

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.