

# **Алексей Маслов: «Китаист в совете директоров российской компании – лучшее решение»**

**Выход на новые рынки – естественный путь развития бизнеса. Однако степень риска существенно возрастает, если эти рынки находятся в принципиально другой среде. В рамках совместного исследования с Ассоциацией независимых директоров «Платформа» встретила с востоковедом, доктором исторических наук Алексеем Масловым, чтобы узнать о сложностях выхода на китайский рынок и путях их преодоления, в том числе за счет модификации советов директоров.**

## **Ошибка №1**

### **Вы убеждены, что Китай – самый выгодный рынок**

Расширяя рынки сбыта, производители российской продукции в первую очередь думают о том, как выйти на китайский рынок. Однако китайский рынок – это рынок с небольшой маржой и большим начальным капиталовложением. Причем сегодня выход на операционную прибыль происходит в лучшем случае через два года. Поэтому надо думать не о Китае, а о Вьетнаме, Индонезии, Таиланде, о странах, где рынок поменьше, но маржа побольше.

Заходя на китайский рынок, многие компании изначально представляют себе Китай таким, каким он был 5 или 10 лет назад. Его мыслят как страну, которая открыта для любых

капиталовложений, где даже сумма в 100 тысяч долларов – это серьезные деньги. Но китайцы никогда не скажут: «Это мало». Они будут вести с вами переговоры, пока вы сами не поймете, что вы там особо не нужны.

## **Ошибка №2**

### **Вы считаете, что Китай везде одинаковый**

Никакого единого Китая как в экономическом, так и в социальном плане не существует. Китай регионален даже в плане пищевых и эстетических вкусов. Когда вы выходите на китайский рынок, надо точно знать, какой регион вам подходит. Например, российский производитель шоколада с солью решил выйти на китайский рынок, попробовал зайти в разные регионы, но дело не двигалось с мертвой точки. Тогда производители решили проконсультироваться со специалистами и поняли, что такие вещи могут хорошо продаваться только в одном регионе. После они стали продавать свою продукцию там и сделали свой маленький, но надежный бизнес.

## **Ошибка №3**

### **Вы доверяете словам**

Многие воспринимают доброе отношение китайцев как обещание хорошего бизнеса и считают, что после одной встречи в ресторане им удалось завязать с китайцами дружеские отношения. Заключается протокол о намерениях, но в 92% случаев дело никогда не доходит до договоров, потому что в реальности никакие отношения не устанавливаются. Китайцы говорят во время переговоров: «Мы обязательно подумаем над вашим предложением». В реальности это – отказ. Когда китайцы хотят что-то делать, они заключают не протокол о намерениях, а договор, и приглашают к действиям. Если в течение года переговоров китайцы вас кормят обещаниями, переговоры можно сворачивать.

## **Ошибка №4**

### **Вы даете себя скопировать**

Практически все крупные российские торговые марки были симитированы китайцами. Однако от этого можно застраховаться: еще до выхода на китайский рынок надо зарегистрировать патент и торговую марку. Это недорого, а защита от таких случаев надежная.

## **Ошибка №5**

### **Вы полагаетесь на слухи**

Китай – страна очень динамичная, и каждая область здесь за 2-3 года полностью обновляется. Перед тем, как вы зайдете в Китай, нужно делать мониторинг конкретного сектора рынка. Наши компании вместо этого полагаются на рассказы других китайцев. Например, один из производителей муки познакомился с китайской компанией, которая пообещала зарегистрировать торговую марку, выйти на дилерские сети и всячески уверяла в успехе предприятия. В итоге оказалось, что та компания никакого отношения к рынку муки не имела, а просто пыталась вскочить на российские поставки. Способ с этим бороться только один: надо заказывать мониторинг и надеяться только на свою группу аналитиков, ни в коем случае не доверять словам других китайцев.

## **Ошибка №6**

### **Вы планируете слишком долгосрочные проекты**

Если ваша компания все-таки сумела найти место на китайском рынке, то это еще не означает успех. Российские производители склонны применять к восточным рынкам более привычные им европейские модели. Однако китайский рынок устроен иначе. Вам дадут поработать лет пять, после этого что-нибудь произойдет с вашей компанией. Так было с косметическими компаниями, которые

хорошо попали в рынок. В это время зеленая, органическая косметика была востребована в Китае, но потом все схлопнулось. Дело в том, что как только китайцы понимают, как вы работаете, как только они могут воспроизвести всю цепочку, они просто воспроизводят ее сами. Поэтому надо быстро перестраиваться, либо релоцировать свое производство в другую страну, либо повышать специализацию, продавать компанию и в дальнейшем идти в другую сферу.

## **Ошибка №7**

### **Вы слишком уверены в успехе**

Китайский рынок очень быстро меняется, и российские производители не успевают отслеживать все изменения, в итоге терпят убытки. Однако, выходя на азиатские рынки, надо быть готовым к тому, что рабочая гипотеза может оказаться несостоятельной. Надо не бояться потратить какие-то деньги – это может спасти в дальнейшем от больших неприятностей.

## **Многоуровневая политика**

**Практически во всех странах Восточной и Юго-Восточной Азии надо работать всегда на трех уровнях:**

Первый уровень – **государственный**, когда ваш проект, возможно, включает правительственное соглашение и, по сути, это гарантирует господдержку.

Второй – **уровень местных чиновников**. Многие считают, что если лидерами государств подписан договор о создании компании, то это открывает в Китае все двери. Но это не так. Вам в любом случае придется договариваться на уровне местных чиновников, в том числе подружиться с ними и показать, что вы приходите на китайский рынок как лояльный человек, что вы готовы платить налоги, быть налоговым резидентом, поддерживать перспективные сферы промышленности.

Третий уровень – **работа с китайскими поставщиками и компаниями**. Здесь все идет на уровне психологии. Как только представитель азиатского рынка почувствует вашу слабость, считайте, что вас

съели.

## **Постоянное обновление**

Китай регулярно вводит новые зоны подвижного налогообложения. Это может быть промышленность, технологии. Необходимо постоянно мониторить эти изменения. Иногда выгодно прямо сейчас вскочить в уходящий поезд и открыть свою компанию в определенном регионе или, наоборот, лучше подождать. Это чем-то напоминает игру на бирже, когда вы должны понимать, куда идут фишки.

Конечно, удачным решением для компании будет включение в совет директоров или в консультативный орган специалиста по Китаю или другой стране, в которую планируется выйти. Такая корпорация будет работать гораздо эффективней и существенно снизит риски на новых рынках.