайскому Новому году и спланировать заказы, обойтись без ошибок не удавалось. То поставщики не успевали закончить подготовку товара из-за высокой нагрузки, то поставщики поставщиков не могли вовремя достать компоненты, то не было свободных мест в грузовых контейнерах и самолётах.

Причина проблем всегда одна и та же: фабрики одновременно собирают слишком много товара, слишком много заказчиков желают этот товар получить, а цепочки производства и поставок зависят от исполнителей и доступности сырья.

Так, в один из авральных дней перед китайскими каникулами мы разбирались с продукцией, которая изготавлива-

лась на фабриках, состыковывали поставщиков с перевозчиками и общались с местным отделом продаж.

По стандартной практике отправка груза согласуется только после проверки качества и количества. С технически простым товаром и в некоторых других исключениях приёмка допускается по фото от инспектора по качеству. Но перед китайским Новым годом и штатные инспекторы качества, и сотрудники сторонних организаций сильно перегружены. А внештатные инспекторы, понимая ситуацию, ещё и сильно увеличивают тарифную ставку за услуги. При таком раскладе периодически приходится принимать технически простой товар по видеосвязи или же по фото, которые предоставляет поставщик. Обычно производителю отправляется образец фотоотчёта, по примеру которого стоит подготовить собственную съёмку.

За несколько дней до новогодних каникул меня атаковал менеджер поставщика. Менеджер убеждал, что партия товара вот-вот будет готова, и требовал оплату. Наша сторона настаивала, что оплата произойдёт только после окончания производства и предоставления обязательных снимков. Параллельно уточнялась возможность доставки груза у перевозчика, ведь если доставить груз нельзя, то и оплачивать партию товара бессмысленно. Перевозчик подтвердил, что место найдёт, но просил сильно ускорить доставку, так как праздники стремительно приближались и компании одна за другой уходили на каникулы.

В итоге поставщик предоставил снимки, засыпав нас просьбами об оплате. Фото предоставили не в том формате, который запрашивался, но на снимках было видно готовый товар, упакованный по нашим стандартам. Параллельно поставщик атаковал перевозчика, требуя от него как поторопить заказчика с оплатой, так и дать разрешение на поставку. Оплату мы произвели, разрешение дали. А то, что следовало запросить у производителя подробные снимки и что детали становились видны как раз на них, стало понятно уже позже.

То, что с грузом проблемы, мы заподозрили, когда до китайских каникул оставались считанные часы. Получив платёж, поставщик затих и пропал. Поначалу были наивные предположения, что это произошло потому, что перевозчик получил товар, и доставка товара идёт без нашего контроля. Но перевозчик заявил, что никакого груза на склад не поступало и что поставщик на связь не выходит. На наши сообщения, письма и звонки производитель также не реагировал. Менеджер поставщика отозвался уже после начала праздников и заявил, что отдыхает в родном городе и на ситуацию повлиять не может, пообещав разобраться с нерадивыми коллегами после каникул и незамедлительно отправить груз в транспортную компанию. Было обидно, что на три недели деньги оказались заморожены.

Каникулы закончились, но транспортная компания так и не дождалась груза. Менеджер говорил, что болеет, что ещё не успел вернуться в офис, или отмалчивался. В итоге при-

шлось отправлять на фабрику инспектора. И когда наш представитель там оказался, выяснилось, что готового к отправке груза на фабрике и в помине нет. Производитель только готовился возобновить работу после праздников, и наш заказ стоял в очереди наравне с другими. Более того, даже полного комплекта компонентов для сборки на фабрике ещё не было.

Так я узнал, что перед праздниками китайцы выдают желаемое за действительное, обещая успеть завершить подготовку товара. Но главная цель поставщиков в этот момент – не помочь клиенту закрыть проект, а получить дополнительный предновогодний бонус, который можно будет потратить во время длинных каникул. Китайский босс буквально так и ставит задачу: получить деньги любой ценой, а оправдаться можно уже после отдыха.

Ради бонуса китайцы идут на обман, подлог и изобретательные художества. Как потом выяснилось, мы получили фото товара из предыдущего заказа. И выявить это помогли бы дополнительные снимки, на которых виден стикер с датой производства (снимка стикера поставщик как раз не предоставил).

Охотники за бонусами, впрочем, действуют и более изобретательно: поставщики используют старые фото, удаляя свойства файла и метки, используют фотографии образцов, выдавая в отчёте образцы за полноценную готовую партию. Подделываются и стикеры. Для снимков запаковываются пустые коробки и даже паллеты. Перевозчику, конечно, пу-

стые коробки не отправляются, но как метод получения денег с заказчиков это работает.

Впоследствии менеджер или владелец бизнеса могут оправдываться, что сами не ездили на фабрику из-за сильной занятости, что рабочие руководителей не так поняли и что больше такого не повторится. На основе опыта могу сказать, что у одних поставщиков это повторяется, у других – нет.

То же происходит с депозитами. Если за несколько дней до китайских праздников поставщик требует предоплату, чтобы закупить компоненты, таким образом менеджер зарабатывает новогодний бонус. Выполнять заказы фабрика всё равно станет только после окончания каникул. Приоритетное время для стоящего заказчика производитель обязательно найдёт, а для мелкого клиента и искать не потрудится.

Так что спешить с платежами китайцам перед Новым годом не следует. Приятно, конечно, порадовать партнёра бонусом, но заморозить деньги на месяц-другой – прямые финансовые потери.

Столь длительный срок заморозки получается потому, что после новогодних каникул часть рабочих на фабрики не возвращается. С наступлением тепла сотрудники фабрик остаются в родных городах и деревнях до окончания сезона дождей в начале осени, помогая семьям. Бывшие фабричные рабочие трудятся на огородах и в семейных фермерских хозяйствах. С приближением высокого производственного сезона, в сентябре-октябре, рабочие вновь едут наниматься

на фабрики в крупные промышленные города.

Фабрикам нужно заново нанять и обучить недостающих сотрудников. Поэтому после длинных новогодних каникул китайское производство раскачивается около месяца. Часть фабрик удерживает персонал выплатами и поощрениями, но текучка кадров была, есть и будет. Из-за этого у заказчиков образуются дыры в поставках и дефицит товара, а китайские поставщики используют ситуацию как уловку для манипуляций.

И с тем же рвением поставщики требуют денег и после возвращения в офисы.

* * *

Привычно и то, что после возвращения отдохнувших на каникулах китайских поставщиков в офис начинается настоящий шторм с просьбами перевести депозитные платежи. При том что часть фабрик ещё не открылась.

Часто рабочий день начинается с атаки одного из партнёров:

«Алекс, привет! Когда нам ждать платежа? Рабочие уже вышли, не хотим простаивать. Другие заказчики перевели много денег, начальнику производства нужно найти время для ваших заказов».

При этом опыт подсказывает, что фабрика ещё не работает и что выход рабочих ожидается не ранее чем через неде-

лю-две. График этой фабрики изучен и проверен, но сама фабрика об этом регулярно забывает.

«А фабрика точно работает? – уточняю я. – Обычно ваши рабочие недели две-три подтягиваются».

«Всё работает! – уверяет поставщик. – Рабочие вышли, фабричные мощности простаивают. Не хочу деньги терять. Поэтому давай скорее заказ и оплату!»

«Что-то сомневаюсь. В прошлом году твоя фабрика начала работу через две недели после офиса. Да вам ещё компоненты нужно закупать...» – выражаю я сомнение.

«Мы и в прошлом году начали раньше. Ты просто забыл! Фабрика подготовлена к работе. Так что платите и не задерживайте!» – продолжает атаку поставщик и начинает в мессенджере забрасывать фотографиями рабочих и сборочных линий.

«Хорошо-хорошо! Обязательно переведём. Только сначала пришлём инспектора удостовериться, что с фабрикой порядок. Инспектор снимет видео, подтвердит готовность, и платёж сделаем. Сегодня перед окончанием рабочего дня инспектор подъедет. Договорились?» – предлагаю я.

«Сегодня лучше не надо. И завтра тоже. Позже напишем, когда инспектору приходиться, – отвечает поставщик после паузы. – Мы работаем, но там ещё грязь... Может быть, не весь мусор убрали. Да и не на все линии сборки вышли рабочие, поэтому инспектор может ситуацию неправильно понять... Так что пусть приходит позже».

Зная, что через день-другой инспектор будет в том районе, я попросил коллегу потратить полчаса и доехать до фабрики, чтобы посмотреть, что там происходит по факту. Вместо отчёта инспектор прислал снимок закрытой двери, который я тут же переслал поставщику.

Поставщик ответил с утра. Производитель сказал, что, во-первых, нехорошо заявляться в гости без предупреждения. Во-вторых, фабрика работала, но в целях безопасности нежданному инспектору не открыли дверь. И, наконец, инспектор... пришёл не на ту фабрику. У производителей, дескать, теперь две фабрики, и вторая полноценно работает и рада гостям, а первая функционирует частично и посторонних не пускает.

Потом поставщик добавил, что, поскольку время всё равно прошло, пусть инспектор через неделю приходит на первую фабрику (ту, куда контролёра якобы не пустили), так как вторая фабрика всё равно загружена заказами других клиентов.

И это обычная ситуация после возвращения поставщиков в офисы. Если перед Новым годом производителям нужны платежи, чтобы получить бонус, то деньги после каникул требуются, чтобы раскатать производственные мощности.

* * *

Читателя может заинтересовать, какие дела у инспектора

по качеству на фабрике, если Китай только возобновил работу после окончания каникул и ещё не начинал выполнять новые заказы. Тем не менее контролёр сильно занят. Инспектор по качеству посещает производителей, осматривая грузы, которые в спешке собирались перед праздниками, и часто находит в товарах много сюрпризов, не имеющих отношения к продукту заказчика.

Как сказано выше, перед новогодними каникулами работники китайских фабрик трудятся на пределе возможностей, стараясь побыстрее сдать заказы и уехать в единственный продолжительный отпуск в году. Менеджеры по продажам стараются любыми способами получить с клиентов платежи, а клиенты прилагают усилия, чтобы забрать грузы.

Но так как поток товаров огромный, забрать весь произведённый товар не получается. Мы настаиваем на том, чтобы производство завершалось перед праздниками, прилагаем усилия, чтобы отправить товар, но по разным причинам часть продукции остаётся на складах до окончания каникул.

Происходит это потому, что порт отгрузки меняет правила приёмки товара, или таможенный склад закрыли на карантин (о политике нулевой терпимости к коронавирусу повествует глава 17), или потому что поставщик не предоставляет нужных документов, или стоимость перевозки сильно увеличилась из-за ажиотажа, или не удалось найти место у перевозчика.

И инспектор по качеству занимается как раз детальным

осмотром товара, который производился в спешке. Нередко контролёр обнаруживает сюрпризы. Повторюсь: перед китайскими каникулами сборка идёт на пределе возможностей, в увеличенный рабочий день, согласно цели китайского босса получить деньги любой ценой. Собранная в спешке электроника получается не качественным товаром, а браком; в коробки запаковываются устройства, которые не успели доделать, а недостаток веса компенсируется добавлением ненужных запасных частей, которые негодились при подготовке продукции или попались под руку.

Такое происходит не массово, но встречается даже у добросовестных поставщиков. Ведь даже поставщик с репутацией не может контролировать группу рабочих, у которых перед глазами маячат долгожданный отпуск, встреча с семьёй и премия. Начальник сказал перевыполнить норму – и рабочие стараются. Правда, хитрят. Тем более, как сказано выше, после каникул часть из них на фабрику не вернётся и останется с семьёй на тёплое время года.

Поэтому в коробках, предназначенных для готовой продукции, обнаруживаются пустые корпуса без плат. То ли не нашлось времени платы вставить, то ли компонентов не привезли. При этом такие «изделия с сюрпризом» аккуратно распределяются по разным коробкам, чтобы не вызывать подозрений из-за несоответствия веса заявленным значениям.

Иногда в наличии и корпус устройства, и электронная на-

чинка внутри корпуса. Вот только начинку с корпусом не соединили и не припаяли, а только вставили. На большее времени не хватило. Могут рабочие и только успеть сложить в коробку комплектующие – предполагая, наверное, что клиент сам соберёт устройство после прибытия на склад в стране назначения. Но это ещё что. Бывает, в коробку для выравнивания веса засыпают электронные детали неизвестного назначения, которые, видимо, валялись рядом с линией сборки.

Если же у поставщика заканчиваются аксессуары (кабели, наушники, зарядные устройства), то аксессуаров в упаковку и не вкладывают. При этом без адаптеров питания часть устройств не работает, но об этом перед Новым годом думать некогда. После праздников в ситуации будет разбираться либо владелец бизнеса (который свалит вину на рабочих), либо менеджер по продажам (который свалит вину на владельца).

Инспектор не всегда выявляет перечисленные дефекты, но товар лучше проверить, причём как можно внимательнее. То, что китайский производитель готов заменить брак и предоставить компенсацию, ситуацию спасает, но не сильно. Ведь за транспортировку брака заказчик уже заплатил, а если груз конечного покупателя попадёт на досмотр на таможне, возникают риски из-за попытки ввоза товаров без декларации с сопутствующими штрафами.

Среди отгруженных в спешке заказов, которые я в прямом смысле доделывал своими руками, больше всего запомни-

лись смартфоны, которые на эксклюзивной основе под Новый год поставлялись для одной крупной российской торговой сети.

Это был смартфон «первой цены», по которой покупатель (по расчётам маркетологов) приобретает устройство, не задумываясь над качеством и технической спецификацией. Проект больше стратегический, чем денежный, но тиражи устройства были большими. Модель поставлялась в торговую сеть с ноября по февраль, и ту партию, которая поступила в январе, поставщик завершал уже перед китайскими праздниками.

Инспектор проверял каждую партию, мы понимали, что брака и подлога компонентов в устройствах нет, но держали производство под контролем. Перед китайским Новым годом инспектор посетил фабрику и лично наблюдал за тем, как в спешке собирается и упаковывается товар. По словам контролёра, всё было в порядке, хотя поставщик ещё не доделал около десяти тысяч смартфонов. В итоге инспектора послали на другую фабрику, и часть груза отправилась на транзитный склад без досмотра.

О китайском сюрпризе мы узнали уже по факту. Причём сообщил об этом сам поставщик: «Алекс, для тех смартфонов из вашего заказа задних крышек не хватило. Поэтому около семи тысяч отправили без задников. Скажи, кому передать оставшиеся крышки, перевозка за наш счёт».

В частной беседе наш менеджер честно признался, что

производителя подвёл поставщик. И что, дожидаясь поставки крышек, фабрика ни за что не успела бы отдать груз до праздников. Серийные номера и номера паллет смартфонов без крышек менеджер предусмотрительно записал.

Торговой сетью предусматривались серьёзные штрафы за непоставку, и мы вспоминали китайцев «хорошими словами» всем отделом, когда в полном составе (включая меня, инженеров, логиста и стажёров) сидели на складе и лично добавляли недостающие крышки к смартфонам, аккуратно вскрывая каждую из семи тысяч коробок и вкладывая крышки. Тогда мы, конечно, больше смеялись. Но я чётко понял, что в плане контроля качества слабинку давать нельзя.

А о разном понимании качества и об ошибках производства товара в спешке мы ещё не раз поговорим.

3А²⁰. Китайское производство по шаблону и какие ошибки оно порождает



²⁰ Число четыре считается в Китае несчастливым, так как по произношению созвучно слову «смерть» (死). По этой причине в Китае часто нет четвёртых этажей в зданиях и мест с номером четыре. После тройки часто следует либо 3А, либо сразу 5. Книга придерживается этой традиции.

Невысокую цену китайских товаров обеспечивают не только условия труда и оплаты рабочих, уход китайских компаний от налогов (подробности этого будут описаны далее), но и поточное изготовление продукции со схожим набором компонентов. Поэтому фабрика, с уведомлением заказчиков или без него, размещает заказы на ключевые компоненты у поставщиков, комплектующих или же планирует собственное изготовление необходимых деталей.

Производитель старается разработать универсальную продукцию, которую с минимальными изменениями предлагает в разные регионы мира. Себестоимость снижается за счёт использования аналогичных комплектующих и закупки однотипных ключевых компонентов. В универсальной продукции поставщики опционально меняют упаковку, элементы отделки, ставят логотип клиента, но глобально товар остаётся похожим на ту базовую разработку, которую предлагает фабрика²¹.

Заказчик из Северной Америки может не знать, что одновременно с его заказом планируется к изготовлению партия аналогичного товара для Европы или Австралии. Тем более заказчику никто не скажет, что «задержка со стороны поставщика» может быть связана с тем, что фабрика не набра-

²¹ Подробнее об упомянутой схеме производства вы можете прочитать в книге «Китайцы: руководство по применению» (глава 3 «Региональные торговые марки второго эшелона и их роль в насыщении рынка китайскими товарами»).

ла заказов и ожидает оплаты других клиентов. Закупать компоненты впрок на свой страх и риск китайский босс вряд ли отважится. Таковы издержки закупок небольших (по китайским меркам) партий. При заказе крупных партий таких проблем нет, но есть другие.

Когда компоненты наконец готовы и поступают на линию сборки, главным приоритетом китайского босса становится скорость. В сезон перед Рождеством и Новым годом фабрики часто не успевают обслуживать клиентов даже при условии шести рабочих дней (в предыдущей главе уже говорилось, что в большей части Китая суббота рабочая) и увеличенного трудового дня (что не разрешено законодательно, но практикуется повсеместно).

Когда во главу угла ставится скорость производства, любое изменение в продукте тормозит и ломает поточный процесс. Получив нестандартное или дополнительное требование, китайский конвейер начинает барахлить, останавливаться и терять в скорости. Китайский босс нервничает и кошмарит сотрудников, сотрудники начинают нервничать вслед за боссом, и это чревато проблемами.

Производитель предсказуемо сопротивляется тому, что влияет на скорость, и решениям, которые отклоняются от «эталонного образца». Если изменения касаются ключевых компонентов, заказчику предложат либо оплатить изготовление нестандартной партии, либо отказаться от требований.

В нише потребительской электроники, где я работаю на момент написания этих строк, минимальная партия компонентов может колебаться от 500 до 10 000 штук в зависимости от типа и стоимости устройства. Как правило, чем дешевле устройство, тем выше требования к минимальному количеству.

Так, поставщик умных часов заявлял, что производитель плат не будет менять некачественный, по нашей оценке, перевод интерфейса устройства, если заказчик не оплатит партию из 3000 устройств. Изменений в плату вносить не планировалось, но даже на модификацию программного обеспечения производитель не соглашался без гарантии минимального объёма заказа. Ведь требование клиента и сопутствующие дополнительные работы не вписывались в схему подготовки товара по накатанному шаблону.

Производители плат мобильных телефонов (стоимость которых в сравнении с умными часами ниже) ограничивали минимальное количество 5000, только после этого соглашались принимать требования к установленным в мобильник языкам и изменению стандартного интерфейса.

* * *

Китайская линия сборки электроники также рассчитана на изготовление стандартных устройств. Не типовые, не стандартные требования влекут за собой перенастрой-

ки процесса сборки, обучения персонала, что сказывается на скорости и не радует китайского босса. Здесь китайский бизнесмен прав: рабочее время – это деньги.

На стандартной фабрике весь рабочий день (рабочую неделю, месяц) сотрудник выполняет только одну операцию (об этом я также писал в книге «Китайцы: руководство по применению»²²). Если рабочий прикручивает винт, он занимается только этим. На прикручивание винта сотруднику отведено определённое время, за которым следит начальник производства.

Ручной труд организован так, что сотрудник делает, а не думает. Рабочий выполняет норму. А интеллектуальные задачи делегированы вышестоящему руководству. Прикручивая один и тот же болт день за днём, сотрудник погружается в этот монотонный процесс. Если дать рабочему болты неподходящего размера, рабочий точно так же будет эти неподходящие болты вкручивать, разрушая пластик. Повторюсь: в задачи работника не входит думать, чем он занимается. Рабочий прикручивает, приклеивает, монтирует и работает руками, а не головой.

Если рабочего, который привык вкручивать болты, попросить, например, наклеивать защитную плёнку на экран или припаивать динамик, этому процессу сначала обучают. Точно так же рабочего обучают другому способу прикручивания болта или же прикручиванию болта другого вида. В против-

²² Глава 8 «Визит на китайскую фабрику».

ном случае рабочий продолжит делать то, к чему привык, и будет это делать ровно так, как выполнял операцию до этого. Результат работы при этом вряд ли порадует инспектора по качеству и заказчика.

Без обучения и перенастройки появление нестандартных компонентов и процессов на линии китайского поточного изготовления товаров способно спровоцировать либо массовый брак, либо панику среди сотрудников, которые не смогут выполнять привычные операции.

Что уж говорить о самом изделии, если сопротивление вызывает даже просьба об изменении упаковки. При работе над новым устройством мы попросили поставщика заменить стандартную упаковку на более простую коробку из плотного картона. Стандартная коробка устройства хоть и изготавливалась из дорогих материалов, но много весила и неудобно открывалась. Наш вариант был более удобен для потребителя и выгоден для транспортировки. Но эта просьба опять же ломала привычные производственные процессы. Заказать аналогичную упаковку с другим дизайном производитель ещё мог, а вот заменить упаковку – уже нет.

Производителя можно понять: упаковщиков придётся обучать укладке товара в коробки нового типа и успокаивать, что ничего страшного не произошло. В противном случае упаковщики, увидев нечто непривычное, не выполнят работу, и сборка готового заказа будет парализована.

Пытаясь избежать нестандартного решения, производи-

тель начал выдумывать и ссылаться на поставщика печатных материалов: мол, тот не готов брать в работу нестандартный край, если в заказе менее 10 000 штук. Только после того, как мы предложили заказать и привезти нужное количество самостоятельно (благо у нас установлены контакты с китайскими поставщиками полиграфии и аксессуаров), фабрика согласилась на изменение и разместила заказ у привычного партнёра. Но обучение сотрудников работе с новой упаковкой всё равно проводилось.

* * *

Поскольку китайские компании малого или среднего бизнеса на своих высоких скоростях, как правило, работают в режиме хаоса, малопонятного человеку с Запада, а подробности о заказах хранятся в голове босса, это регулярно порождает ошибки.

Заказы для клиентов из разных регионов могут смешать, перепутать; использовать другие компоненты, установить нетипичные вилки для электрических розеток или положить в комплект зарядные устройства другого формата. Товар могут упаковать в коробки, которые предназначались для заказчика из другого региона, а потом (когда инспектор по качеству забраковал приёмку) убеждать забрать партию продукта, так как это аналогичный товар, а упаковка... не так важна. Менеджер по просьбе китайского босса будет стара-

тельно изображать непонимание и до последнего не соглашаться с претензией.

Ниже поделюсь несколькими задокументированными проблемами, которые приносит шаблонное производство на высоких скоростях.

Начнём с мобильных телефонов. Я занимался этой категорией товаров с 2012 по 2017 год. По сей день простые базовые трубки я помню как одни из самых любимых изделий, которые производились в партнёрстве с китайскими фабриками. Впрочем, с производством мобильных телефонов также хватало проблем.

Случается, что конкурентные компании с одного и того же рынка заказывают похожий товар на одной и той же китайской фабрике. Заказчики не любят таких ситуаций, но цена вопроса и здесь играет ключевую роль. А ради нужной закупочной цены приходится жертвовать защитой конфиденциальной информации и интеллектуальной собственности (утаить это при изготовлении продукции на одной фабрике фактически невозможно).

Если объём бизнеса конкурентов не позволяет забронировать мощности китайской фабрики под эксклюзивную работу, то на этом же заводе запросто может производиться продукция нескольких торговых марок по цене, которая эти марки устраивает. Правда, изготовление на одной площадке способно принести и неприятные сюрпризы. Поставщик старается угодить сразу нескольким заказчикам, но из-за хаоса

и спешки не успевают контролировать, что делает.

Помню ситуацию, когда, набрав заказов для одного рынка, китайцы произвели мобильные телефоны одного клиента с... программным обеспечением другой торговой марки! Второй бренд также покупал товар на этой китайской фабрике. Дизайн мобильных телефонов отличался, но плата использовалась та же, что и у конкурентов.

Закупив ключевые компоненты для сборки, производитель перепутал платы и то ли не заметил этого, то ли не подумал, к чему приводит подобный пересорт. Телефонов клиенты заказали много, товар следовало сдать вовремя, а не разбираться в тонкостях. Телефоны произвели, аппараты работали: звонили и отправляли сообщения.

Но в финальной партии клиент номер один получил некоторое количество аппаратов с программным обеспечением клиента номер два, а клиент номер два – аналогичное количество аппаратов с программным обеспечением клиента номер один. Чужая прошивка обнаруживала себя только при включении. Сколько таких телефонов было в партии, не могли сказать ни заказчики, ни поставщик. Проверка показала, что аппараты с прошивкой конкурентов попадаются неравномерно: в одной групповой коробке на пятьдесят телефонов таких устройств встречалось сразу пятнадцать штук, а в другой – ни одного.

На конвейере прошивку конкурентов не заметили по причине высокой скорости сборки. А на выходном контроле ра-

бочий только выборочно проверяет, включается ли телефон и ловит ли сеть. Работник проверяет, нажимаются ли клавиши и работает ли динамик, но вот проверка программного обеспечения в обязанности не входит. Рабочий даже не думает о программном обеспечении и о том, логотип какой торговой марки в него зашит. Фабрика ежедневно делает эти телефоны для разных стран, и задача рабочих – сдавать функционирующие аппараты, а не разбираться в тонкостях устанавливаемых прошивок. А вот инспектор по качеству то ли не заметил такой особенности за «красный конверт»²³, то ли телефонов с программным обеспечением другой торговой марки контролёру действительно не попало.

В итоге клиенту номер один уже у себя в стране пришлось перепрошивать все сто тысяч устройств из этой партии и отзывать мобильные аппараты из торговых сетей. Поставщик после сильного сопротивления согласился на компенсацию трудозатрат. Следующую партию с той же фабрики проверял уже другой инспектор, сильно увеличив выборку.

* * *

Очень люблю следующую историю, так как в ситуации сошлись две китайские особенности: 1) стеснение перед тем, чтобы указать заказчику на ошибку; 2) работа на высоких

²³ Красные конверты традиционно используются в Китае для дарения денег. В красных конвертах также дают взятки.

скоростях, когда фабрика делает, а не думает.

Был момент, когда из-за дефицита дисплеев стоимость мобильных телефонов начала сильно расти. Локальная торговая марка изготавливала эти телефоны по контракту в Китае под собственной торговой маркой и поставляла в крупную торговую сеть. Розничная стоимость и плановый доход сети заранее на длительный период были зафиксированы в контракте со штрафными санкциями.

Поскольку розничную стоимость изменить было нельзя, началась оптимизация стоимости закупочной. Подобные «оптимизации», к слову, происходят достаточно часто в обе стороны. Поэтому качество одного и того же электронного устройства, которое продаётся в одной и той же торговой сети, получается то лучше, то хуже – это зависит от партии изготовления и того, что во время производства происходило с компонентами и курсом валют.

Заменяя ряд компонентов, клиент также попросил фабрику оптимизировать коробки для мобильных телефонов: упаковку сделали компактнее, а для изготовления решили использовать более дешёвый материал. Расчёт габаритов упаковки делали дистанционно, а китайцам отправили крой коробок, которые теоретически подходили для телефона и аксессуаров в комплекте.

Китайцы файлы приняли, произвели упаковку и отправили товар заказчику... А то, что упаковка не подходила к телефонам и что нельзя было использовать настолько дешёвый

материал для товара с длительным сроком доставки, стало понятно уже после прибытия груза. Если на фабрике плотно набитая коробка ещё держалась на честном слове, то после упаковки в групповую тару и после трёх месяцев доставки морским контейнером коробка рассыпалась в руках сразу же после извлечения.

Естественно, заказчик начал названивать китайцам и слать поставщикам гневные видео, требуя компенсации и объяснений. В конфликт пришлось вмешаться даже китайскому владельцу бизнеса. Хозяин фабрики собрал информацию по проблеме и... ничего компенсировать не стал. Через переводчика руководитель дал клиенту разъяснения. Девочка-менеджер, которая вела заказ регионального клиента, быстро сообразила, что новая упаковка не подходит для телефона и аксессуаров. Но сказать этого клиенту не могла: у неё был небольшой опыт работы, а клиент (зарубежный заказчик с деньгами, да ещё и старше по возрасту) торопил, уверяя при этом, что размер коробки сам проверил лично. Девочка боялась оскорбить клиента несогласием.

Менеджер отправила образец упаковки начальнику производства и уточнила у него, смогут ли упаковщики сложить товар в эту коробку, как настаивает заказчик. Начальник поразмыслил, поэкспериментировал и... наделил сотрудников навыками плотного запихивания, которое требовалось клиенту. Да, коробку буквально распирало изнутри и держалась упаковка на честном слове и кусочке прозрачного скотча,

зато соответствовала требованиям клиента. Фабрике нужно было быстрее завершить заказ, а не думать.

В плане выбора материала заказчику тоже было нечем крыть: клиент сам попросил самую дешёвую коробку, которая в Китае, как выяснилось, делается из сырья десятого сорта, плохо выглядит и недолго служит.

Коробки, которыми заменили китайский брак, пришлось заказывать уже на месте. Упаковка лучше выглядела, выдерживала длительную перевозку и эксплуатацию, но стоила в четыре раза дороже. Более того, на заказчика легли ещё и затраты на переупаковку. В торговую сеть продукцию отправляли если не в ущерб себе, то с нулевой прибылью.

* * *

Быстро готовила товар, а не думала фабрика и в следующем примере. А заказчик проявил невнимательность и в итоге получил тот сюрприз, который получил.

При размещении заказа у поставщика нужно обязательно обращать внимание на закупочный артикул и описание этого артикула. Сюрпризы с наименованиями встречаются в работе как со старыми, так и с новыми поставщиками. Наученный горьким опытом, наш отдел закупок просит включать в счёт не только наименование, описание, но ещё и изображение устройства.

Интуиция не обманула читателя, если вы подумали, что

под одним и тем же наименованием и описанием у поставщика может скрываться разный товар. Так получилось потому, что производитель изменил дизайн и забыл предупредить об этом заказчика, так как работает на высоких скоростях.

Похожие, но различающиеся наименования товаров изготавливают с отличающимися характеристиками, материалами или аксессуарами. На регулярной основе поставщики любят «терять» в описаниях адаптеры питания для наших зарядных устройств, «забыв» также изменить стоимость эквивалентно исключению из комплекта зарядки.

Но вернёмся к ситуации. Заказчик размещал у китайского производителя новый заказ, прислав при этом номер артикула и нужное количество. Поскольку заказчик делал это в режиме Copy/Paste, скопировав артикул из отгрузочных документов, некоторые символы в номере артикула при копировании потерялись.

На это обратил внимание производитель. И уже за клиента предположил, какой номер артикула для заказа правильный. Клиент, не вчитываясь в набор букв и цифр, закупку подтвердил, отписавшись, что «заказывает то же самое, что и в прошлый раз». Поставщик понял запрос буквально и выставил счёт на тот артикул, который запрашивал клиент. Описания устройства, характеристик изделия (и, что важно, фотографии) в счёте не было. Роль сыграло и то, что цены на изделия похожих артикулов не отличались. Но отличались

сами товары.

После завершения производства заказчик был обескуражен фотографиями готовой партии, которые прислали с фабрики. На этих снимках запечатлели аналогичные устройства, но совершенно другого дизайна и с немного другими характеристиками.

«Вы что нам сделали?» – удивлённо спросил заказчик производителя.

«Сделали то, что просили», – уверенно ответил производитель, указав на внутренние номера артикула и устройства, которое за ним закреплено в китайской базе. Различие было в двух символах. Но это было другое устройство. С иным дизайном и иными потребительскими свойствами.

Заказчик пытался сопротивляться, но крыть было нечем: менеджер сам заказал и подтвердил именно эту позицию, в чём собственноручно расписался в инвойсе.

В таких случаях проблему можно решить только двумя путями: либо забрать готовый товар, либо попросить поставщика предложить ненужный товар пулу клиентов подешевле и ждать, что клиенты на это согласятся. Потом всё равно придётся доплатить за изготовление нужного товара и ожидать, когда поставщик товар произведёт.

Заказчик выбрал первый вариант. В этом случае клиенту пришлось заплатить только за новый пакет сертификатов на новое устройство.

Случалось, что китайцы предпочитали продолжать воспроизводить дефекты, так как требования к качеству ломали и схему сборки, и схему производства поставщика компонентов.

У одного устройства с функцией беспроводной зарядки инженер обнаружил дефект: при длительной зарядке устройство начинало перегреваться. Инженер открыл корпус, разобрался в проблеме и подготовил отчёт с рекомендациями, которые дефект устраняли. Поставщик изменения принял, но не преминул высказать, что с нашей компанией непросто работать и что только ради одного заказчика производитель вынужден заказывать специальную «начинку» устройств с функцией беспроводной зарядки.

Я с удивлением спросил: неужели поставщик продолжает изготавливать для других клиентов устройства, которые перегреваются? И фабрика ответила утвердительно! Другие заказчики, видимо, не делали детальных стресс-тестов, не знали о проблеме или закрывали на неё глаза, также ориентируясь на скорость поставки и низкую цену.

Решение проблемы производителю не стоило ничего: производителю следовало расположить и припаять те же самые компоненты по рекомендации. Но делать этого на фабрике не стали, потому что начал возмущаться поставщик плат, который также не хотел терять времени и не был готов опе-

ративно перестраивать привычные процессы, которые хоть и приводили к дефектам, но не вызывали критических замечаний.

Фабрике было выгоднее продолжать работать, ничего не меняя. Производитель не закладывал в возможные расходы устройства, пострадавшие от перегрева или замкнувшие. Фабрика штамповала товары здесь и сейчас, пока клиент покупал и не предъявлял серьёзных претензий по браку.

* * *

Завершу тему рассказом об ещё одной «оптимизации».

У одной локальной торговой марки бытовой техники и кухонных принадлежностей была широкая линейка продукции из сотен наименований посуды для приготовления пищи и кухонной бытовой техники. Часть товаров локальный бренд разрабатывал сам, часть брал у китайцев в готовом виде и изменял только упаковку. Через эту компанию прошло несколько коллег по отрасли, так что информация о внутренних процессах компании получена из первых уст.

Один коллега занимался бытовой техникой и кастрюлями. Когда резко увеличилась стоимость металла, поставщик предсказуемо поднял цены на продукцию, которая металл содержала. Сохранять прежнюю цену товара при подорожавшем сырье китайцы уже не могли.

Компания, о которой идёт речь, как и бренд мобиль-

ных телефонов из истории выше, подписала с торговой сетью договор, фиксирующий стоимость поставляемого товара на длительный период, включая новогодние и весенние праздники. Изменение закупочной стоимости делало этот проект нерентабельным для владельца компании.

Посоветовавшись с технологами, знакомый предложил китайцам использовать другой сплав. Кастрюля из этого сплава выглядела так же, но... получилась менее жаро- и износостойкой. Поставщик согласился. Китай в этом отношении уникальная страна, готовая продавать даже мусор или брак, если того пожелает клиент. Для малого и среднего бизнеса при этом вопрос заработка намного важнее репутационных издержек, тем более что ценность и узнаваемость торговой марки дешёвых изделий немногим выше нуля.

Образец заказчика порадовал, но вот при тестировании выяснилось, что при длительном нагревании... у кастрюли в прямом смысле сгорает дно! Металл сначала сильно раскаляется, а затем прогорает насквозь. Да, это было не стандартное бытовое тестирование, а стресс-тест, при котором кастрюля некоторое время стояла на огне без жидкости. Но полученный результат напрямую свидетельствовал о надёжности изделия, и рассеянный покупатель (которых гораздо больше, чем можно предположить) мог с лёгкостью воспроизвести аналогичную ситуацию. При этом поставщик утверждал, что использовал рекомендованный сплав, и что китайская версия ведёт себя похожим образом. Да и не оставляют

нормальные люди кастрюль без воды на огне.

Так что стоит учитывать, что даже если прописать требования к материалу и точный химический состав компонентов, китайская версия этого же самого материала может оказаться значительно хуже и не соответствовать ожиданиям заказчика. Иногда это «китайский отраслевой стандарт», а иногда и сознательный подлог.

Постоянный читатель и один из главных комментаторов блога giazantsev.info на Livejournal с ником [ardelfi](#) отмечал: «При прочих равных (цена, качество, сроки) китайцы в моих глазах проигрывают из-за национальных особенностей». Когда читатель обращался в американскую компанию, поставляющую компоненты, с разными вопросами по продукции, конструктивный диалог начинался сразу и обычно решение находилось, даже если вопрос нетривиальный.

Например, для проекта в добывающей промышленности потребовались специальные дорогие литиевые батарейки (не аккумуляторы) для температур сильно выше ста градусов. Батарейки эти расходовались десятками, поскольку срок работы батареек был коротким: каждые несколько дней устройства с батареями помещались в скважины со взрывчаткой, а батареи в прямом смысле взрывались и списывались.

В документации на батарейки не было требуемых параметров, а те, что удалось найти, указывались в виде чисел, а нужны графики. Инженер поддержки американского по-

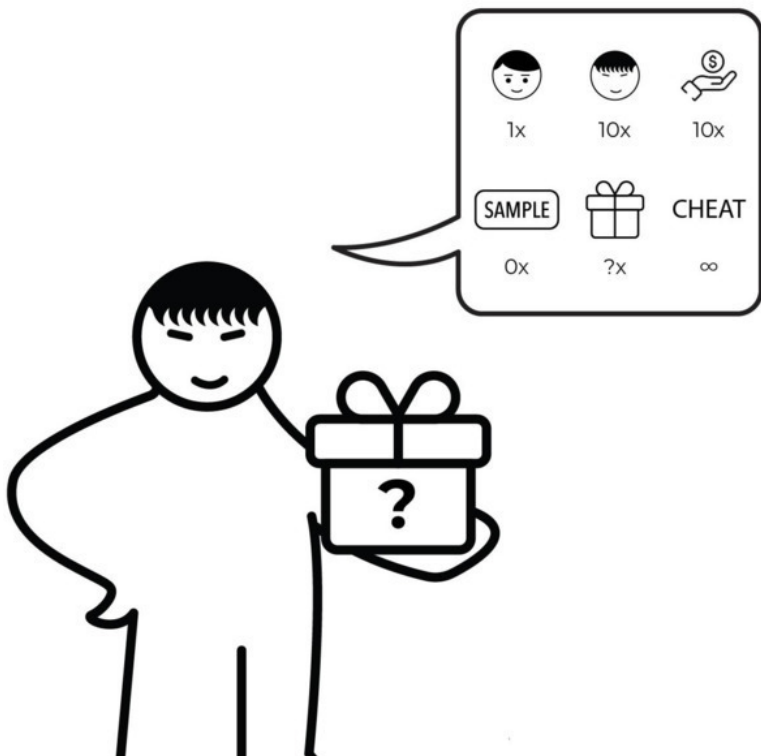
ставщика понял задачу из короткого описания и сказал, что на проведение экспериментов и построение требуемых графиков понадобится около недели. Неизвестно, сколько батареек ушло в расход на эти эксперименты, но, по оценкам инженера компании-покупателя, расходы исчислялись тысячами долларов. Тем не менее через неделю график был подготовлен и отправлен клиенту.

Американцы оперативно поняли задачу и предоставили информацию без фокусов и ответов на вопрос «Сколько возьмёте?» В этом, согласно мнению читателя, китайцы проигрывают людям с западным мышлением безнадёжно, потому что думают максимум на ноль шагов вперёд, да и думать начинают только тогда, когда видят перед собой деньги, которые получают в короткий срок.

Но проблемы проблемами, а выгода выгодой. Клиенты продолжают идти за заказами на китайские фабрики, а фабрики по возможности стараются минимизировать причинённый себе и заказчику ущерб. Китайские производители и заказчики нужны друг другу, ведь только при размещении крупного заказа у товара получается привлекательная цена. Один заказчик вряд ли вытянет большой объём, а несколько средних и мелких – запросто.

Работая с китайскими фабриками, важно помнить, что думать о качестве производителю некогда. Вопрос контроля качества остаётся на заказчике товара и его представителях.

5. Как китайские фабрики пытаются продать несуществующий товар



Ориентация на быструю работу и быстрое получение денег напрямую влияет и на те предложения, которые китайские фабрики делают клиентам. Часто поставщики пытаются продать картинку или образцы, распечатанные на 3D-принтере, надёжности работы которых никто не подтвердил. В таких случаях босс ставит задачу получить депозитный платёж, а уже потом разбираться в технологиях.

Здесь замечу, что в «далёкие доковидные времена» поставщики стремились успеть выпустить новую продукцию или прототипы устройств к отраслевым выставкам, которые проходили два раза в год. Выставки назначались на апрель и октябрь, мероприятия проходили одно за другим в выставочных комплексах Гонконга и материкового Китая. Сотрудники локальных брендов, вроде автора книги, обычно уезжали на выставки и туры по фабрикам на три-четыре недели. В 2020—2021 годах выставки не проводились, осенью 2022-го мероприятия провели с сильными ограничениями, а в апреле 2023-го презентации новой продукции возобновились в привычном режиме.

На выставках поставщики всегда показывали новую продукцию, которую можно было бы совместно запустить за короткий срок. Можно сказать, что китайский малый и средний бизнес работал на то, чтобы показать образцы или прототипы на одной выставке, а «успешный товар» и готовые изделия под марками клиентов – на другой. Из-за ограниче-

ний и падения продаж поставщики разрабатывают меньше новой продукции, но то, что появляется, по старой памяти готовят к весне и осени.

Сразу после китайских новогодних каникул (весна) или Дня образования КНР (осень) поставщики спешат поделиться наработками, отправляют картинки, просят дать обратную связь и (желательно) разместить заказы. Существенная часть поставщиков при этом в прямом смысле торгует изображениями, без наличия функционального образца и представления, как картинка будет выглядеть в реальности. Иногда получается, прямо скажем, не очень.

Если заказчику понравились фотографии образца или нарисованная 3D-модель, нужно обязательно запросить реальные фотографии, которые личным смартфоном снимет непрофессиональный фотограф. Только так можно увидеть приближенное к реальности устройство.

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.