



## Китай наступает

*Согласно результатам проведенного McKinsey исследования, руководители бизнеса во всем мире ожидают, что конкурентная угроза со стороны китайских компаний на мировом рынке со временем только возрастет, прежде всего благодаря низкому уровню их производственных затрат. Однако при этом, как ни странно, лишь малая доля участников исследования приняла меры для отражения этой угрозы. Результаты отдельного исследования, в рамках которого были опрошены руководители китайских компаний, свидетельствуют о том, что большинство респондентов стремятся к выходу на международный рынок, но не уверены в наличии необходимых для этого кадровых ресурсов.*

**Рост уровня заработной платы в КНР** приводит к увеличению производственных затрат китайских компаний. Это, в свою очередь, порождает домыслы о том, что китайские компании начинают терять одно из своих главных конкурентных преимуществ. Однако результаты исследования, проведенного компанией McKinsey<sup>1</sup> среди руководителей бизнеса по всему миру, показывают, что подавляющее большинство респондентов продолжают считать низкие производственные затраты основным конкурентным преимуществом китайских компаний и считают, что по крайней мере в ближайшие три года ситуация существенно не изменится.

Кроме того, четыре из пяти опрошенных руководителей ожидают, что в течение следующих трех лет конкурентная угроза со стороны компаний из КНР будет становиться все более ощутимой. Руководители китайских компаний<sup>2</sup> приходят к аналогичному выводу: согласно результатам параллельного исследования, они ожидают существенного роста доходов от экспорта и стремятся занять конкурентоспособные позиции на международном рынке. Основное препятствие к достижению этой цели, как убеждены респонденты, заключается в нехватке высококвалифицированных управленцев. Подобный результат подтверждает выводы, сделанные McKinsey в ходе практической работы.

---

<sup>1</sup> Исследование проведено The McKinsey Quarterly в апреле 2008 г. В общей сложности опрошено 1555 руководителей компаний по всему миру, составляющих репрезентативную выборку. Из общего числа опрошенных 28% входили в состав высшего руководства компаний (президенты, генеральные директора и т. п.). Все полученные в ходе исследования данные были взвешены по объему ВВП соответствующих стран, чтобы нивелировать различия в фактическом количестве респондентов.

<sup>2</sup> Кроме того, в апреле 2008 г. представители The McKinsey Quarterly провели еще одно исследование с участием руководителей компаний в КНР. Всего было получено 63 ответа. Из общего числа респондентов 24% входили в состав высшего руководства (президенты, генеральные директора и т. п.), а 27% занимали старшие руководящие должности (генеральные менеджеры, вице-президенты, старшие вице-президенты и др.). Полученные в ходе исследования данные не взвешивались.

## Китай — самый опасный конкурент

Сорок один процент руководителей компаний, расположенных за пределами КНР, утверждает, что Китай является для них наиболее опасным источником конкуренции по сравнению с другими развивающимися странами (схема 1). Компании из других стран Азии наиболее остро ощущают конкурентную угрозу со стороны КНР — китайские компании направили значительные усилия на укрепление своих позиций в этом регионе. Если рассматривать отдельные отрасли, то наиболее ощутимое давление со стороны Китая испытывают респонденты, ведущие деятельность в таких секторах, как обрабатывающая промышленность, энергетика и горнодобывающая отрасль. КНР уступает первое место Индии только в секторе высоких технологий и телекоммуникаций. По-видимому, это объясняется тем, что Индия традиционно занимает сильные позиции в области информационных технологий.

Семьдесят семь процентов респондентов, в том числе 83% президентов компаний и других представителей высшего руководства, считают, что основное конкурентное преимущество китайских компаний заключается в низком уровне производственных затрат (см. схему 2 на с. 8). Несколько меньшее, но все же значительное количество респондентов ожидают, что и три года спустя китайские компании по-прежнему будут располагать этим преимуществом. То есть в ближайшей перспективе эта проблема также вызывает озабоченность

СХЕМА 1: Самый опасный конкурент

Процент респондентов, размер выборки — 1350 чел.<sup>1</sup>

*Из какой страны или региона с развивающейся экономикой исходит самая ощутимая конкурентная угроза для вашей компании?*



<sup>1</sup> Данные по респондентам, ответившим на этот вопрос «другое» или «затрудняюсь ответить», не отражены в диаграмме.

Источник: анализ McKinsey.

## СХЕМА 2: Преимущество низких затрат

Процент респондентов, размер выборки — 1020 чел.<sup>1</sup>

■ Текущий показатель  
 ■ Ожидаемое значение показателя через три года

## Конкурентные преимущества китайских компаний



<sup>1</sup> Данные по респондентам, ответившим на этот вопрос «не согласен ни с одним из предложенных вариантов» или «затрудняюсь ответить», не отражены в диаграмме.

Источник: анализ McKinsey.

у участников исследования. Кроме того, респонденты утверждают, что государственная поддержка и «отсутствие строгих законодательных требований к оформлению патентов и регистрации авторских прав» являются существенными конкурентными преимуществами китайских компаний. Эти две проблемы уже давно преследуют представителей иностранных компаний, ведущих бизнес в Китае, и на сегодняшний день, судя по всему, они остаются не менее острыми.

### Конкурентная угроза пока невелика, но она постепенно растет

Большинство респондентов признают, что КНР обладает конкурентным преимуществом за счет низких цен, но при этом, как ни странно, по мнению существенной доли респондентов (41%), китайские компании представляют менее значительную конкурентную угрозу по сравнению с компаниями из других стран (схема 3). Респонденты считают, что за исключением низких цен китайским компаниям почти нечего предложить на международном рынке. Среди основных недостатков компаний из КНР участники исследования отметили низкое качество товаров, слабые навыки в области маркетинга и низкую ценность брендов. Из этих результатов китайские компании должны сделать вывод, что нельзя бесконечно эксплуатировать преимущество низких затрат и что сегодня как никогда ранее важно предпринимать усилия по увеличению полезной стоимости.

**СХЕМА 3: Слабый конкурент**

Процент респондентов, размер выборки — 1225 чел.<sup>1</sup>

*Учитывая всю совокупность регионов, в которых ваша компания ведет бизнес, как вы в целом оцениваете китайских конкурентов по сравнению с представителями всех остальных стран?*



Источник: анализ McKinsey.

Распространенное мнение, что китайские компании не успевают обеспечивать соответствие передовым стандартам и требованиям современных рынков, — вероятная причина того, что реакция многих руководителей компаний на угрозу конкуренции со стороны КНР была и остается достаточно слабой. В частности, всего лишь 28% руководителей, ответивших на вопросы в рамках исследования, заявили, что их компании за прошедшие три года существенным образом изменили свою стратегию в области снабжения; при этом 40% сообщили, что изменения были незначительными, а 29% не отметили вообще никаких изменений (см. схему 4). Об изменениях в других сферах упомянули больше респондентов: 46% отметили некоторые изменения в организацион-

**СХЕМА 4: Слабо выраженная реакция**

Процент респондентов, размер выборки — 1225 чел.<sup>1</sup>

*Насколько существенно изменилась ваша корпоративная стратегия в связи с конкуренцией со стороны КНР?*

	Снабжение	Маркетинг	Стратегия освоения международного рынка	Организационная структура
Значительно изменилась	28	18	18	13
Незначительно изменилась	40	44	44	46
Не изменилась	29	35	35	40

<sup>1</sup> Данные по респондентам, ответившим «затрудняюсь ответить», не отражены в диаграмме.

Источник: анализ McKinsey.

ной структуре своих компаний, 44% — изменения в области маркетинга и 43% — корректировку глобальной корпоративной стратегии, но менее 20% респондентов сообщили о значительных изменениях в вышеперечисленных областях. Столь слабо выраженная реакция на угрозу со стороны компаний из КНР, стремящихся выйти на мировой рынок, заставляет задуматься о том, не рискуют ли руководители компаний из других стран столкнуться в будущем с неприятными сюрпризами от китайских конкурентов.

В то же время ответы респондентов позволяют сделать следующий вывод: руководители считают, что действия конкурентов из КНР приведут к постепенному уменьшению доходов, которые их компании получают во всех регионах присутствия. 80% респондентов прогнозируют растущую угрозу конкуренции со стороны китайских компаний в перспективе на ближайшие три года. Хотя около двух третей респондентов утверждают, что за последние три года действия конкурентов из КНР не повлияли на совокупный объем доходов их компаний, почти половина опрошенных полагают, что это произойдет в течение следующих трех лет (схема 5).



## Устремления китайских компаний

Пользуясь тем, что конкуренты на международном рынке, судя по всему, ослабили оборону, руководители китайских компаний готовят план решающего сражения. Согласно результатам опроса этих руководителей, почти три пятых респондентов заявили, что их долгосрочная цель за пределами внутреннего рынка — занять конкурентоспособные позиции на международной арене. Относительно небольшое количество руководителей — 14% — утверждают, что довольствовались бы успехом на региональном уровне. Подавляющее большинство респондентов — 77% — ожидают, что доходы их компаний

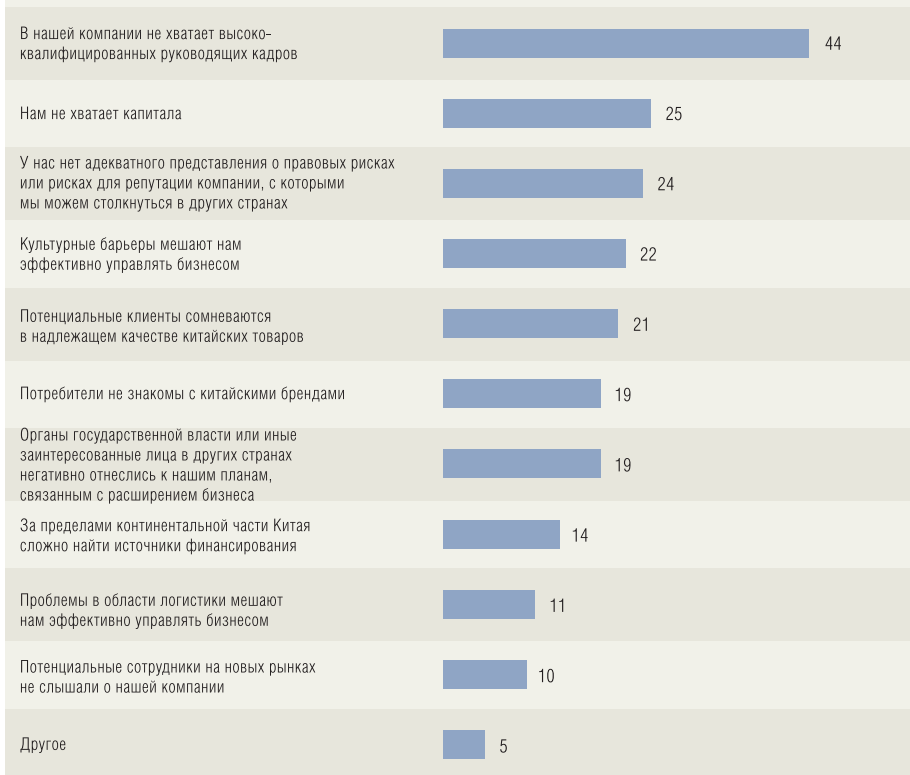
от деятельности за пределами континентальной части КНР увеличатся в течение следующих трех лет. В число этих респондентов входят 29% опрошенных, которые рассчитывают на значительный рост доходов от деятельности за рубежом. Подобные ожидания хорошо согласуются с динамикой финансовых показателей соответствующих китайских компаний за последние три года: 74% опрошенных заявили, что за последние три года доходы их компаний от деятельности за рубежом увеличились, из них 31% респондентов отметили существенный рост доходов.

Многие руководители китайских компаний считают, что самое серьезное препятствие для развития бизнеса в международном масштабе — нехватка квалифицированных сотрудников. Согласно результатам исследования, 44% опрошенных утверждают, что дефицит высококвалифицированных руководящих кадров действительно представляет собой препятствие для успешной работы на международном рынке, и намного меньше руководителей заявляют, что таким препятствием является нехватка капитала (схема 6). Эти результаты вполне соответствуют итогам исследования, в котором

**СХЕМА 6: Проблемы, стоящие перед китайскими компаниями**

Процент респондентов, размер выборки — 63 чел.<sup>1</sup>

*С какими препятствиями (если таковые были) сталкивалась ваша компания в ходе работы за пределами континентальной части Китая?*



<sup>1</sup> Данные по респондентам, ответившим на этот вопрос «затрудняюсь ответить», не отражены в диаграмме.

Источник: анализ McKinsey.

участвовали руководители компаний из других стран. Лишь 1% последних считает, что высококвалифицированные управленческие кадры относятся к числу конкурентных преимуществ китайских компаний.

В целом 59% опрошенных руководителей китайских компаний заявили, что активно ведут деятельность за пределами континентальной части КНР. Около половины из них признались, что к выходу на международный уровень их подтолкнул рост конкуренции на внутреннем рынке. В числе других важных факторов, побуждающих китайские компании к глобальной экспансии, были отмечены следующие: личные устремления руководителей, выход внутренних конкурентов на международный рынок, а также поддержка со стороны государства.

Сорок шесть процентов респондентов, чьи компании активно ведут бизнес за пределами континентальной части Китая, назвали в качестве приоритетного региона Северную Америку, за которой по значимости следуют развивающиеся страны Азии, включая государства Юго-Восточной Азии (39% респондентов), и страны ЕС (31%). Значительно меньше респондентов отнесли к числу приоритетных рынков другие регионы, включая Индию. *B*