

АЛЕКСЕЙ МАСЛОВ

ДИРЕКТОР
ИНСТИТУТА СТРАН
АЗИИ И АФРИКИ
МГУ им. М.В.
ЛОМОНОСОВА,
ДОКТОР
ИСТОРИЧЕСКИХ НАУК:

ВСЬ КИТАЙ
ПОСТРОЕН
НА НЮАНСАХ.
ВЫ РАБОТАЕТЕ
ЧЕРЕЗ ПОНИМАНИЕ
КУЛЬТУРНОГО
КОДА — И ОН СОВСЕМ
НЕ ПОХОЖ
НА НАШ

КОНКУРЕНЦИЯ, КОТОРУЮ МЫ СОВЕРШЕННО НЕ МОЖЕМ ПРЕДСТАВИТЬ, — ИМЕННО ОНА ВО МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЕТ ОСОБЕННОСТИ КИТАЯ И ЕГО ЖИТЕЛЕЙ. БИЗНЕС, КОТОРЫЙ НЕЗАЗОРНО УВЕСТИ У ВЧЕРАШНЕГО ПАРТНЁРА, СИСТЕМА РЕЙТИНГОВАНИЯ ЛЮДЕЙ, ПРИ КОТОРОЙ ЖАЛОБЫ — ЭТО ДЕЙСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ И НЕ НУЖНО ЕГО СТЕСНЯТЬСЯ. И ВМЕСТЕ С ЭТИМ ИМЕННО КИТАЙ — ЭТО СТРАНА С САМОЙ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОЙ В МИРЕ ПОЛИТИЧЕСКОЙ И КУЛЬТУРНОЙ ТРАДИЦИЯМИ, СТРЕМЯЩАЯСЯ СЕГОДНЯ НЕ БЫТЬ «ХВОСТОМ ЗАПАДНОЙ СОБАКИ».

ОБ ОСОБЕННОСТЯХ И СЛОЖНОСТЯХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КИТАЕМ, О МЕНТАЛИТЕТЕ И О МНОГОМ ДРУГОМ МЫ ГОВОРИЛИ С АЛЕКСЕЕМ МАСЛОВЫМ, ПРОФЕССОРОМ, СПЕЦИАЛИСТОМ В ОБЛАСТИ ПОЛИТИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ АЗИИ, ПРИГЛАШЁННЫМ СПИКЕРОМ ПРОГРАММ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД.

ТРИ ВОПРОСА ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ РАБОТАТЬ В КИТАЕ

— Алексей Александрович, если представить, что к вам пришёл некий человек с предложением посотрудничать в части выхода на рынок Китая, — какой будет ваша первая реакция?

— Я задам ему три вопроса, первым из которых будет: достаточно ли у него денег, чтобы выйти на китайский рынок.

— А сколько их нужно?

— Зависит от проекта, но примерно это 100-150 тысяч долларов. Причём значительную часть этих денег нужно потратить на рекламу, и не важно, чем вы занимаетесь.

Второй вопрос: сколько он намерен продержаться на китайском рынке? Как только рынок узнает, на чём вы делаете деньги, в чём суть вашего бизнеса, у вас его украдут. Не торговую марку и не патент, а бизнес как таковой.

— Скопируют?

— Да, скопируют и создадут такое же предприятие в соседнем уезде или городе. Предположим, вы продаёте свои интеллектуальные услуги и, казалось бы, как их-то можно повторить, тем более что у вас есть зарегистрированные в Китае патенты, торговые марки. Но тем не менее их всё равно будут копировать, если не один к одному, то достаточно близко.

Ещё лет 10 назад я поразился подходу одного очень крупного американского производителя сумок, которые шьются в Китае и потом расходятся по всему миру. Так вот, у него каждая защищена 70 патентами: как застёгивается молния и как ремень через плечо перекидывается, качество материала — защищено всё, и это правильный подход!

А третий вопрос, который я задал бы — знает ли он китайский язык, потому что без этого делать в Китае нечего. Вы можете найти переводчиков, конечно, знать рабочий английский, но это не пройдёт — весь Китай построен на нюансах, вы работаете через понимание культурного кода, и он сильно отличается от нашего.

Многие считают, что китайский рынок очень жёсткий и обманчивый, но это не так — он просто работает в другой концепции и парадигме, а мы переносим западную парадигму на китайскую.

Несколько примеров. Мы всегда хотим построить чёткий бизнес-план: вот сегодня мы инвестируем, а завтра выходим на какую-то кривую

доходов. Мы выходим с этим предложением и рассчитываем на конкретный результат. Так вот, в Китае вы никогда сразу не узнаете, отказывают вам или нет. Вы будете с китайцами общаться в течение года, иногда — полтора лет...

— Но на это ведь тоже нужны деньги.

— Правильно! И так, мы вернулись к вопросу номер один. Когда вы слышите от китайцев «Я обязательно подумаю» или «Вы всё очень хорошо продумали — мы будем это рассматривать» — это вежливый отказ, но из-за несовпадения кодов вам будет казаться, что китайцы продолжают рассматривать ваш проект.

Второй пример. Китайские коллеги просят подробно расписать проект. Наши это делают, передают техническую документацию, надеясь, что она уж точно убедит китайских партнёров. На самом деле они посмотрят, что там есть интересного, и попытаются сделать ваше дело без вас.

— Я понимаю, это прозвучит наивно, но ведь так нельзя.

— Да, это выглядит некрасиво, но та цивилизация, которая выживает уже пять тысяч лет и делает это довольно успешно, научилась так работать, потому что та конкуренция, которая есть в Китае, нам даже близко не знакома. Они исторически привыкли работать в жесточайшей конкуренции, от которой мы очень быстро устаём.

— Первое впечатление от ваших слов, Алексей Александрович, что сейчас в Китай вообще не стоит заходить. Но всё же что им может быть интересно с точки зрения бизнеса?

— Есть несколько направлений, в которых можно сделать хороший бизнес. Первое — это рынок здравоохранения, которому прогнозируют рост до 2030 года почти на 50%. Это любые услуги, фармакология, совместные разработки биоматериалов и лекарств, открытие новых больниц. Вторая область — туризм, внутренний и внешний. До 2030 года рынок туризма вырастет на 40% — китайцы разбогатели, и они любят путешествовать.

Третий вариант — это косметика и всё, что связано со здоровым образом жизни. Некоторые российские компании вполне удачно выходили на китайский рынок, но долго не продержались. Китайцы любят покупать своё, за исключением как раз косметики —

В КИТАЕ ЕЩЁ НЕ ОФОРМИЛОСЬ
ПОНЯТИЕ «РОССИЙСКИЙ БРЕНД»,
КАК ЭТО ВОСПРИНИМАЕТСЯ
ОТНОСИТЕЛЬНО ИТАЛЬЯНСКОЙ
ОДЕЖДЫ ИЛИ КОРЕЙСКОЙ
КОСМЕТИКИ

здесь предпочтение отдаётся японской, швейцарской, корейской. Из наших компаний удачно выжили Natura Siberica и Splat.

Ещё одна востребованная тема — производство литиевых батарей. Кроме того, в Китае сейчас очень распространён зарубежный консалтинг.

Отдельное направление — это софт-инжиниринг, который просто съедается Китаем. Это прошивка умных автомобилей и контейнеров для перевозки грузов — у китайцев все контейнеры чипированные, и это не просто ящик со стенками, а мини-компьютер, в который кладут груз.

Почему для Китая это важно? Китай живёт торговлей, а главная идея в том, что товар быстро доставляется человеку, поэтому внутренние грузовые перевозки развиты фантастически. Если где-то образуется бутылочное горлышко, то это ЧП, и головы сразу летят, потому что это означает, что кто-то не рассчитал объёмы и интенсивность перевозок, нагрузки на сеть. Это невероятная для страны история.

Есть ещё одна важная область — агрокомплекс. Китай производит значительно меньше, чем готов потреблять. Китайцы едят рис, но он не китайский, а тайландский, их фрукты — из Юго-Восточной Азии, Россия поставляет зерно, рапс, кукурузу. Когда в Китае росли предприятия, они, грубо говоря, съели поля, поэтому на самых лучших южных полях сегодня находятся заводы по производству гаджетов.

В общем, на китайский рынок можно прийти, но у вас должна быть стратегия как входа, так и выхода: вам нужно чётко рассчитать, что с этим видом продукции вы сможете проработать 4–5 лет, а потом стратегию придётся менять.

СТРАТЕГИИ НА ВХОД И ВЫХОД

— То есть это всегда история — не вдолгую?

— Да. Мой хороший знакомый, живущий в Китае уже 30 лет, взял себе за правило раз в четыре года менять содержимое бизнеса, потому что китайские коллеги однажды обнаружат, на чём он его делает, и уведут его. Например, одно время он поставлял полимерные

масла, но потом китайцы решили выйти напрямую на производителей. Он это предвидел и стал поставлять в гостиницы вермут и русскую водку, потому что обнаружил, что иностранцы, останавливающиеся там, не хотят пить китайский алкоголь — он ужасен для нашего вкуса. Человек готов к постоянной смене деятельности, и это правильно.

— Можно ли обойтись без бизнес-консультанта?

— Обойтись можно — продержаться невозможно. Многие нанимают китайца в качестве директора своей компании и полностью ему доверяют, но нужно понимать, что у вас не так много каналов для его проверки. Кроме того, позднее вам придётся взять китайского бухгалтера, который объяснит, как можно оптимизировать налоги, специалиста по рынку труда, чтобы нанимать китайских работников, и так далее.

— Как понять, что перед вами консультант, которому можно довериться?

— Во-первых, есть 10–15 международных консалтинговых компаний, которые давно работают не только в Китае, но и по всей Азии. Это важно, потому что хороший консультант подскажет, что, например, с вашим бизнесом лучше заходить не в Китай, а во Вьетнам, а вот это лучше производить в Малайзии или Индии. Это правильный специалист, и его кругозор значительно шире одного Китая. Естественно, это стоит определённых денег. Самое главное, что у этих компаний есть лоббистские рычаги.

Но вообще не просто слушайте, что говорит консультант, а посмотрите на его историю успеха, откуда он вообще взялся, потому что там достаточно людей, которые когда-то пробовали сами начать бизнес в Китае, но не получилось. На мой взгляд, британские и американские консалтеры работают более профессионально, но сейчас у них появились проблемы, потому что китайские власти стали считать, что они собирают очень много чувствительной информации, и закрывать их.

ГЕОГРАФИЯ СТЕРЕОТИПОВ

— Алексей Александрович, мы постоянно ссылаемся на менталитет, но как правильно: иметь в виду китайский или вообще азиатский менталитет?

— Это разные вещи, тем более что, даже если говорить о китайском менталитете, он очень региональный. Так сложилось исторически, что Китай формировался из множества этнических групп, которые тысячелетиями сливались воедино, и они стали называться китайцами, ханьцами, но внутри них есть разные этнические подгруппы. Например, шанхайцы уверены, что они и есть настоящие китайцы, а остальные только «подделки». Так вот они очень жёсткие в деловых отношениях, очень конкретные, быстро заключают договоры и требуют неукоснительного соблюдения оных, работают по западному стандарту, причём они не только что этому научились — они такими были всегда.

ГДЕ БЫ КИТАЕЦ
НИ ПРОЖИВАЛ,
ОН ПОНИМАЕТ, ЧТО ОН ЧАСТЬ
КИТАЙСКОЙ НАЦИИ



Шанхай — крупнейший финансовый центр Китая

Недалеко от Шанхая есть приморская провинция Чжэцзян, жителей которой называют китайскими евреями, и они сами с этим соглашаются. Это весьма хитрые и успешные люди, любящие дорогие вещи. Кстати, Джек Ма, владелец Alibaba Group, — чжэцзянец.

— А в медиа он производит иное впечатление, имидж вполне скромного человека.

— Это нарочитая скромность «я скромненький, потому что очень богат».

— Напоминает известную историю про Аркадия Абрамовича и часы SWATCH, которые вот он-то и может себе позволить носить.

— Да, именно. Он настолько богат, что может позволить себе SWATCH. В этом плане пекинцы — это очень «долгие» в переговорах, очень бюрократичные люди. Для каждого региона есть свой менталитет, поэтому мы всегда даём совет: если вы начали работать в одном регионе, не старайтесь переносить стереотипы о нём в другой.

— У нас же совсем не так: представления и стереотипы о русских людях будут практически универсальны от Калининграда до Владивостока.

— Это правда. Китай есть как единое государство,

но единой психологии нет, в этом и сложность. Я и за собой замечаю, что, когда я переезжаю с севера Китая в Гонконг или в самую южную провинцию Гуандун, сам перестраиваюсь. Другой темп речи, иная манера общения.

— Китайцы в деловых коммуникациях и они же в личных отношениях — насколько это разные или не очень люди?

— Китайцы очень дружелюбны в личной жизни, у них есть закадычные друзья, они могут выпить и жаловаться на жену и детей, зайти в пивной бар и задержаться — в этом у нас много общего. Но, даже если китаец — ваш друг, и друг настоящий, между вами и своим китайским другом он всё же выберет второго. И сколько бы вы ни работали с китайцами, они всегда будут отдавать предпочтение Китаю.

БАЛЛЫ ЗА «ХОРОШЕЕ ПОВЕДЕНИЕ»

— Какое-то время назад публикации о социальном рейтинге в Китае стали для многих откровением. Как давно Китай живёт с этой системой и насколько она близка китайскому менталитету?

— Официально её начали вводить в 2014 году, очень медленно и в тестовом режиме. Идея была простая: собрать базу данных из ваших нарушений, онлайн-покупок, информации о том, как часто вы берёте и отдаёте кредиты, всё это сопоставить и понять, насколько вы благонадежный человек.

КАК ТОЛЬКО УЗНАЮТ, В ЧЁМ СУТЬ ВАШЕГО БИЗНЕСА, У ВАС ЕГО УКРАДУТ

Китайцы всегда любили рейтинги, просто их не было в электронном виде. Я помню, в компаниях были ящики под названием «Ящик доверия», в которые работники могли опустить жалобу на своего руководителя. Они всегда любили друг на друга жаловаться, и это опять-таки оборотная сторона конкуренции. Сейчас у них есть возможность это делать через влияние на рейтинг.

Китайцы отнеслись к рейтингованию с большой радостью, я ещё не видел ни одного китайца, который бы мне сказал, что это унижает его достоинство. Они рассматривают это как игру: сейчас вы перешли дорогу на красный свет — минус баллы, потом перевели старушку — плюс.

Вот есть сосед, сверлящий стену. Ссориться с ним не хочется, поэтому лучше в приложении написать о том, что он нарушает тишину, и если это подтвердится, то у него отнимут часть баллов, а вам как зоркому гражданину, наоборот, баллы начислятся. Всем стандартно выдаётся 1000 баллов, если у вас их количество серьёзно уменьшается, вы не сможете взять кредит в банке или купить ранние билеты на самолёт с большой скидкой.

— В каком возрасте начинается рейтингование?

— Сейчас — с 16, но хотят опустить до 14, потому что есть присвоение баллов за уход за родителями: если вы не уехали от престарелых родителей, вы получаете прибавку, а если выяснится, что покинули их, и родители бедствуют, — минус.

— Создаётся впечатление, что это некий морально-нравственный контроль. Это сознательная история или так сложилось уже после того, как ввели рейтингование?

— Абсолютно сознательная. Понимаете, ещё ни у кого нет опыта управления страной, где проживает 1,4 миллиарда человек. Они разные, не все образованные, более того, проблема современного китайского сознания в том, что оно очень быстро оказалось в другой среде. Грубо говоря, в 80–90-е годы люди жили в очень бедном Китае, и внезапно всё изменилось: китайцы разбогатели и получили такой объём информации о мире и возможностях, который никогда не получали. И каждый начинает по-своему ломаться под это.

Пару лет назад вирусным стал пост, в котором молодой китаец признался, что устал от вечного соревнования и хочет «просто лежать ровно». Сегодня уровень безработицы среди китайской молодёжи достигает 20%, в то время как в среднем этот уровень не превышает 4%.

И что сегодня делает молодёжь в Китае? Многие уходят в блогинг, и государство, безусловно, хочет контролировать эту сферу, но не через налоги, как у нас. Вопрос ставится иначе: вот эти ребята, которые занимаются клоунадой перед камерой, они же однажды повзрослеют, и мы передадим им управление страной — мы это понимаем? В итоге многие блоги были прикрыты, потому что они призывали «наплевать на государство» — не быть против него, а «лежать ровно».

И есть ещё один аспект, не очень понятный нам: в Китае нет религии в том значении, как она есть у нас и вообще на Западе. Никакого единого Бога Китай никогда не знал, и вот это понятие морального должностования как некоего должностования перед Богом, некоего ментора, который говорит вам, что вот так делать нельзя, — его нет, это нигде не прописано.

Конфуцианство — это традиция морально-этического воспитания, но это не религиозная причина. И если в семье вам чего-то не привили, то никакой религиозной практики, которая вас может тормозить, нет. Кто будет это делать? В данном случае государство через такие рычаги, как рейтингование.

ЧТО ВЫГОДНО КИТАЮ

— Алексей Александрович, некоторое время назад состоялся приезд Си Цзиньпина в Россию. Как нужно правильно считать подобные шаги со стороны Китая и на что следует обращать внимание?

— Обращать внимание нужно вот на что: Китай выработал очень чёткую политическую культуру, и она базируется на одном — нужно делать всё, что выгодно Китаю. И, если Си Цзиньпин куда-то приезжает, он это делает для того, чтобы это было выгодно Китаю.

Позиция китайских чиновников прекрасно характеризуется чьей-то очень удачной фразой: «Китай придерживается пророссийского нейтралитета». Там понимают, что, если они сейчас «присоединятся» к Западу, это, возможно, станет тактической торговой победой, но они снова будут частью другой политической и экономической системы.

Китай поднимался за счёт американских инвестиций, но несколько лет назад он решил сам активно действовать, развивая свою валюту, железнодорожные и морские перевозки, логистику, покупая порты по всему миру, то есть он стремился стать самостоятельным. И вдруг на тебе — он опять должен быть «хвостом западной собаки», как говорят китайцы. Поэтому, проигрывая сейчас в торговле, он выигрывает с точки зрения стратегии развития, и в этом смысле российские и китайские интересы целиком совпадают, потому что китайцы понимают, что однажды и против них могут быть применены такие же санкции, что там его никогда



не пустят в лидеры, он всегда будет — не по объёмам торговли, а по влиянию — страной номер два, а возможно, его ещё отбросят назад.

— Алексей Александрович, почему вы когда-то выбрали именно Китай как предмет своего интереса и изучения?

— Китайской философией я интересовался ещё в школе, хотя опубликованной китайской литературы почти не было. Мне было безумно интересно понять, как мыслили такие люди, как Конфуций, Лао-цзы. Я поступил в институт, которым сейчас руковожу, и открыл для себя, что Китай — это страна с другим мышлением и другими ценностями, с другими жизненными циклами, с удивительной устойчивостью.

Мы занимаемся страной, у которой самая протяжён-

ОБОЙТИСЬ БЕЗ КОНСУЛЬТАНТА МОЖНО — ПРОДЕРЖАТЬСЯ НЕВОЗМОЖНО

ная политическая традиция. Китайцы сегодня выглядят практически так же, как во времена Конфуция в V веке до н.э. И это не просто фигура речи: действительно есть роды, которые ведут свою историю на протяжении тысячелетий.

Кроме того, ты не можешь быть односторонним специалистом, нельзя сказать, что я литературовед и изучаю лишь то, что касается средневековых китайских романов, а современный Китай меня не интересует. И так же нельзя быть хорошим специалистом по современному Китаю, не зная древнего или средневекового китайского языка. Поэтому подготовка специалистов по Китаю занимает массу времени — нужно изучить огромное количество вещей.

— Вы, как никто кто другой знаете страну и самих китайцев. Какие их качества вам импонируют?

— Китайцы крайне напористы, если они чего-то хотят добиться, это всё та же история про тысячелетнюю конкуренцию. Мы в этом отношении слишком расслаблены, можем махнуть рукой, пусть оно как-то само... И что очень важно, они уважают не столько свою историю, сколько свою культуру. Где бы китаец ни проживал, он понимает, что он часть общего «тела» китайской нации. Такого, как, к сожалению, бывает у наших — «я уеду из России и забуду её как страшный сон» — этого в Китае не будет. Да и сам он не возражает, что уезжают, он понимает, что это не отщепенцы — это его культура пускает корни в других государствах. HR