

Бізнес Сходу

Український бізнес-вісник
Азійсько-Тихоокеанського регіону

СІНГАПУРСЬКЕ

ДИВО



“БІЗНЕС СХОДУ”

перший
бізнес-вісник
Азійсько-Тихоокеанського
регіону



Бізнес Сходу

ПЕРШИЙ БІЗНЕС-ВІСНИК
АЗІЙСЬКО-ТИХООКЕАНСЬКОГО
РЕГІОНУ

Спільний неприбутковий проект
Української Асоціації Шанхаю та LvBS

З приводу інформації,
розповсюдження та публікації:

Мар'яна Сидорів (Китай та Далекий Схід)
E-mail: maryanasydoriv@gmail.com
Тел: +8613817946342
www.uash.org

Вероніка Саврук (Україна)
E-mail: media@lvbs.com.ua
Тел: +380676756608
www.lvbs.com

Фото на обкладинці –
Patty Panyawaree

ЦИТАТИ НОМЕРА

“ 75 %
респондентів
у Китаї
вважають,
що публічно
зробити
помилку – це
найсерйозніша
провина в
житті. | с. 38

“ В сучасних
китайців
домінує одна
(II) група крові,
а генетично
від будь-якого
кровозмішення
з китайцем
народжується
китаєць. | с. 45

“ У 2014 р. Китай
експортував
301 тис. т
чаю загальною
вартістю
понад 1,27 млрд
доларів США,
що становить
тільки 6,98 %
всього прибутку
китайських
виробників. | с. 48



8 | РОЗМОВА

Яке місце зараз займає Китай на ринку напівпровідників? Чому західні країни залишаються інноваторами? Що потрібно зробити, щоб Україна стала потужним R&D центром? Відповідь на ці та інші запитання читайте в інтер'ю з Ігорем Лусецьким, спеціалістом та розробником напівпровідників у Китаї та Сінгапурі.



14 | СПАДОК ПАНА ЛІ КВАН Ю ТА МІФ ПРО КОМПРОМІСИ (Кельвін Чен)

23 березня з життя пішов один із кращих реформаторів минулого століття, творець «сінгапурського дива» Лі Кван Ю. У західній пресі з'явилося чимало дописів про те, що економічного успіху досягнуто ціною втрати частини громадянських прав сінгапурців. Що ж таке свобода по-сінгапурськи? На критику західних медій відповідає Кельвін Чен, колишній парламентар Республіки Сінгапур.



20 | МІСЦЕ І РОЛЬ КОНФУЦІАНСТВА В ДЕРЖАВНИХ ПРОЕКТАХ КРАЇН СУЧАСНОЇ АЗІЇ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ «СІНГАПУРСЬКОГО ДИВА» (Олександр Никитюк)

Чи існує певна «азійська модель розвитку», яка втілюється через м'які авторитарні режими, побудовані на принципах конфуціанського суспільства? Як невеликий острів між Індонезією та Малайзією без будь-яких природних ресурсів став сучасним Сінгапуром та яку роль у цьому процесі відіграло конфуціанство? Про це та інше у статті розмірковує Олександр Никитюк, партнер компанії «Hongkong Eastern Partnership Co., Ltd».



26 | ВЛИВ ЛІТАКІВ «АНТОНОВ» НА КИТАЙСЬКЕ ЛІТАКОБУДУВАННЯ (Сергій Кірик)

Китайська авіапромисловість впевнено розвивається. Декілька років тому перший китайський регіональний реактивний літак власної розробки ARJ21 здійснив перший політ. Яку роль у цьому відіграла всесвітньвідома українська авіакострукторська компанія «Антонов»? Як зараз виглядає співпраця між китайськими й українськими авіаконструкторами? Про вплив літаків «Антонов» на китайське авіабудування читайте у статті Сергія Кірика.



34 | «ГУАНСІ», «МЯНЗИ» ТА «ЛАОВАЙ»: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ КИТАЙСЬКОГО БІЗНЕСУ (В'ячеслав Лисенко)

Китай – велика країна з багатою історією. Тисячолітня філософія цієї країни розповсюдилася на всі сфери життя: від щоденного спілкування до традиції ведення бізнесу. Що таке «лаовай»? Яку роль відіграють особисті зв'язки в бізнесі з китайцями? Що означає «втратити обличчя» по-китайськи? Про основні поняття китайського бізнесу розповідає В'ячеслав Лисенко, президент компанії «Ukr-China Communication».



38 | СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КИТАЙСЬКОГО СВІТОСПРИЙНЯТТЯ (Ігор Копитов)

Стародавні китайці вважали свою країну центром світу. Хоча з тих пір відбулося багато змін, але не даремно китайське суспільство вважається одним із найбільш традиційних, тому таке сприйняття світу і сьогодні становить основу свідомості китайців. Про китайське сприйняття часу, простору та себе, а також їх взаємозв'язок із бізнесом читайте у статті Ігора Копитова, генерального менеджера компанії «Asia Communication Alliance, Ltd».

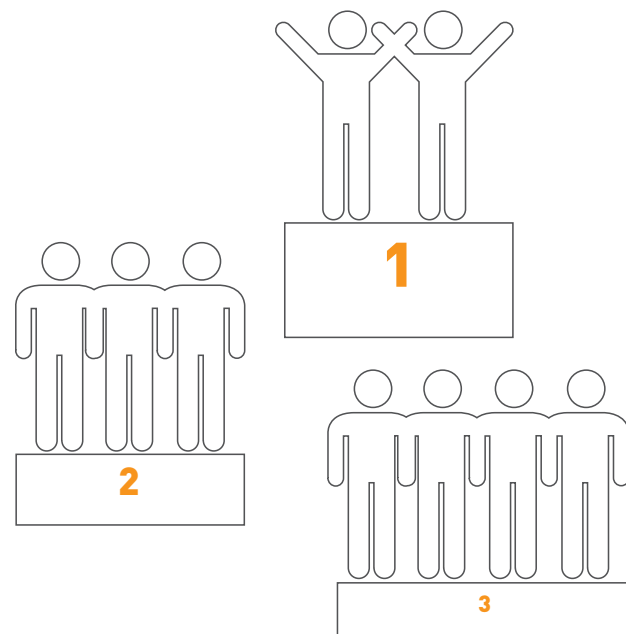


44 | РИНОК, ПОБУДОВАНИЙ НА ЛИСТІ (Родіон Граблін)

Серед напоїв чай та чайні продукти за об'ємом споживання у світі поступаються хіба воді. Як сьогодні виглядає «чайна» карта світу? Чому китайські виробники чаю отримують тільки 6,98 % своїх прибутків від експорту? Чому Непал експортує майже виготовлений чай? Які зараз тенденції на світовому ринку чаю? На ці запитання у своїй статті відповідає Родіон Граблін, студент Jiao Tong University в Шанхаї.

Активне соціальне життя так само впливає на рівень щастя, як і підвищення зарплати

Постійне членство в різних клубах та інші соціальні заняття впливають на щастя людини рівнозначно підвищенню зарплати вдвічі чи здобуттю диплома, згідно з дослідженнями Кріса Гербста з Університету Арізони. Також, за словами Гербста, дослідження показують, що соціальні зв'язки – потужний інструмент підвищення не тільки рівня щастя, але й самооцінки.

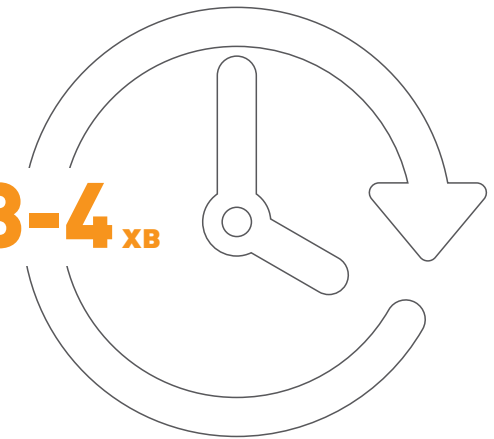


Менші команди – швидші команди

Команді з 2 людей знадобилося 36 хвилин, щоб скласти людину з конструктора Лего, а команді з 4 людей – 52, відповідно до спільного дослідження Бредлі Стаатса з Університету Північної Кароліни, Кетрін Мілкман із Вартона та Крейга Фокса з Каліфорнійського університету. Зі збільшенням кількості учасників команди збільшувався час, необхідний, щоб скласти фігуру людини з Лего. Дослідники зазначають, що з більшою командою погіршується координація, зменшується особиста мотивація та загострюються конфлікти.

Google визначив оптимальний час очікування обіду

3-4 хв



Дослідники з HR департаменту компанії «Google» визначили, що чекати на обід в їдальні потрібно 3-4 хвилини – не менше і не більше. Для працівників цього часу достатньо, щоб поспілкуватися з людьми в черзі, але водночас не витратити даремно. Столики повинні бути довгі, щоб працівники, які не знайомі, могли познайомитися та поспілкуватися.

Більш освічені працівники менш задоволені

Більш освічені й самотні працівники менш задоволеними роботою, згідно з дослідженнями Сантьяго Будрія з Університету Мадейри в Іспанії. Працівники з двома або трьома вищими освітами на 2 % більше схильні буди зовсім незадоволеними та на 2-4 % не зовсім задоволеними своєю роботою, ніж їх менш освічені колеги. У дослідженні взяло участь 5 тис. працівників в Іспанії.

ІГОР ЛУСЕЦЬКИЙ,

спеціаліст і розробник у сфері напівпровідників. Вивчав фізичну електроніку в Тель-Авівському університеті, працював у компанії SMIC у Шанхаї та «Globalfoundries» у Сінгапурі.

Ігор Лусецький:

Потрібно, щоб керівництво держави трошки допомогло, а все решта люди зроблять самі

Ви закінчили один із кращих світових технічних університетів. Чому вирішили поїхати до Китаю, адже, мабуть, були пропозиції з Європи чи зі США?

На той час у Китаї почалося активне виробництво напівпровідників. Уряд вклав декілька мільярдів доларів і за кілька років було збудовано три великі заводи. Проблема китайців полягала у відсутності технологій, тому вони набирали спеціалістів зі всього світу. Компанія, на яку я працював в Ізраїлі, вирішила співпрацювати з Китаєм над розробкою однієї технології. Китайці легко йшли на контакт, і ми почали розробляти цю технологію. Спочатку я їздив туди у відрядження, а згодом перебрався зі сім'єю.

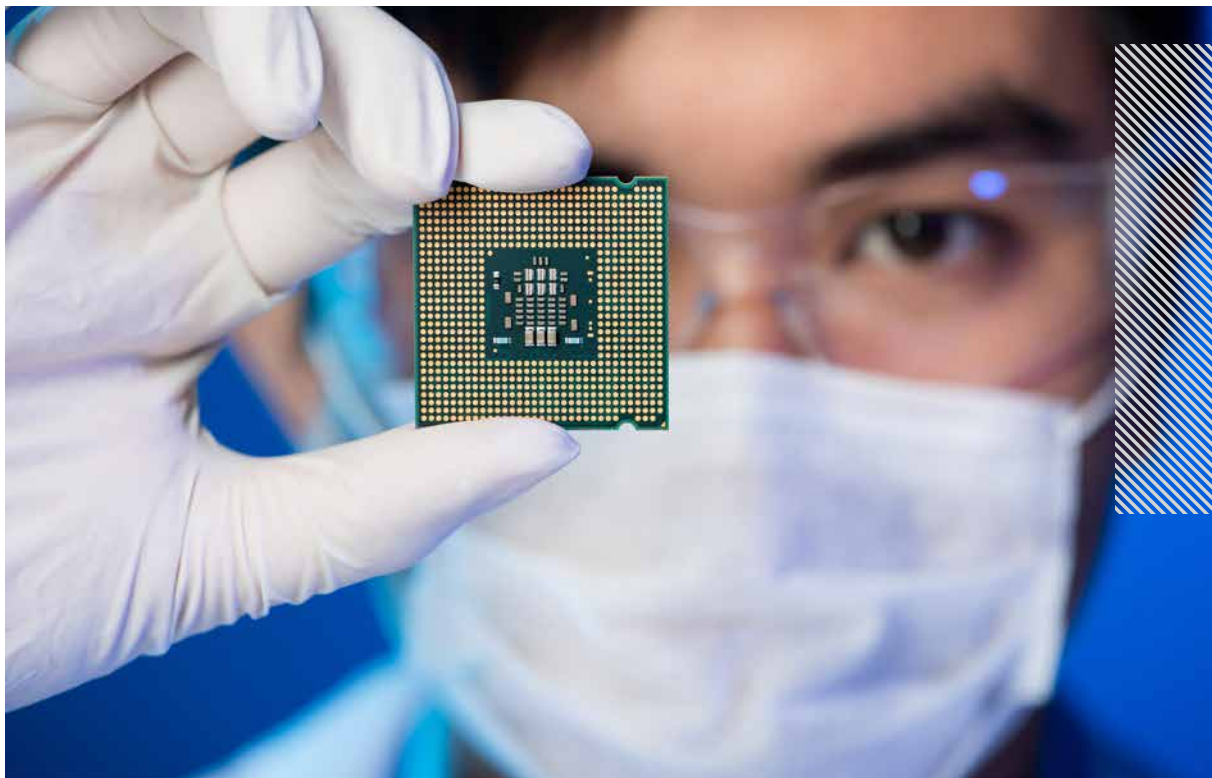
Як Китай зараз виглядає на ринку напівпровідників? Чи вдалося досягти американського або японського рівнів?

Китай все ще відстає... на 5-6 років, але відстає. Основні проблеми у сфері напівпровідників – обладнання та сировина. Обладнання виготовляють американські та японські компанії. Вони домовилися не поставляти сучасного

обладнання до Китаю, тому зазвичай продають те, яке відстає на одне покоління (2-3 роки). Інша проблема – кадри. Коли китайські інженери досягають певного рівня, вони виїжджають у Тайвань або у США через вищу зарплату та кращі умови. Китайцям просто потрібно змінити ставлення до працівників і тоді в них все вийде, адже працівники хороші, швидко вчаться.

Ви переїхали з Китаю до Сінгапуру. Чому переїхали та чому саме сюди?

Як я вже сказав, китайські інженери, коли набувають певного досвіду та рівня знань, починають шукати роботу за кордоном. У мене була команда з шести людей – і в певний момент я залишився сам. Змінилося також керівництво компанії, яке почало будувати нову стратегію. Потрібно було набирати команду. Водночас на ринку з'явилася нова американська компанія із представництвами по цілому світі, зокрема в Сінгапурі, Німеччині та США. Вони також набирали людей, і я вирішив спробувати попрацювати в Сінгапурі.



Сінгапур не розчарував?

У чомусь розчарував, у чомусь ні. З погляду безпеки, чистоти, освіти для дітей, рівня технологій не розчарував. Не сподобалося ставлення до іноземців. Багато сінгапурців вважає, що вони забирають у них робочі місця. Не всі, звичайно, але багато думають, що іноземці тут зайві.

Попрацювавши у двох потужних азійських центрах – Шанхаї та Сінгапурі, яку систему вважаєте ефективнішою для бізнесу?

Мені здається, що в моїй сфері у Шанхаї краща система для ведення бізнесу. Китайці більш гнучкі. Вони хочуть і не бояться братися за нові речі, щось розробляти, вкладати гроші в нові ідеї. Сінгапур у цьому плані більш консервативний. З одні-

єї сторони, вони хочуть щось розвивати, а з іншої – розвивають тільки те, що хтось вже робив, і доведено, що воно працює.

Тобто зараз Сінгапуру, можна сказати, бракує інновативності?

Так.

Невід'ємна частина життя іноземців за кордоном, особливо в Азії, – це експатське життя. Якщо порівнювати Шанхай зі Сінгапуром, де воно динамічніше та цікавіше?

Знову ж таки, мені здається, що в Шанхаї, адже розвиток відбувається набагато швидше і завжди приїжджає багато нових людей. До Китаю люди переважно їдуть, щоб щось змінити: чи в особистому житті, чи в компанії, чи знайти щось нове. Сін-



Найперше, на мою думку, потрібно зреформувати систему освіти, зокрема у викладанні технічних дисциплін. В Україні хороша фундаментальна освіта, але студенти, закінчивши університет, не знають, що робити.

гапур активно розвивається останні 20 років – за цей час вдалося побудувати інфраструктуру для експатів. Більшість із них приїжджають сюди заробити грошей. Вони знають, що тут високі зарплати, хороші умови роботи і не намагаються щось змінити. У Шанхаї по-іншому, сюди люди приїжджають не тільки працювати на великі корпорації, але відкривати новий бізнес, маленькі компанії, тому тут цікавіше.

Ви родом з України – народилися в Чернівцях. Чого, на Вашу думку, бракує українцям, щоби стати глобальнішими?

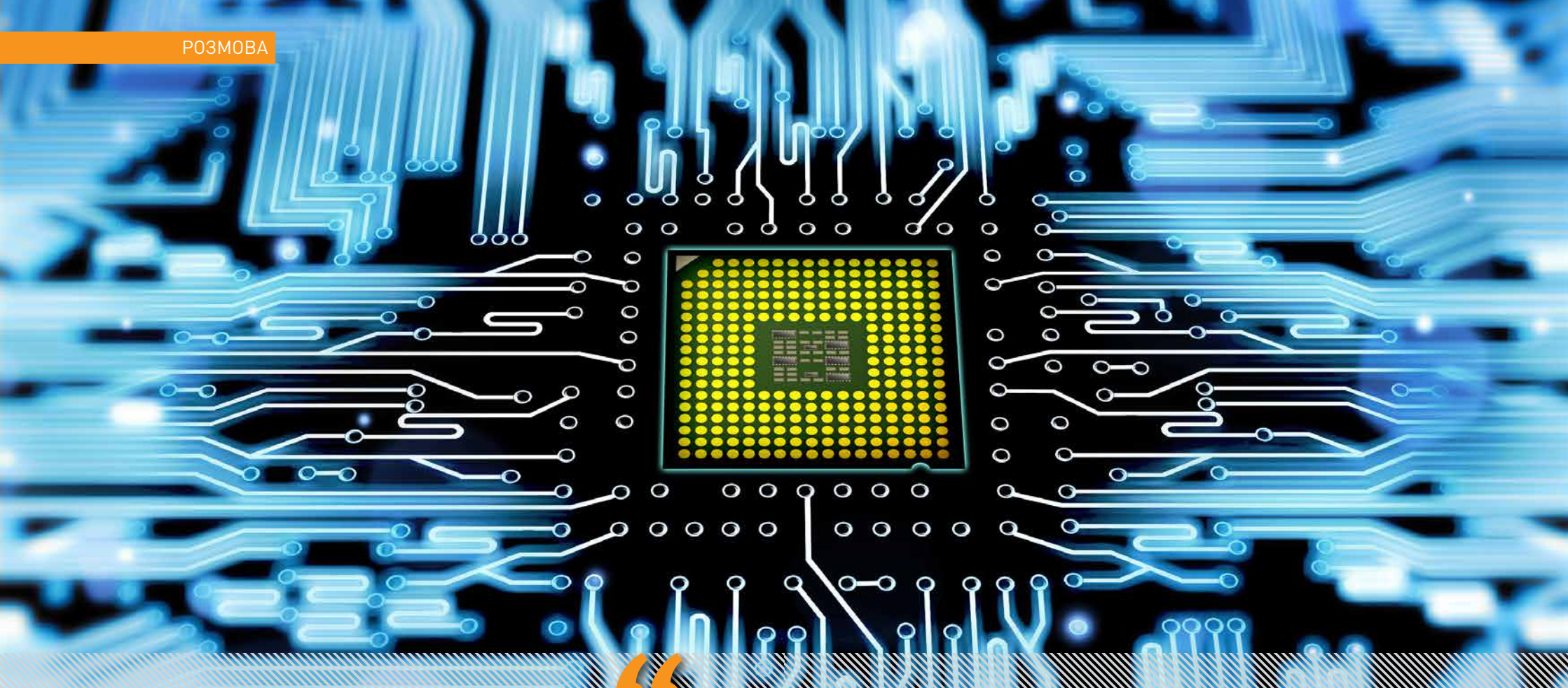
Судячи з моїх українських друзів, їм нічого не бракує. Потрібно тільки, щоб керівництво держави трошки допомогло, а все решта люди зроблять самі.

В Україні технічна освіта на досить хорошому рівні. Як вважаєте, чому країна не стає розробником, новатором, а переважно залишається джерелом спеціалістів для іноземних компаній або ж аутсорсинговим центром? Чи можете назвати

три кроки, які потрібно зробити, щоб Україна стала потужним R&D центром?

Найперше, на мою думку, потрібно зреформувати систему освіти, зокрема у викладанні технічних дисциплін. В Україні хороша фундаментальна освіта, але студенти, закінчивши університет, не знають, що робити. У західних університетах – у США, Ізраїлі, де я навчався, студенти закінчують навчання і вміють працювати, вони знають, що робити. Багато компаній співпрацюють з університетами, а курсові чи дипломні – це реальні проекти, які ці компанії можуть використати у своєму бізнесі. Студенти працюють на справжньому сучасному обладнанні. Звичайно, для цього потрібні значні кошти, зате коли студент приходить на роботу, то його не потрібно вчити, як працювати з певною програмою, обладнанням – він вже це знає.

По-друге, я вважаю, що потрібно створити інфраструктуру для легкого розвитку маленьких компаній. Скажімо, якщо кілька молодих хлопців зібралися і вирішили створити компанію, то це повинно бути



швидко й ефективно. Гарний приклад цього – Сінгапур: тут компанію можна зареєструвати за три дні, не виходячи з дому, – все через Інтернет. Потрібно, щоби було якнайменше паперової роботи – все максимально спростити.

По-третє, треба, щоб держава допомагала, надаючи гранти, пільги. Щоби створити необхідний рівень R&D, потрібна допомога від держави – так було у всіх розвинених країнах. Держава повинна виділяти кошти для розвитку науки, а також надавати гранти для реалізації певних

ідей. Багато інвестиційних компаній не хочуть вкладати кошти на перших етапах реалізації якоїсь ідеї. Тоді для цього є держава, яка надає грант, і люди працюють над розробкою цієї ідеї.

По-четверте, потрібно залучати іноземні інвестиції. В Ізраїлі – країні, яка перебуває серед лідерів за кількістю нових маленьких компаній – більшість інвестицій надходять із-за кордону. Держава створила необхідну законодавчу базу, сприятливий інвестиційний клімат, тому іноземні компанії не бояться вкладати гроші в нові ідеї навіть на

Держава повинна виділяти кошти для розвитку науки, а також надавати гранти для реалізації певних ідей.

початкових стадіях їх розробки. Минулого року вони купили шість невеликих ізраїльських стартапів на суму понад два мільярда доларів США.

Які у Вас плани на майбутнє? Чи влаштовує Вас Сінгапур на цьому етапі?

Близько року тому я почав займатися власним бізнесом. Маю кілька ідей і шукаю інвестиції, щоб їх реалізувати. Спершу планував це робити в Сінгапурі, але, як я вже сказав, тут все консервативно, інвестори одразу ж просять показати ефективність

проекту. Більшість людей, які зацікавилися моєю ідеєю, з Європи та США. Зараз планую переїхати до Європи, де реалізовуватиму мою ідею. Опісля думаю орієнтуватися зі своїм продуктом на Азію – Китай, Тайвань.

Виходить, західні країни – новатори, а країни Азії – імітатори?

Загалом так. Китайці готові інвестувати значні кошти в нові ідеї, але для цього потрібно, щоб мінімум 50 % компанії належало китайцям. Із власного досвіду можу сказати, що таких інвесторів у Китаї можна знай-

ти, але це доволі небезпечно, адже є великий ризик, що ідею вкрадуть.

Що порадите почитати нашим читачам?

Мені дуже сподобалася книга «The Art of the Start» японця Гая Кавасакі. Власне, прочитавши її, я почав реалізовувати власні ідеї. Гай Кавасакі працював у компанії «Apple» разом зі Стівом Джобсом, а згодом заснував венчурний фонд. Як на мене, «The Art of the Start» – це дуже цікава та практична книга, тому рекомендую її прочитати.

Спадок пана Лі Кван Ю та міф про компроміси

23 березня на 91-му році життя не стало Лі Кван Ю – одного з кращих реформаторів минулого століття, батька «сінгапурського дива». Жоден сучасний лідер так не асоціювався з успіхом своєї країни, як Лі Кван Ю зі Сінгапуром. Усі роки незалежності він прямо чи опосередковано впливав на Сінгапур. Навіть коли в похилому віці став «міністром-ментором», жодне важливе державне рішення не приймали без його схвалення.

Водночас поки мільйони сінгапурців прощалися зі своїм Батьком, у західній пресі з'явилися дописи, що економічного успіху Сінгапуру вдалося досягти ціною втрати частини громадянських свобод його мешканців. Так, у статті «Неоднозначна спадщина Лі Кван Ю» популярного видання «New York Times» критика політики Лі Кван Ю зводиться до таких тез:

«Він був автократом, який змушував критиків мовчати та саджав до в'язниці опозиційних лідерів, придушував інакомислення та залякував пресу».

«Тим не менше, він та його протеже з правлячої Народної партії, зокрема і Лі Сянь Лун – його старший син і нинішній прем'єр-міністр, утримують жорсткий контроль над політикою та висловлюваннями довше, ніж це робили розвинені азійські країни на зразок Південної Кореї і Тайваню, де зараз сформувалися конкурентні демократії, і змогли добитися процвітання, яким Лі Кван Ю завдячує обмеженню свободи слова та багатопартійної демократії».

«5,6 мільйонів сінгапурців, здається, все більше незадоволені однопартійною системою та зростанням нерівності доходів. На виборах 2011 року, незважаючи на величезні перешкоди, опозиційні партії отримали 40% голосів, хоча набагато меншу частку голосів у Парламенті».

«... досягнення лідера не повинно бути виміряне тільки матеріальними здобутками. Наступне покоління лідерів має побудувати в Сінгапурі політичну модель, а не тільки економічну».

Відповідає на критику західної преси Кельвін Чен, колишній парламентар Республіки Сінгапур.



**КЕЛЬВІН ЧЕН**

колишній парламентар
Республіки Сінгапур та
молодий світовий лідер
Всесвітнього економічного
форуму

Західна преса невпинно повторює твердження, ніби пан Лі Кван Ю досягнув незаперечного економічного успіху Сінгапуру, поступившись основними громадянськими свободами.

Хоч як добре я розумію, що наповнення на певних невід'ємних свободах запрограмовано у ДНК західної цивілізації, я рішуче заперечую, що відбувся компроміс.

Мої західні друзі, котрі ніколи не жили в Сінгапурі, інколи згорда проголошують, начитавшись, без сумніву, медійних кліше, що вони ніколи не змогли б жити під «задушливими та драконськими законами» Сінгапуру. Моя відповідь проста: чи маєте звичку ходити по потребах у громадських місцях, коли поблизу нема туалету; нищити громадську власність; гадити у громадській вбиральні? Чи маєте звичку смітити на вулицях, лі-



“

*В Сінгапурі заборонено
саме ті речі,
які цивілізована людина
не робитиме у будь-якому
разі. Цивілізованій людині
в Сінгапурі нічого
не загрожує*

пити жувальну гумку на двері потяга або випльовувати її на тротуар, де вона висихає на гідку чорну пляму? А, може, перевозите наркотики? Це ми караємо стратою. Чи, може, переслідуєте жінок? Тоді ми вас відшмагали б. Чи маєте звичку напиватися в барі, а тоді провокувати бійку? Вдома це може вам зійти з рук, проте Сінгапур – місце не для вас.

Словом, чи ви цивілізована людина, котра хоче жити в цивілізованому суспільстві? Адже, в Сінгапурі заборонено саме ті речі, які цивілізована людина не робитиме у будь-якому разі. Цивілізованій людині в Сінгапурі нічого не загрожує.

Можливо, як стверджує західна преса у статтях, присвячених смерті пана Лі, ви боїтеся, що вас запроторять до в'язниці, бо в Сінгапурі немає свободи слова? А що саме ви хочете сказати?

Можливо, вам хочеться приїхати сюди й ображати інших людей через їхню релігію чи походження? Припускаю, що це належить до основних свобод у вашій країні, але у нас, враховуючи смертельні расові заклоти в час виникнення нашої країни, таке заборонено. Та, з іншого боку, чого би ви мали зумисне ображати когось?

Може, ви хочете обмовляти наших громадських діячів, звинувачувати їх у корупції, не маючи доказів, або закидати їм крадіжки, шахрайства, всякі неправди? Коли так, будьте готові, що вас притягнуть до судової відповідальності за наклеп. Навіть якщо західні суспільства вважають, що ви маєте право говорити такі речі про ваших політиків, ми так не вважаємо і нам так добре.

А як щодо тих політичних опонентів пана Лі, які збанкрутували, нібито, через те, що були такими сильними

супротивниками? Нічого такого не було. Страдників Джошуа Бенджаміна Джейретнама та Чі Сунь Цзюаня західна преса обожає. Та чи чули ви про Чіама Сі Туна – парламентаря, який найдовше перебував в опозиції, п'ять разів поспіль здобував перемогу на сингапурських загальних виборах над кандидатами від партії «Народна дія», яку очолював Лі Кван Ю? Чи знаєте ви про Лов Тіа Кіана, який не лише п'ять разів поспіль здобував перемогу на сингапурських загальних виборах, але й на останніх виборах в 2011 р. очолив команду, що змінила

го штибу, який нам не потрібен, політику, що ґрунтується на поширенні брехні задля політичної агітації.

А як щодо утримання під вартою без судового розгляду? Знову й знову, ad nauseam, західна преса подає як приклад операцію «Холодильна камера» (коли, 1964 р., 111 лівих політиків було заарештовано за підозрою в належності до комуністичної партії) на підтримку твердження про те, що Лі Кван Ю – автократ. Та як щодо операції «Деметрій», коли 1971 р. британська армія без суду взяла під варту 342 особи, яких підозрювали у

Свободи доступні сингапурцям, свободи, основані на баченні та наполегливій праці пана Лі Кван Ю, нашого першого прем'єр-міністра. І ми користуємося цими свободами, будучи, водночас, однією з найбагатших країн світу.



чинного міністра закордонних справ та нашого першого міністра-жінку? Цих парламентарів-опозиціонерів жодного разу не було притягнуто до суду, ані доведено до банкрутства. Навпаки, пан Чіам виграв кілька судових позовів через наклеп у міністрів Лі Кван Ю. Ви ніколи не чули про цих опозиціонерів або не хотіли чути, бо це дисонує із твердженнями Заходу про те, що Лі Кван Ю придушив законну опозицію за допомогою судових позовів. Це не підходить вашому наративу про компроміси. Насправді, кожен опозиціонер, якого засуджено за наклепи, провадив політику тако-

зв'язках з ІРА? Не так давно США без суду ув'язнили тисячі осіб у таборі Гвантанамі за підозрою в тероризмі. Справа в тому, що сингапурський уряд – не єдиний уряд, який застосовує «утримання під вартою без судового розгляду». Водночас країни мають самі вирішувати, коли вдаватися до таких заходів, якщо їхній безпеці щось загрожує, а звичайний судовий процес неспроможний допомогти в такій ситуації. У 60-х та 70-х роках найбільшою загрозою для Сингапуру були комуністи, які закликали до збройного перевороту. Питання, чи всі ці люди були комуністами, поза

сумнівом, без кінця обговорюватимуть історики, як і питання, чи всі 342 затриманих у Північній Ірландії були учасниками ІРА і чи тисячі ув'язнених у таборі Гвантанамі були терористами? Якщо застосування «утримання під вартою без судового розгляду» само собою робить із Лі Кван Ю автократа, то хай ті, хто без гріха, перші кинуть у нього камінь.

То де компроміс? Як ми можемо бути невірними?

Я скажу вам, у чому полягає свобода.

Свобода – це можливість без страху ходити вулицями вдосвіта,

можливість залишати двері незачиненими і не боятися пограбування. Свобода – це коли жінки можуть їздити в автобусах та потягах без супроводу; свобода – це коли не потрібно оминати певні станції метро, коли стемніє. Свобода – це знати, що у школі нашим дітям не загрожують наркотики чи психопат зі зброєю. Свобода – це коли нас не обмежує належність до певного класу, раси чи релігії і ми можемо бути першими завдяки своїм особистим рисам. Це свобода досягати успіху. Свобода – це можливість жити в одному з найменш корумпованих суспільств у світі, знаючи, що

наша здатність втілювати в життя свої задуми не обмежена нашою спроможністю заплатити хабара. Свобода – це свіже повітря та чисті вулиці, бо ніщо так не обмежує свободи пересування, як вимушене ув'язнення вдома через задушливий смог.

Ці свободи доступні сингапурцям, свободи, основані на баченні та наполегливій праці пана Лі Кван Ю, нашого першого прем'єр-міністра. І ми користуємося цими свободами, будучи, водночас, однією з найбагатших країн світу.

Не було ніяких компромісів. Це не для нас.

Місце і роль конфуціанства в державних проектах країн сучасної Азії: **концептуальні засади «сінгапурського дива»**



**Олександр
Никитюк,**

китаїст,
партнер
компанії
Hongkong
Eastern
Partnership
Co., Ltd

(www.eastern-partnership.com)

Конфуціанство на зламі епох

Між XIX та XX ст. європейська соціальна модель розвитку, основана на гуманізмі, раціоналізмі, ліберальному індивідуалізмі, здавалося, здобула остаточну перемогу як вінець еволюційного розвитку людської цивілізації. У цей час населення Європи становило 1/4 населення світу, європейська наука, економіка, культура, воєнна міць не знали рівних, а інші куточки світу були поділені між європейськими державами на колонії та зони впливу, і, здавалося, існували лише для того, щоб робити свої метрополії ще більш процвітаючими.

Зайвим підтвердженням панєвропейського пафосу став занепад, а потім розвал великої мусульманської Османської імперії, а створена на її уламках Туреччина одержала друге дихання саме через прийняття європейських традицій світського суспільства. Іншою країною, державна модель якої не витримала випробовування часом, стала Китайська імперія, побудована на принципах конфуціанства.

Падіння імператорського двору як інституту в Китаї було лише питанням часу. Повалення режиму відчувалося задовго до фактичного знищення останньої китайської династії Цін. І причина полягала не в іноземному походженні імператорів цієї династії. Цін була знищена в 1912 р., але вже майже 200 років Китай перебував у глибокому занепаді, що спричиняло постійні внутрішні повстання та низку зовнішніх поразок. Останні в XIX ст. залишили глибокі рани у світосприйнятті китайців,

підірвавши віру у традиційні засади конфуціанського суспільства. Під час сумнозвісного Тайпінського повстання середини XIX ст. – одного з найбільш кровопролитних воєнних конфліктів в історії людства, коли загинуло до 100 млн осіб, окрім лозунгів повалення маньчжурської цінської династії, його лідери піддавали нищівній критиці ідеї конфуціанської моралі та даоської філософії. Тисячі конфуціанських і даоських храмів були знищені. Лідер повстання Хон Сіу Цюань – сумлінний дослідник конфуціанського Чотирикнижжя, який витратив половину життя на нескінченні спроби скласти державні іспити, щоб стати чиновником, зрештою переконався в марнотратстві конфуціанського соціального ладу, з його догматичним неповоротким механізмом соціальної взаємодії, з його рефлексією, яка зупиняє час. Натомість Хон Сіу Цюань став «молодшим братом Ісуса Христа», місією якого стала ліквідація класової системи у феодальному Китаї і перетворення держави у державу суцільної рівності та бра-



терства. Тайпінське повстання було приречене на поразку, бо далеко не всі китайці були готові відмовитися від майже двотисячолітньої конфуціанської традиції на користь войовничого християнства. Але відтоді антиконфуціанська риторика вперше в історії Китаю набуває широкого розповсюдження, особливо серед освічених верств населення, які бачили величезний відрив своєї цивілізації від європейської моделі розвитку. Поки китайське чиновництво вправлялося у знанні конфуціанських канонів, що було головним критерієм допуску до державної служби і положення яких стали основою для державних іспитів, в Європі вже формувався сучасна бюрократія та політичні інститути, наукові концепції державного управління тощо. Здавалося, що між цими двома світами немає жодного зв'язку і цивілізаційна прірва лише поглиблюватиметься.

Кульмінаційним моментом антиконфуціанських настроїв у Китаї був Рух 4 травня 1919 р., організований пекінськими студентами у відповідь на кволу позицію нової китайської влади щодо Версальського договору, за яким частина території держави відходила Японії за результатами Першої світової війни. Об'єктом критики освіченої молоді став традиціоналізм і конфуціанство як уособлення традиціоналізму. Конфуціанські книги публічно спалюють, а цінність конфуціанства як ідеології спростовують.

Відомо, що Рух 4 травня 1919 р. дав позитивний імпульс для розвитку і посилення позиції Комуністичної партії Китаю, яка зрештою приходить до влади, і це означувало нове піднесення антиконфуціанської риторики. Сумним результатом Культурної революції, крім інших, прийнято також називати повний демонтаж конфуціанства як основи життєвих установок мешканців континентальної частини Китаю. Традиційні світоглядні орієнтири змінюються на інтернаціональне братерство трудящих, класову, замість національної, самоідентифікацію тощо. Здається, що конфуціанство потерпіло остаточну поразку.

Конфуціанство як універсальна доктрина соціальної гармонії

Незважаючи на регресію впливу конфуціанства у вочині Конфуція на зламі епох, його значення як панівного етико-філософського й етико-політичного вчення в Азії важко переоцінити. Крім Китаю, воно мало і має по сьогодні величезний вплив

*За Конфуцієм,
держава та окрема людина – це поєднання,
бо держава починається з індивідуального
самовдосконалення. А отже, акт
державотворення не буде успішним без
зусиль на атомному рівні окремої людини.*



на культури народів Кореї, Японії, країн Південно-Східної Азії.

Конфуцій – великий вчитель Сходу – ще за півтисячоліття до приходу Ісуса Христа проповідував принципи, які стали законом китайського соціального будівництва. Вони уособлені в чотирьох добродіях конфуціанства:

仁 (жень) – людяність

义 (і) – правдивість

礼 (лі) – ввічливість

智 (чжи) – мудрість

Ці принципи втілюються як на рівні державотворення, так і на індивідуальному. Треба розуміти, що переклад не передає всіх смислових конотацій першоджерела. «Людяність» одночасно означає «моральне виховання», «високі моральні принципи», те, що відрізняє «благородного мужа» від маси. Людяність потребує від володаря постійного самовдосконалення, роботи над собою, піклування про людей та любові до ближнього. Керуючись принципами людяності, правитель власним прикладом навчає людей: «...в управлінні державою, якщо ти (правитель) подаєш приклад порядності, хто посміє не бути порядним?» (政者, 正也, 子帅以正, 孰敢不正?).

На відміну від м'якої природи 仁, друга чесно-та 义 відповідає поняттю «твердість», «принциповість» й уособлює відданість правді та справедливості. 义 врівноважує 仁, адже любов і милосердя без справедливості породжує гріх. Дотримання добродієностей допомагає встановленню зразків поведінки та дотриманню порядку, оскільки «благородний муж розуміється на тому, що є зразком, як і маленькі люди розуміються на тому, що є вигідним» (君子喻于义, 小人喻于利).

礼 – важливий елемент конфуціанської етики і його вплив на китайську культуру надзвичайно сталий. Незважаючи на всі історичні процеси, китайці переважно дотримуються принципів цієї основної доктрини конфуціанства. 礼 можна пе-

рекласти як «ритуал» і «ввічливість» і між цими поняттями в Китаї справді можна поставити знак рівності. Важливість дотримання ритуалу як процесу усвідомлення дії – вияв ввічливості та поваги до себе й оточуючих.

Ну і 智 (чжи) – вміння передбачати наслідки своїх вчинків, розсудливість.

Інша важлива сторона вчення Конфуція – концепція гармонійної соціальної архітектури: «...хай володар буде володарем, підданий – підданим, батько – батьком, а син – сином» (君君臣臣父父子子). Синівська покірність і повага до старших як категорія добродієності повторюється по всіх главах головної книги конфуціанства «Лунь юй» і, за Конфуцієм, є однією з найголовніших чеснот людини, тим, що відрізняє її від тваринного світу.

Ще один важливий аспект конфуціанства – «серединний шлях» (中庸) як пошук компромісів, мистецтво балансування між двома крайностями, почуття міри та співмірності у всьому.

У межах цієї статті дуже важко зробити хоча б поверховий огляд конфуціанства, його граней та горизонтів. Зазначимо лише, що етико-соціальне вчення Кун-цзи, як у Китаї називають Конфуція, перетворилося в Піднебесній майже на національну релігію. Очевидно, його з часом канонізують. На його честь будують храми, ритуальна обрядовість вимагає від молодят обов'язкового вшанування вчителя, конфуціанські тексти – основа суспільно-політичної організації на наступні дві з половиною тисячі років тощо.

Реванш конфуціанського способу суспільної організації на периферії «китайського світу»

Повернімося до часів на зламі епох, можливо, тоді здавалося, що європейська цивілізація здобуває остаточну перемогу і світ безальтернативно приймає європейський спосіб життя і мислення, а ідеї ліберально-демократичної чи комуністичної

організації суспільства – це лише грані цієї культури. Насправді ж, як ми тепер знаємо, саме в zenіті свого розвитку європейська культура переживає найбільшню екзистенціальну кризу, яка на суспільно-політичному рівні вилилася у дві світові війни, розвал колоніальної системи і переформатування світового порядку.

На рештках колоніальної системи формувалися нові країни та нові режими. Перемога Комуністичної партії Китаю над ліберальною Національно-народною партією Гоміндан на чолі з Чан Кайши, спричинило перехід останніх на о. Тайвань, де був заснований альтернативний режим. Чан Кайши, як і Гоміньдан загалом, ніколи не виступали проти конфуціанства. Навпаки, система, що проповідувала покірність та шанобливість, серединний шлях і компромісність, стала опорою цього режиму. Зовсім недалеко, у британському Гонконзі, конфуціанство також зберегло свою ідентичність, а суспільство, незважаючи на вплив метрополії, також представляло собою класичну китайську спільноту з усіма кодами, закладеними ще два з половиною тисячоліття тому.

Але, мабуть, ніде конфуціанство не мало такого великого впливу на державотворення, як у Сінгапурі – державі, територію якої сучасний пасажирський лайнер покидає ще до закінчення злету. Маленький острів, затиснутий між Індонезією та Малазією, який на початку існування не мав ні джерел прісної води, ні навіть будівельного піску; місто-державка, яка дивом здобула незалежність у 1965 р., Сінгапур за півстоліття перетворився із третьосортної в одну з найбільш динамічних і багатих країн світу. На відміну від петрокрацій типу Дубаї, що будували благополуччя на нафтодоларах, Сінгапур завдячує процвітання суто високоефективній соціальній системі та розумній зовнішній політиці.

Ми не даремно називаємо всі ці території «китайським світом», адже в кожному з названих державних утворень більшість населення становлять етнічні китайці. У Сінгапурі, наприклад, 76 % населення – китайці. Так, на периферії «китайського світу» були створені умови, що суттєво відрізнялися від шляху Великого Китаю. По суті, успішні соціально-економічні проекти Тайваню та Сінгапуру – найкрасномовніші свідчення того, що пекінські студенти в 1919 р. помилялися, як колись помилявся і Хон Сіу Цюань. Виявилось, що держави, побудовані на принципах конфуціанської моралі, з міцними соціальними зв'язками, позитивним

сприйняттю накопичення та збагачення, матеріального добробуту, праці, позитивного ставлення до влади як легітимного органу примусу, можуть бути надзвичайно конкурентоспроможними, а такі суспільства високоефективні і продуктивні.

Настільки вражаючими були досягнення азіатських тигрів, що навіть азіатський дракон, Великий Китай, в особі Ден Сяопіна після візиту до Сінгапуру в 1978 р. визнав очевидне й оголосив широкі реформи Китайської Народної Республіки (КНР), які ми знаємо як політику «відкритих дверей». Насправді ж разом із політичною та економічною реформами влада КНР почала планомірно повертатися до витоків своєї величної культури, код якої зашифрований в конфуціанстві. На сьогодні Китай великою мірою розвивається шляхом, яким ішов Сінгапур.

Ми дійшли до найголовнішої частини цієї статті: чому Сінгапур став Сінгапуром, який ми знаємо, і яку роль в цьому відіграло конфуціанство?

Конфуціанство як фон, на тлі якого будується «сінгапурське диво»

У 1994 р. в інтерв'ю американському журналу «Foreign Affairs» Лі Кван Ю зазначив: «Ми використовуємо сім'ю для досягнення економічного зростання. І нам пощастило мати цю культурну спадщину: віру у винагороду за працьовитість, важку працю, синівську покірність і вірність, віру у велику сім'ю, навіть більше – повагу до вченості та знання». Слова справжнього конфуціанського мудреця, беручи до уваги те, що Лі Кван Ю за походженням був саме китайцем. Китайцем із першокласною кембриджською освітою, сформованими європейськими цінностями та британським способом життя, про якого один із членів Кабінету Міністрів Великої Британії писав, що він «найбільший англієць серед усіх людей на сході від Суецького каналу», а прем'єр-міністр КНР Чжоу Енлай зневажливо називав Лі «бананом» – жовтим за зовнішністю, але білим всередині. Як показала історія, Гаррі Лі – свій серед чужих та чужий серед своїх – виявився набагато більш «жовтим», аніж деякі його критики. Одним із небагатьох азіатських лідерів він вдався до пошуку смислів у традиційній культурі, змінивши як ім'я, так і самоідентичність, знайшовши безкінечний світ для натхнення у конфуціанській етиці.

Творець «сінгапурського дива» добре знав менталітет своїх співвітчизників. Не тільки знав, але й пишався азіатськими рисами характеру. Але чи не найбільше Лі Кван Ю розумівся на принципах державного будівництва на основі «修身, 齐家, 治国, 平天下» – найвідомішому конфуціанському принципі, за яким гармонійний світ починається з «виховання індивідуальної моральності, культивування родинної єдності, гармонізації державного управління, що разом приведе до панування миру у всьому всесвіті». За Конфуцієм, держава та окрема людина – це поєднання, бо держава починається з індивідуального самовдосконалення. А отже, акт державотворення не буде успішним без зусиль на атомному рівні окремої людини.

Все, що було далі, відомо більшості з тих, хто цікавився постаттю Лі Кван Ю та державою Сінгапур. За часів першого прем'єр-міністра з найдовшою в історії світової політики каденцією, країна поступово перетворювалася на квітучий сад. З автоматичною машинною рівномірністю держава поступово заповнювала всі аспекти життя, допоки не витіснила навіть найменші ознаки конкуренції. М'який авторитаризм – візитівка конфуціанства в суспільно-політичному розумінні вчення Конфуція. Не даремно Лі Кван Ю неодноразово заявляв про несумісність західних форм демократії та концепцій прав людини в Азії. На думку автора, він не стільки виправдовував свій стиль правління, скільки стверджував конфуціанський принцип організації суспільства як складного поєднання взаємозв'язків і системи субординації, обов'язкових до виконання, який не завжди співвідноситься зі західними принципами демократії.

Т. зв. конфуціанський принцип організації суспільства представлений в «азійських цінностях», проголошених сінгапурською владою на початку 1990-х:

1. Нація вища за общину, а спільнота вища за індивідуума.
2. Сім'я – головний осередок спільноти.
3. Підтримка спільноти та повага до індивідуума.
4. Консенсус, а не протистояння.
5. Релігійна та расова гармонія.

Серединний шлях у внутрішній та зовнішній політиці, перевага колективного над індивідуальним, реалізм і прагматизм, общинні та родинні цінності – все це було реалізовано в Сінгапурі і є ознаками конфуціанського світу.



Мабуть, ніде конфуціанство не мало такого великого впливу на державотворення, як у Сінгапурі – державі, територію якої сучасний пасажирський лайнер покидає ще до закінчення злету.

АЗІЙСЬКА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ

Після візиту до Сінгапуру в 1978 р. лідер КНР Ден Сяопін ділився враженнями: «У Сінгапурі побудований добрий соціальний лад і налагоджене ефективне управління. Ми маємо використати його досвід і навчитися управляти (державою) краще, ніж ми це робимо зараз». Саме 1978 прийнято вважати роком початку політико-соціальних та економічних реформ у КНР, які заклали основу для «китайського дива». Багато хто вважає сучасний Китай збільшеною копією Сінгапуру. І в цьому випадку не важливо, що в першій країні влада сконцентрована в руках комуністичної партії, а у другій – партії, політика якої найбільше подібна до політики соціал-демократів. Важливою є спрямованість політичного життя на максимальний стабільний розвиток, що відповідає конфуціанським установкам на соціальну стабільність і гармонію.

Можна багато сперечатись, чи існує т. зв. «азійська модель розвитку», яка реалізовується через м'які авторитарні режими, побудовані на принципах конфуціанського суспільства. Сам Лі Кван Ю заперечував існування окремої моделі: «... я не думаю, що існує якась азійська модель розвитку, але

азійські суспільства відрізняються від західних суспільств» (з інтерв'ю для «Foreign Affairs», 1994). І справді, такі країни, як Південна Корея чи як Японія демонструють можливість інтеграції західних форм демократії в конфуціанське суспільство. То чи існує азійська модель розвитку? Автор статті погоджується з батьком «сінгапурського дива» в його оцінці азійських суспільств. Суспільства, що розвивалися по іншій траєкторії, не пережили епохи Просвітництва в європейському сенсі, насправді суттєво відрізняються від європейських країн. В азійських суспільствах традиційно сильні патерналістські настрої, індивідуальне розчиняється в колективному. І це, на думку автора, не може не впливати на соціально-економічну структуру азійських країн. Із цього погляду азійська модель безсумнівно існує. І зараз, коли ці країни беруть найкраще з європейської та американської моделей розвитку, можливо, настав час прискіпливіше придивитись, що ми можемо взяти з азійської моделі. Адже центр світового розвитку невинно дрейфує на Схід, а отже, нам є чому повчитися.

Вплив літаків «Антонов» на китайське літакобудування



СЕРГІЙ КІРЗИК

Прогрес китайської авіапромисловості у сфері військово-транспортних і пасажирських регіональних літаків значною мірою відбувся завдяки літакам розробки «Антонов» та співпраці з відомою українською авіаційною компанією при розробці власних проектів.

Розвиток китайського літакобудування в напрямі військово-транспортних та пасажирських регіональних літаків із використанням досягнень «Антонов» відбувався у декілька етапів.

Перші літаки «Антонов» у Китаї

До початкового етапу можна віднести поставки Радянського Союзу до братньої Китайської Народної Республіки (КНР) літаків, серед яких були Ан-24 (пасажирський літак на 48 місць), Ан-26 (військово-транспортний варіант для перевезення 5,5 т, створений на базі Ан-24), Ан-30 (аерофотознімальний варіант, створений на базі Ан-24), Ан-12 (військово-транспортний літак для перевезення 20 т вантажу).

Підготовка льотно-технічного складу, налагодження ефективної експлуатації, обслуговування та ремонту літаків дала можливість китайцям досконало вивчити всі технічні особливості літаків «Антонов», що були в їх розпорядженні.





“Олег Антонов приділяв велику увагу економічній ефективності (захоплювався економічними дослідженнями), технічній досконалості літаків, розширенню можливостей їх експлуатації (ґрунтові аеродроми, високогір'я, Арктика, тропіки тощо).”

Виробництво копій «антонівських» літаків

Згодом китайці зайнялися виробництвом копій літаків. Чому саме «Антонов» підійшли китайцям для налагодження власного виробництва?

Мабуть, тому що ще за радянських часів вони вирізнялися серед інших своєю експлуатаційною ефективністю, невибагливістю та надійністю. Їх постачали до понад 50 країн світу.

Конструкторське бюро (КБ) Антонова було створено найпізніше у СРСР і перебувало на периферії (тобто в Києві) на відміну від інших авіаційних КБ (у Москві), крім КБ Берієва, який створював гідролітаки і йому для цього потрібно була морська акваторія (м. Таганрог). Утверджувати своє місце серед тодішніх авторитетних конструкторських бюро Антонову доводилося також і якістю розробок. Олег Антонов приділяв велику увагу економічній ефективності (захоплювався економічними дослідженнями), технічній досконалості літаків, розширенню можливостей їх експлуатації (ґрунтові аеродроми, високогір'я, Арктика, тропіки тощо). Коли Антонов пропонував створювати пасажирський літак Ан-10 і військово-транспортний Ан-12 на основі одного проекту, він аргументував свій підхід економічною вигодою від скорочення витрат на роз-

робку. Тодішньому керівникові СРСР Микиті Хрущову сподобалося, що він зробив акцент на економічній привабливості. На той час це було щось нове. Інновативність завжди була наявна у стилі роботи КБ Антонов.

У Китаї було налагоджено виробництво копій антонівських літаків: Y5 (всесвітньовідомого Ан-2) на «Shijiazhuang Aircraft Manufacturing Corp.» (SAMC), Y7 (наймасовішого регіонального перевізника у СРСР Ан-24) та Y7H (транспортного Ан-26) на «Xi'an Aircraft Industry» (XAI), Y8 (військово-транспортного Ан-12) на «Shaanxi Aircraft Industrial Group» (SAC). На цьому етапі китайці одержали можливість освоїти технології виробництва авіаційної техніки Антонова.

Ан-2 – одномоторний поршневий біплан для перевезення 12 пасажирів або 1600 кг вантажу. Він виявився наймасовішим літаком у своєму класі у світі. Було розроблено величезну кількість варіантів його застосування. Крім того, Ан-2 рекордсмен із тривалості виробництва – його виготовляли упродовж понад 60 років і досі виготовляють у Китаї у вигляді Y5B.

Спочатку китайці випускали копію Ан-2 – Y5. Потім зробили модифікацію – Y5B. Вони замінили обладнання в кабіні пілота на аналогічне китайського виробництва, додали аварійний вихід. Цікавою імпровізацією було установлення на крило Y5B аеродинамічних

кінцівок, скопійовані з іншого літака. Оскільки варіант із кінцівками був не сертифікованим (бо необхідних досліджень не проводили), то його не використовували в цивільній авіації, а лише для військових варіантів літака.

Потім SAMC захотіла провести глибоку модифікацію: замінити поршневий двигун АШ-62ИР-16 літака Ан-2 на турбогвинтовий та модернізувати обладнання та систем. До речі, на Y5B двигун залишився таким, як був в Ан-2. Китай його не скопіював, а закуповував у Польщі, де теж було налагоджене ліцензійне виробництво Ан-2. «Антонов» на той час вже мав турбогвинтову модифікацію Ан-2 у вигляді літака Ан-3. Одна з переваг – сучасний турбогвинтовий двигун давав можливість позбутися залежності від дефіцитного авіаційного бензину Б91 (не плутати з автомобільним А-91) і використовувати більш дешевий авіаційний керосин, якого є в достатку у кожному аеропорту. Крім того, зростала крейсерська швидкість, а продуктивність праці збільшувалась у 1,5 рази. На літаку були модернізовані обладнання та системи.

Наприклад, коли в Туркменістані саранча знищила урожай, тодішній президент країни Сапірмурат Ніязов розпорядився для захисту посівів відновити експлуатацію сільськогосподарського варіанта літака Ан-2 (Ан-2СХ), парк якого налічував понад 100 одиниць. Головною

проблемою стала відсутність авіаційного бензину. Щоби виконати розпорядження очільника держави, аналог бензину Б91 знайшли в Іспанії, звідки його завозили на транспортних літаках Іл-76. Звісно, вартість такого палива ставала неймовірно високою. Не дивно, що тоді Туркменія виявила неабияку зацікавленість у літаку Ан-3, щоб позбутися проблем із паливом та перейти на використання авіаційного керосину.

SAMC звернулася до КБ Антонова з пропозицією про співпрацю в модернізації літака Y5B до рівня Ан-3. Зрештою «Антонов» і SAMC досягли попередньої згоди. Але партнер із програми літака Ан-3 ВО «Польот» (м. Омськ, РФ), де було налагоджено виробництво літака Ан-3, не захотів співпрацювати з китайцями, бачачи їх у перспективі своїми конкурентами. Все виробниче оснащення для Ан-3 було тоді у власності ВО «Польот».

Згодом виробництво літаків Ан-3 на ВО «Польот» було припинене, незважаючи на те, що в багатьох віддалених регіонах Росії альтернатива авіаперевезенням на таких літаках, як Ан-2 наразі відсутня. Одна з причин – російський турбогвинтовий двигун ТВД-20 ОМО імені Баранова виявився дуже дорогим внаслідок поштучного виробництва. Наразі «Антонов» розробляє варіант Ан-2 із турбогвинтовим двигуном українського виробництва

МС-14. Можливо, розвиток цього варіанта зацікавить SAMC і посприє активізації співпраці між «Антонов» і SAMC.

До речі, тоді ж SAMC виявив велику зацікавленість у розгортанні виробництва Ан-38 (універсальний літак для перевезення 27 пасажирів або 2,5 т вантажу). Його виробництвом займалося НАПО імені В. П. Чкалова (м. Новосибірськ, РФ). Але потім його перевели на інші програми російського авіапрому, а виробниче оснащення Ан-38 НАПО пустило на металолом без згоди на те КБ Антонов, який хотів його викупити та налагодити виробництво літака в іншому місці.

У СРСР виготовили близько 1200 шт. літаків Ан-24, а його військово-транспортну модифікацію – Ан-26 – майже 1400 шт.

У Китаї перша копія пасажирського літака Ан-24 під назвою Y7 здійснила перший політ ще у грудні 1970 р. Серійно літак почали випускати в 1982 р. у вигляді копії Ан-24РВ. Паралельно «Хі'ан Aircraft Industry» (ХАІ) почала готувати його китайську версію. Фюзеляж збільшили на метр, встановили канадські двигуни «Pratt & Whitney 127J», американську систему клімат-контролю салону, авіоніку (ПНО і БРЕО) від «Collins», «Honeywell», «Kollsman» (США), американську систему протиобмерзання, зробили сучасний салон. Зазвичай, якщо концепція літака вдала, що цілком стосується Ан-24, то на її основі можна успішно проводити модернізацію та розвивати різні модифікації.

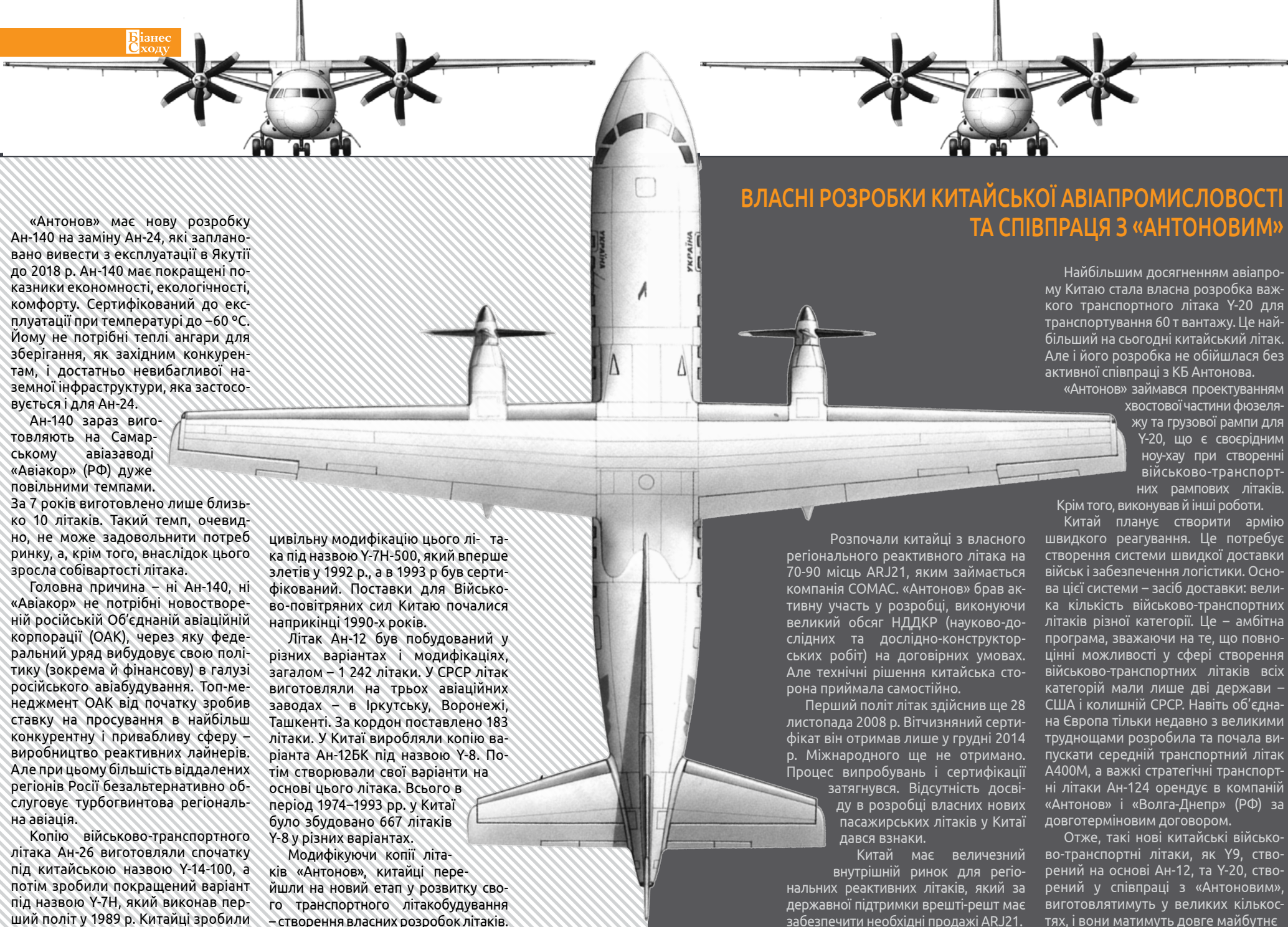
У такому вигляді декілька сотень МА60 за підтримки китайського керівництва з 2004 р. вже експлуату-

ють як у самому Китаї, так і в Африці, Південній Америці та південних країнах СНД.

Відбувається поступове зайняття потенційної ринкової ніші «Антонова» у третіх країнах і почалося витіснення старіючої техніки з його традиційних ринків. І це робить літак, в основі якого лежить розробка «Антонова», але вже в оновленій китайській обгортці.

Літаки МА60 просувають на ринок Якутії, де регіональні перевезення виконують Ан-24. Китайці запевняють, що МА60 так само можна експлуатувати в умовах низьких температур Якутії і з тих самих злітно-посадкових смуг. Зважаючи на те, що в основі цього Ан-24, який має величезний досвід експлуатації у таких складних умовах, то такі запевнення виправдані.





«Антонов» має нову розробку Ан-140 на заміну Ан-24, які заплановано вивести з експлуатації в Якутії до 2018 р. Ан-140 має покращені показники економності, екологічності, комфорту. Сертифікований до експлуатації при температурі до -60 °С. Йому не потрібні теплі ангари для зберігання, як західним конкурентам, і достатньо невибагливої наземної інфраструктури, яка застосовується і для Ан-24.

Ан-140 зараз виготовляють на Самарському авіазаводі «Авіакор» (РФ) дуже повільними темпами. За 7 років виготовлено лише близько 10 літаків. Такий темп, очевидно, не може задовольнити потреби ринку, а, крім того, внаслідок цього зросла собівартість літака.

Головна причина – ні Ан-140, ні «Авіакор» не потрібні новоствореній російській Об'єднаній авіаційній корпорації (ОАК), через яку федеральний уряд вибудовує свою політику (зокрема й фінансову) в галузі російського авіабудування. Топ-менеджмент ОАК від початку зробив ставку на просування в найбільш конкурентну і привабливу сферу – виробництво реактивних лайнерів. Але при цьому більшість віддалених регіонів Росії безальтернативно обслуговує турбогвинтова регіональна авіація.

Копію військово-транспортного літака Ан-26 виготовляли спочатку під китайською назвою Y-14-100, а потім зробили покращений варіант під назвою Y-7Н, який виконав перший політ у 1989 р. Китайці зробили

цивільну модифікацію цього літака під назвою Y-7Н-500, який вперше злетів у 1992 р., а в 1993 р був сертифікований. Поставки для Військово-повітряних сил Китаю почалися наприкінці 1990-х років.

Літак Ан-12 був побудований у різних варіантах і модифікаціях, загалом – 1 242 літаки. У СРСР літак виготовляли на трьох авіаційних заводах – в Іркутську, Воронежі, Ташкенті. За кордон поставлено 183 літаки. У Китаї виробляли копію варіанта Ан-12БК під назвою Y-8. Потім створювали свої варіанти на основі цього літака. Всього в період 1974–1993 рр. у Китаї було збудовано 667 літаків Y-8 у різних варіантах.

Модифікуючи копії літаків «Антонов», китайці перейшли на новий етап у розвитку свого транспортного літакобудування – створення власних розробок літаків.

ВЛАСНІ РОЗРОБКИ КИТАЙСЬКОЇ АВІАПРОМИСЛОВОСТІ ТА СПІВПРАЦЯ З «АНТОНОВИМ»

Найбільшим досягненням авіапрому Китаю стала власна розробка важкого транспортного літака Y-20 для транспортування 60 т вантажу. Це найбільший на сьогодні китайський літак. Але його розробка не обійшлася без активної співпраці з КБ Антонова.

«Антонов» займався проектуванням хвостової частини фюзеляжу та грузової рампі для Y-20, що є своєрідним ноу-хау при створенні військово-транспортних рампових літаків.

Крім того, виконував й інші роботи.

Розпочали китайці з власного регіонального реактивного літака на 70-90 місць ARJ21, яким займається компанія COMAC. «Антонов» брав активну участь у розробці, виконуючи великий обсяг НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт) на договірних умовах. Але технічні рішення китайська сторона приймала самостійно.

Перший політ літак здійснив ще 28 листопада 2008 р. Вітчизняний сертифікат він отримав лише у грудні 2014 р. Міжнародного ще не отримано. Процес випробувань і сертифікації затягнувся. Відсутність досвіду в розробці власних нових пасажирських літаків у Китаї дався взнаки.

Китай має величезний внутрішній ринок для регіональних реактивних літаків, який за державної підтримки врешті-решт має забезпечити необхідні продажі ARJ21.

Китай планує створити армію швидкого реагування. Це потребує створення системи швидкої доставки військ і забезпечення логістики. Основою цієї системи – засіб доставки: велика кількість військово-транспортних літаків різної категорії. Це – амбітна програма, зважаючи на те, що повноцінні можливості у сфері створення військово-транспортних літаків всіх категорій мали лише дві держави – США і колишній СРСР. Навіть об'єднана Європа тільки недавно з великими труднощами розробила та почала випускати середній транспортний літак A400M, а важкі стратегічні транспортні літаки Ан-124 орендує в компанії «Антонов» і «Волга-Днепр» (РФ) за довготерміновим договором.

Отже, такі нові китайські військово-транспортні літаки, як Y9, створений на основі Ан-12, та Y-20, створений у співпраці з «Антоновим», виготовлятимуть у великих кількостях, і вони матимуть довге майбутнє

«Гуансі», «мянзи» та «лаовай»: основні поняття китайського бізнесу

Ви неодноразово чули про перспективи співпраці з Китаєм, великі можливості цієї країни, розмаїття товарів і доступність цін? Хочете співпрацювати, але не знаєте з чого почати? Я спробую висвітлити основні особливості ведення бізнесу з китайськими партнерами.



**В'ячеслав
Лисенко,**
президент компанії
«Ukr-China
Communication»

Китай – це велика країна з багатою історією і найбільшим у світі населенням. Її тисячолітня філософія розповсюдилася на всі сфери життя: від щоденного спілкування до традиції ведення бізнесу. Для успішної та ефективної бізнес-комунікації необхідно знати основні особливості в китайському підході до ведення справ.

Перший термін, з яким стикаються підприємці, потрапивши до Китаю, – «лаовай». Щоби стати лаоваєм, достатньо перетнути кордон Китайської Народної Республіки (КНР) та мати зовнішність, яка дещо відрізняється від зовнішності середньостатистичного китайця. «Лаовай» у перекладі з китайської означає «іноземець». Це слово ви чутимете на кожному кроці, особливо, якщо потрапите до міст, менших за Пекін, Шанхай чи Гуанчжоу. Це зовсім не почесне чи шанобливе

звання, а зневажлива назва «іноземця-варвара». Однак зараз багато китайців намагається наголосити на нейтральному значенні цього слова, використовуючи іншу дефініцію – «вайгожень», яка дублює значення «іноземець».

Детальніше хочу зупинитися на іншому понятті, досить важливому під час ведення бізнесу з Піднебесною, – «гуансі». Кожен бізнесмен чув вислів: «Не важливо, що ви знаєте, важливо – кого ви знаєте». Він має неабияке значення в Китаї. Ведення бізнесу в цій країні ґрунтується виключно на особистих знайомствах. Кожен бізнесмен знає про важливість зв'язків й те, чому вони настільки важливі в Китаї. Я вже згадував китайську філософію та її вплив на буденне життя. Конфуціанство, яке існує в Китаї вже понад 2500 років, сформувало вчення, що правильні взаємовідносини – це ключ до соці-

альної гармонії. Існує п'ять основних видів відносин: керівник–підлеглий, батько–син, чоловік–дружина, старший брат–молодший брат, друг–друг. Конфуціанство фокусується на сім'ю та друзів, і це поширюється на бізнес. Східні партнери перед налагодженням бізнес-зв'язків намагаються встановити особисті. Міцні та тривалі зв'язки – ефективніший спосіб ведення бізнесу з Китаєм, ніж формальне підписання контрактів.

Українським підприємцям завжди потрібно пам'ятати, що китайський партнер, ймовірно, спочатку намагатиметься якомога більше дізнатися про вас, а тільки потім почне вести бізнес. Цей національний китайський метод оптимізації ризиків вимагає багато часу, тому необхідно запастися терпінням.

У багатьох західних керівників склалося нерозуміння значення гуансі. Всі поради іменитих експер-

тів із цього питання зводяться до загальних слів про дружбу і сімейні цінності та до банальних порад тримати візитівки наготові. Але вони не кажуть, як саме ці зв'язки зробити ефективними. Значення гуансі спотворює неврахування тих змін, які відбуваються в китайському суспільстві останнім часом. Стрімкий розвиток Китаю і його інтеграція у світову економіку зближують місцеві бізнес-методи та європейські стандарти. Діяльність органів регулювання стає прозорішою, а юридична система дозволяє все ефективніше вирішувати проблемні питання. Сьогодні чимало великих компаній почали негативно ставитися до традиційного дарування подарунків і наслідують ті цінності, які несе потенційний партнер. У цьому сенсі гуансі перетворюється на прагматичний нетворкінг, такий звичний та зрозумілий європей-

ським підприємцям. Головна запорука успішних бізнес-зв'язків у Китаї – довіра. Тут успіх залежить від того, наскільки вам довіряють ваші партнери. Ця довіра запобігає недобросовісній поведінці китайських виробників і партнерів і робить стосунки прозорішими.

Ще одне важливе поняття в діловому спілкуванні в Китаї – «мянзи», або «обличчя», – ваш соціальний статус перед діловим партнером, що напрацьовується роками. Це найважливіше поняття в соціальному етикеті Китаю. Без розуміння цього явища неможливо зрозуміти і більшість китайських ділових ритуалів. Мянцзи, або концепція «обличчя», – доволі складна сентенція, не завжди відразу зрозуміла для західної людини, але вкрай важлива для китайських бізнесменів. «Обличчя» можна віддати, одержати, втратити або зберегти. І якщо ви хочете займатися бізнесом у цій країні, то треба хоча б на загальному рівні ознайомитися з цим важливим поняттям.

Іноземцю доволі важко усвідомити, наскільки значуща роль «обличчя» в повсякденному й діловому

житті у КНР. Але для китайців це не просто поєднання звуків. Я пам'ятаю, серед китайського населення навіть проводили спеціальні дослідження, які показали, що 75 % респондентів вважають, що публічно зробити помилку – це найсерйозніша провина в житті. Іншими словами, більшість зробить все можливе, щоб не зганьбитися на публіці. Часто це виявляється в повному небажанні визнавати власні помилки, якими б незначними вони не були. Відтак, «обличчям» у Китаї називають публічну діяльність особистості, чинники репутації, честі чи поваги. Це своєрідний публічний образ, який справляє потрібне враження при близьких контактах.

«Втратити обличчя» – я б назвав це ганьбою. Наприклад, вам нанесли публічну образу, привселюдно оскаржили ваші аргументи або ви не змогли добитися чийсь належної поваги. Це – публічно зазнати пониження або втратити престиж.

Втрати «обличчя» можна уникнути. Іноді китайці заради цього готові йти і на не дуже гарні вчинки. Допустимо навіть брехати: брехня вважається хорошим рішенням, коли очевидно, що це зроблено для збереження «обличчя».

Тут простежується аналогія із Заходом, де теж є деякі стратегії своєрідного «порятунку особи». Західна людина звикла рятуватися від образ, громадських непорозумінь та інших ситуацій за допомогою перекладання відповідальності. Наприклад, часто говорять про затори, якщо запізнилися, або про погальну роботу пошти, якщо забули надіслати листа. І це відрізняється від того, що розуміється під «врятувати обличчя» в азіатській культурі: на Заході прагнуть врятувати себе особисто, тоді як на Сході прийнято рятувати соціальні відносини.

Можливо, ви вже зауважили, що китайські бізнесмени не люблять



“
Кожен бізнесмен чув
вислів: «Не важливо,
що ви знаєте,
важливо – кого ви
знаєте». Він має
неабияке значення
в Китаї. Ведення
бізнесу в цій країні
ґрунтується
виключно на
особистих
знайомствах.”

говорити прямо «ні», навіть якщо це сам собою очевидно і це єдина відповідь. Причина цього в тому, що пряма відмова може розцінюватися як причина часткової втрати «обличчя» співрозмовником. В етикеті ділових негоже робити що-небудь, що може призвести до таких наслідків. До прикладу, коли китайця прямо запитують про щось, він може сказати «так», а поводитися так, ніби відповів «ні». У такому випадку західній людині варто розуміти, що сказані слова лише – це спроба зберегти добрі ділові відносини. Тому західному бізнесменові треба добре вивчити мову жестів, щоб правильно розуміти своїх китайських партнерів.

«Обличчя» можна повернути через публічне вираження поваги або похвалу третьої сторони. Це має бути зроблено публічно або через

третю сторону. «Обличчя» можна здобути, якщо ви зробили щось неімовірне, на що інші просто нездатні, – якийсь подвиг.

У Китаї мати «обличчя» може не тільки окрема людина. Часто ця концепція поширюється на компанії, установи й урядові міністерства. У цьому випадку треба розуміти, що організація послуговується гарною репутацією, яку прагне всіляко підтримувати. З нею можна мати справу, вона надійна і відзначається прекрасним діловим стилем.

Сподіваюся, ця стаття розкриє перед вами деякі особливі риси китайського народу і допоможе у веденні справ «по-китайськи». Не забувайте, що це дуже важливий чинник при налагодженні бізнесу з Китаєм, незалежно від рівня вашого партнера.



Соціально-психологічні особливості КИТАЙСЬКОГО СВІТОСПРИЙНЯТТЯ

«У Середині (Чжун) – великий Корінь Піднебесної.
У рівновазі (Хе) – Шлях Піднебесної
Древній трактат «Сталість у Середині»



ІГОР КОПИТОВ,
генеральний менеджер компанії
«Asia Communication Alliance, Ltd»

Подібно до багатьох інших древніх народів стародавні китайці вважали свою країну центром світу (звідси і назва Китаю – «Серединне царство»). Вони вважали, що в їх Серединному царстві «всього є вдосталь», а природні стихії перебувають у гармонії, тому його жителі від народження розумні, талановиті й віддані добрим звичаям. Як писав на початку нашої ери один із дослідників історії стародавнього Китаю Бань Гу: «...земля китайська розташована в осередді того, що освітлюють сонце і місяць, і тому все живе вирощується тут в повноті своїх природних якостей. Люди тут врівноважені й добрі, землі плодючі, а рослинність різноманітна. Тому тут народжуються на світ великі мудреці ... Землі ж варварів розташовані по краях, і життєві властивості речей там неповноцінні. А тому в їх землях не народжуються мудрі мужі».

Це висловлювання дуже лаконічно і водночас повністю

описує сприйняття китайцями себе та свого місця у світі, своєї унікальності й переваги над іншими народами. Звичайно, час минає, і хоча відтоді відбулося багато змін, але не даремно китайське суспільство вважається одним із найбільш традиційних, тому таке світосприйняття і сьогодні становить основу його свідомості.

Сприйняття часу

Китайська система обчислення часу нелінійна – він іде по колу, обертовими рухами, складаючи цикли по 60 років. Це позначається і на повсякденному житті, і на мисленні. Зокрема в китайській мові немає граматичних одиниць, що позначають минулий, теперішній або майбутній час. Для його розуміння потрібно відштовхуватися від контексту або використовувати конкретні часові вказівники (маркери), наприклад, «скоро», «завтра», «вже» тощо.

Оскільки час рухається колами, то набагато більше значення має послідовність, а не тривалість. Китайською мовою час означає «стояти обличчям до минулого, а спиною до майбутнього». Це пояснює те, що ніде так багато людей не оглядається назад, як у Китаї. При їзді на велосипеді або при ходьбі китайці задивляються на те, що відбувається позаду. Їх час у минулому, тому вони так дотримуються і поважають традиції. Китайцям нікуди поспішати. У мові це виражається так: побажання «Щасливої дороги» означає «Йдіть повільніше, не поспішайте», а «Приємного апетиту» – «Їжте повільніше».

Китайці часто наголошують, що Китай – єдина у світі країна з безперервною історією матері-

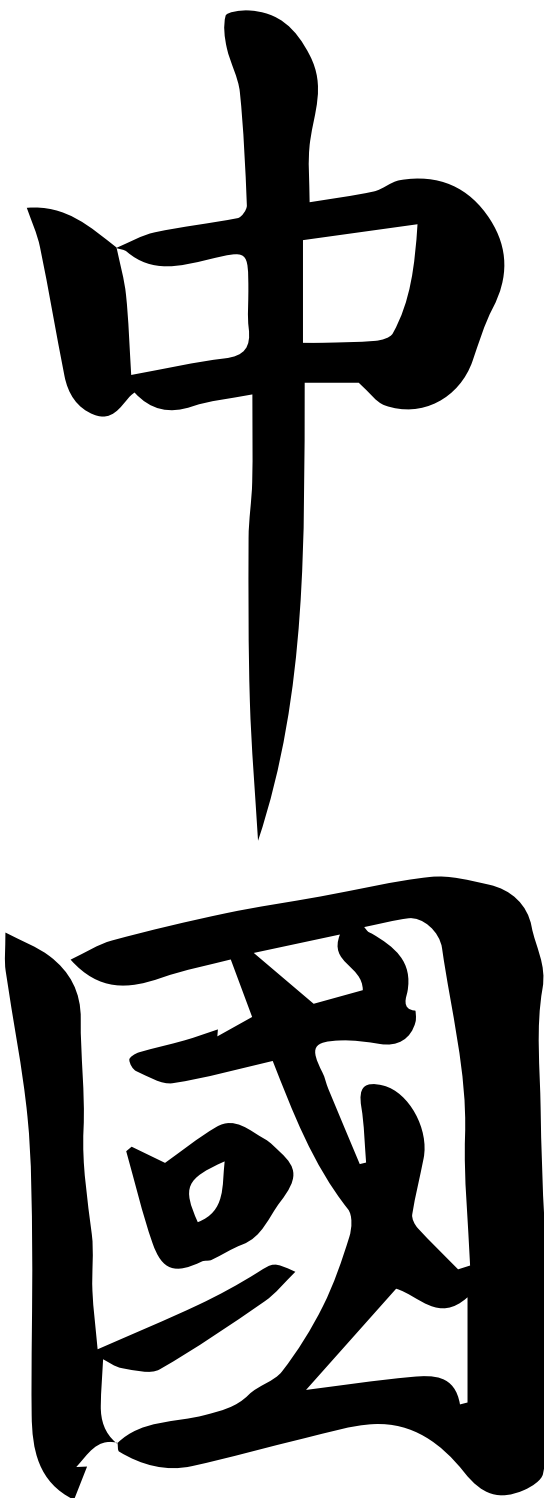
альної цивілізації протягом 5000 років. Цим вони дають зрозуміти, що перебувають на відмінному від інших народів, більш високому, рівні розвитку.

Цю особливість сприйняття часу необхідно враховувати у веденні бізнесу з Піднебесною. Американці та європейці бояться втратити навіть хвилину, китайці ж відносяться до часу по-філософськи. Попередні переговори можуть тривати годинами тільки для того, щоби краще зрозуміти потенційних партнерів: що це за люди і чи варто їм довіряти. Якщо в ході переговорів із китайцями виявити поспішність, то це негативно позначиться на сприйнятті вас як партнера. Тут діє принцип «Час швидкоплинний, а відносини повинні бути вічними».

Сприйняття простору

У китайському світорозумінні їхня країна – центр (чжун), «пуп» Землі, а всі інші розташовані на околиці (вай). Крім цього, свою країну китайці називають Піднебесною, оскільки вона обрана, а керував нею Син Неба як посередник між світами – небесним і земним. Правитель трактувався як центр космічних сил, фокус світового колообігу; він був покликаний виконувати місію упорядника Всесвіту.

Така картина світу, а з нею і геополітика, принципово відрізняються від прийнятого іншими поділу світу на Захід і Схід. За свідченнями очевидців, Мао Цзедун особисто намагався пояснити Сталінові цю особливість китайської світоглядної системи і геополітики. Тоді вони говорили про Внутрішню і Зовнішню Монголію. Мао малював та тлумачив Сталінові по зображенню зміст



ієрогліфа «чжун» (中) (Китаю як серединної держави). Отже, Китай – центр.

Ще один важливий чинник у сприйнятті китайцями зовнішнього, «чужого», – Велика китайська стіна. В історичному і культурному аспекті більш суттєва межа, ніж у політичному, яка протягом століть служила кордоном, що відділяв китайську цивілізацію від диких, варварських народів. Її психологічне значення набагато більше, ніж військова функція. Вона підкреслювала закритість китайського суспільства, небажання впливів ззовні, бо те, що зовні, негідне, нижче за розвитком, варварське. А оскільки користі не приносить (на відміну від васальних держав на заході та півдні від Китаю, північні народи данину імператорові не платили), то має бути відокремленим. У межах Китайської стіни й донині проживає більшість населення.

Також відрізняється у китайців і сприйняття особистого простору. Величезна кількість людей, мала площа, придатна для нормального проживання та функціонування і велика густота населення (в Китаю близько 70 % території – гори й 80 % населення проживає на 20 % площі країни), а також колективістський тип свідомості вплинули на зону особистого простору. Комфортна зона в китайців значно менша, ніж у європейців або, скажімо, в американців.

У Китаї уявлення про особистий простір радикально відрізняється від нашого. Господарі стоять, сидять, розташовуються ближче до гостей. Наприклад, у західних країнах прийнятим особистим простором може вважатися площа в один квадратний метр. У Китаї не прагнуть

його забезпечити. Тому ви рідко почуєте «Вибачте» від незнайомої людини. Люди зачіпають вас у ресторані, магазині, на вулиці і не звертають на це жодної уваги.

Сприйняття себе

Китайців багато, тоді як усіх інших окремо мало.

Духовні основи китайської цивілізації стоять на потужному природному фундаменті. Одне з сімейств «людини розумної» з назвою хань виявилось настільки біологічно сильним, що на сьогодні перетворилося в монолітну півтора мільярдну націю, найчисленнішу на планеті. Кожен четвертий житель планети Земля – китаєць. Інші стародавні цивілізації, створивши державність і писемність, розпалися на різних стадіях свого розвитку, їх народи переродилися та змішалися з іншими, втративши свою ідентичність. Сучасна Індія, хоч і має мільярдне населення, однак цілісної та єдиної цивілізації не утворює. 12 релігій і 18 основних мов в Індії – це не китайський культурний та етнічний моноліт.

Китайці ж зберігалися і множилися, асимілюючи всіх, хто входив із ними в контакт. До речі, ця здатність поглинання кращого із зовнішнього світу – ще одна важлива особливість сприйняття китайцями світу. Але про це пізніше.

Бідність природних ресурсів сформувала в селян тверде переконання, що, по-перше, наявних у світі благ на всіх не вистачить і для їх розподілу необхідні жорстка суспільна єрархія та сильна держава; по-друге, несподіваний приріст багатства в одного означає зменшення багатства у когось іншого. Це багато може поясни-



ти в політичній історії Китаю, зокрема і в сучасній.

Особливість китайського мислення в тому, що після поділу всього на два, вони знаходять третє (нібито зовнішнє до внутрішньої протилежності двох сторін), тоді як ми звикли заперечувати третє (у всьому у світі є своя протилежність, і третє тут зайве). По-китайськи єдине неминуче роздвоюється, але зміни настають лише в поєднанні не двох, а трьох сил.

Символічне мислення китайців неминуче відобразилося і в мові (а може, й стало настільки символічним саме через мову, яка оперує симво-

лами). Ієрогліфи – особливий вид кодування інформації, властивий лише Китаю (і через поширення китайської писемності також Кореї, Японії та В'єтнаму). Важливо розуміти, що саме вони стали найважливішим чинником збереження, тяглості та розвитку китайської культури й об'єднали цю величезну країну.

Складність і недоступність китайської мови сформували своєрідний бар'єр від зовнішнього світу. Унікальність ієрогліфів, їх вік і значення для формування такої потужної нації, як китайська, формують ще одну особливість відчуття себе і світу китайцями.

“
Робота в цій країні або з китайськими партнерами може являти труднощі, якщо ви не розумієте мотивів, які криються за поведінкою людей
”

АСИМІЛЯЦІЯ «М'ЯКЕ ПЕРЕМАГАЄ ТВЕРДЕ».

Повернемося до питання здатності до асиміляції.

Китайський народ має унікальну здатність до асиміляції того, що сильніше і краще від нього. Так було з усіма завойовниками, так в останнє сторіччя відбувається із західними ідеями, наукою і технікою. До того ж впевненість у собі, у своїй перевазі над іншими народами в Китаї була настільки сильною, що лише після низки поразок у ході «опіумних» воєн до розуму найбільш сміливо мислячих підданих Середньої держави прийшла революційна думка про те, що китайці могли б чомусь повчитися і в європейців. Саме це стало початком процесу переосмислення своєї ролі у світових подіях і модернізації.

Сьогодні через копіювання або переймання китайські виробники з неймовірною швидкістю освоюють кращі розробки провідних компаній світу у всіх сферах виробництва: починаючи від одягу і закінчуючи автомобілями. Причому, отримуючи технологію виробництва (різними способами: від промислового шпигунства до покупки досвідного зразка, розбирання його до гвинтика і повного копіювання технології, рідше покупкою самої технології), китайці починають виробляти цей товар у себе, експортувати його і за деякий час вважати його «своїм». Я особисто чув від китайців, що Nokia – китайський бренд, а Volkswagen – китайський народний автомобіль. Тобто запозичення технології (ідеї) і її асимілювання робить її китайською в розумінні китайців.

Мало кому відомо, що в сучасних китайців домінує одна (II) група крові, а генетично від будь-якого кровозмі-

шення з китайцем народжується китаєць. Найсильнішою у змішуванні виявилася португальська кров. Досі існує одна яскраво виражена за зовнішніми ознаками група – китайців-маканійців, яка проживає в колишній португальській колонії Макао. Навіть євреї, які здавна зберігають свої коліна по всьому світі, поступаються за силою китайській крові. Єдина єврейська громада, що з'явилася в Китаї в XIX ст., повністю перетворилася в китайську вже через три покоління, а юдеї, які вважали євреєм будь-кого, народженого від єврейки, для дітей від китайських батьків роблять виняток і євреями їх не визнають.

Так, китайці, віруючи у свою унікальність і культурну перевагу, воліють зберігати національну ідентичність, не змішуючись і не піддаючись зовнішнім умовам і середовищам, а змінюючи їх під себе (за межами Китаю найкращий приклад – таке унікальне соціальне утворення, як «чайна-таун»), зберігаючи самотність і поглинаючи найкраще із зовнішнього, роблячи його «своїм».

І наприкінці ще одна яскрава характеристика китайців, сформульована відомим сучасним письменником Лу Сінем, яка описує їх ставлення до світу: «Знавці старої літератури поводяться так: коли з'являється нова ідея, вони називають її “єрессю”, але коли ця ідея після важкої боротьби затверджується у своїх правах, вони заявляють, що це “те ж саме, чому учив Конфуцій”. Вони відкидають все іноземне, кажучи, що не хочуть, щоб “китайці перетворювалися на варварів”, але коли іноземці стають правителями Китаю, то раптом виявляють, що ці “варвари” – теж нащадки Жовтого Владики».

Робота в цій країні або з китайськими партнерами може являти труднощі, якщо ви не розумієте мотивів, які криються за поведінкою людей. Унікальне поєднання цінностей в Китаї веде до етикету, нетипового для інших країн Азії.



Родіон Граблін,

випускник Придніпровської
державної академії
будівництва та архітектури,
студент Jiao Tong University
в Шанхаї.

РИНОК, побудований на листі

Споживання напоїв має прадавнє коріння, що тягнеться ще з часів перших спроб людини в кулінарії. У пошуках нових методів задоволення гастрономічних потреб люди постійно експериментують. Хоча, треба визнати, що подібні спроби не завжди успішні, а іноді навіть сумнівні. Так, у Китаї вважають делікатесом напій із гнізд птахів саланганів, які вони будують зі своєї слини. А деякі індуси із задоволенням п'ють фільтровану підігріту коров'ячу сечу...

Без сумніву, людству неймовірно пощастило, що одного теплого дня десь у володіннях славетного імператора

Шень Нуна легким гірським вітерцем в імператорську чашу з водою потрапив саме чайний лист, а не гніздо зі слини чи коров'яча сеча. З часом чай здобув загальне визнання і набув широкого розповсюдження. Як виглядає сучасна «чайна» карта світу?

Сучасний світовий ринок чаю розвивається зі сталою багаторічною тенденцією, що коливається в межах 10 % на рік. Серед напоїв чай та чайні продукти за об'ємом споживання у світі поступаються хіба воді.

Найбільше чаю споживають країни Сходу й ті, що історично з ним пов'язані. Однак попит на нього постійно зростає

навіть у країнах, для яких чай історично не був традиційним напоєм, що, безумовно, сприяє подальшому розвитку цієї індустрії.

Минулого року у світі виготовили понад 5 млн т чаю, при цьому частка 5 найбільших світових виробників – Китаю, Індії, Кенії, Шрі-Ланки та Індонезії – склала 88 %. Географічно безумовним лідером у виробництві є Азія, найбільші виробники якої минулоріч забезпечили 89 % всієї пропозиції у світі.

У статті я зосереджусь на Китаї, Індії та Непалі з огляду на відмінності в тенденціях розвитку та позиції цих країн на світовому ринку чаю.



Китай

За підсумками минулого року Піднебесна – безумовний лідер у виробництві чаю, зібравши понад 2 млн т. За обсягами експорту Китай посідає друге місце у світі, поступаючись лише Шрі-Ланці. За даними митної служби, в 2014 р. Китай експортував 301 тис. т чаю загальною вартістю понад 1,27 млрд доларів США. Однак ця сума становить тільки 6,98 % всього прибутку китайських виробників. Чому 15 % продукції принесли так мало прибутку? Це можна пояснити двома взаємопов'язаними причинами:

1. Імпортери китайського чаю зорієнтовані переважно на

масового споживача та незацікавлені в якісній дорожчій продукції, тому цілеспрямовано закупають тільки найдешевший чай.

2. Відсутність можливості відстежувати точну кількість складських залишків річного і старішого чаю. Ввесь чай, за винятком пуерів, із моменту виготовлення може зберігатися максимум півроку – такий найдорожчий. Старіший втрачає 15-30 % своєї вартості, а той, що зберігається понад рік, коштує вдвічі дешевше і надалі його ціна падатиме в геометричній прогресії.

Важко назвати конкретні цифри, проте можна припустити, що значний об'єм експорту становить саме старіший чай, тому його мізерна вартість суттєво знижує середню ціну закупівлі.

За сучасних умов китайський виробник зорієнтований на внутрішній ринок, оскільки постійне збільшення населення і популяризація здорового способу життя разом із давніми традиціями формують ринок зі сталим попитом, що зростає, тому в найближчі роки місцеві виробники навряд чи переорієнтуються на зовнішні ринки.



За підсумками минулого року Піднебесна – безумовний лідер у виробництві чаю, зібравши понад 2 млн т. За обсягами експорту Китай посідає друге місце у світі, поступаючись лише Шрі-Ланці.

Індія

Другий найбільший виробник чаю – Індія. Минулого року індійські виробники виготовили близько 1,18 млн т, а частка експорту склала 16,9 %.

Останні 10 років індійська чайна індустрія не демонструє стрімкого росту і аналіз даних минулих періодів доводить наявність кореляції між об'ємами виробництва та експорту. Це означає, що індійська чайна промисловість вичерпує свій ресурс, внутрішній ринок стабільно поглинає близько 980 тис. т квот на експорт залишається не так багато.

Можна очікувати, що за умови поступового росту внутрішнього попиту та відсутності модерні-



зації чайної промисловості, що досі використовує застарілі методи виробництва, закладені ще в період колонізації Британією, в майбутньому відбуватиметься дефіцит індійського чаю на зовнішніх ринках.

Водночас варто зауважити, що на відміну від Китаю, індійські виробники переважно експортують сорти високої якості, особливо до Ірану, Об'єднаних Арабських Еміратів (ОАЕ) та Великобританії. Найбільші ім-

портери зараз – це Росія та Пакистан, але вони переважно купують дешевші сорти.

Непал

На перший погляд, Непал важко назвати конкурентом на світовому чайному ринку, адже минулого року країна виготовила тільки 20 588 т чаю. Проте якість, стратегія та динаміка розвитку непальського ринку доволі цікава.

Непальські чайні плантації найвищі у світі. Попри серйозні труднощі з родючими ґрунтами для цієї промисловості, виробникам вдалося вдвічі збільшити кількість плантацій за останні 10 років, а об'єм готової продукції зріс у 4 рази.

Цікаво, що непальські виробники не працюють за поширеною серед великих чайних виробни-

ків бізнес-моделлю: вони не виготовляють чай низької і середньої якості, натомість максимально зорієнтовані на вирощування високоякісного і преміум-класу. Внутрішній попит на непальський чай практично відсутній через бідність місцевого населення, тому все виробництво зорієнтоване на експорт. Водночас через залежність від постійних імпортерів виробники змушені працювати за контрактами із заниженими цінами. За даними Непальської національної асоціації виробників чаю та кави, минулого року обсяг експорту чаю склав 20 432 т – фактично весь обсяг продукту. Найбільшим імпортером традиційно є Індія, яка минулого року закупила 39% всього непальського чаю. Також багато імпортують Великобританія, ОАЕ, США й Австралія.



“

Весь чай, за винятком пuerів, із моменту виготовлення може зберігатися максимум півроку – такий найдорожчий. Старіший втрачає 15-30 % своєї вартості, а той, що зберігається понад рік, коштує вдвічі дешевше і надалі його ціна падатиме в геометричній прогресії.

”

ОГЛЯД

зовнішніх ринків і тенденції розвитку

Вимоги до чаю на внутрішніх ринках країн-імпортерів залежать від різних умов і побажань споживачів.

Загалом регіональна специфіка попиту і способи вживання чаю залежать від смакових вподобань та рівня розвитку чайних традицій окремих культур, народів і соціальних груп. За цим принципом можна об'єднати арабські країни та країни Сходу, за винятком тих, що демонструють стрімке економічне зростання. Більшість населення має сталі смаки, що уповільнює розвиток нових сегментів. Як результат, найбільшим попитом користуються традиційні сорти чорного чаю, які незмінно вживають вже багато років.

Країни Західної Європи, за винятком Англії, порівняно нещодавно почали масово споживати чай, тому цей ринок зараз тільки формується і готовий легко сприймати нові пропозиції. На цьому етапі спостерігається його значна інертність. Аналіз минулих періодів доводить, що зростання попиту на чай прямопропорційне поширенню державних програм, спрямованих на розвиток здорового способу життя, а також зусиллям торговельних компаній у просуванні власних продуктів.

Найактивніше розвивається чайний ринок США та Канади, до того ж попит зростає як на традиційний, так і на готові бутильовані чаї та енергетики на основі чаю.

Загалом для країн Західної Європи та Північної Америки характерні такі тенденції на ринку:

- зменшення середнього віку споживача;
- абсолютне домінування пакетованого чаю (загалом від 75 до 89 %);
- великий попит на чайний настій у холодному вигляді;

- збільшення продажів високоякісних сортів у кав'ярнях, кафе, ресторанах;
- зростання попиту на розсипний чай високої якості у спеціалізованих пунктах продажу;
- поступове зростання попиту на зелені сорти;
- суттєве зменшення попиту на хімічні розчинні суміші, що імітують смак чаю.

найбільші
ІМПОРТЕРИ
чаю / 2014

найбільші
ЕКСПОРТЕРИ
чаю / 2014



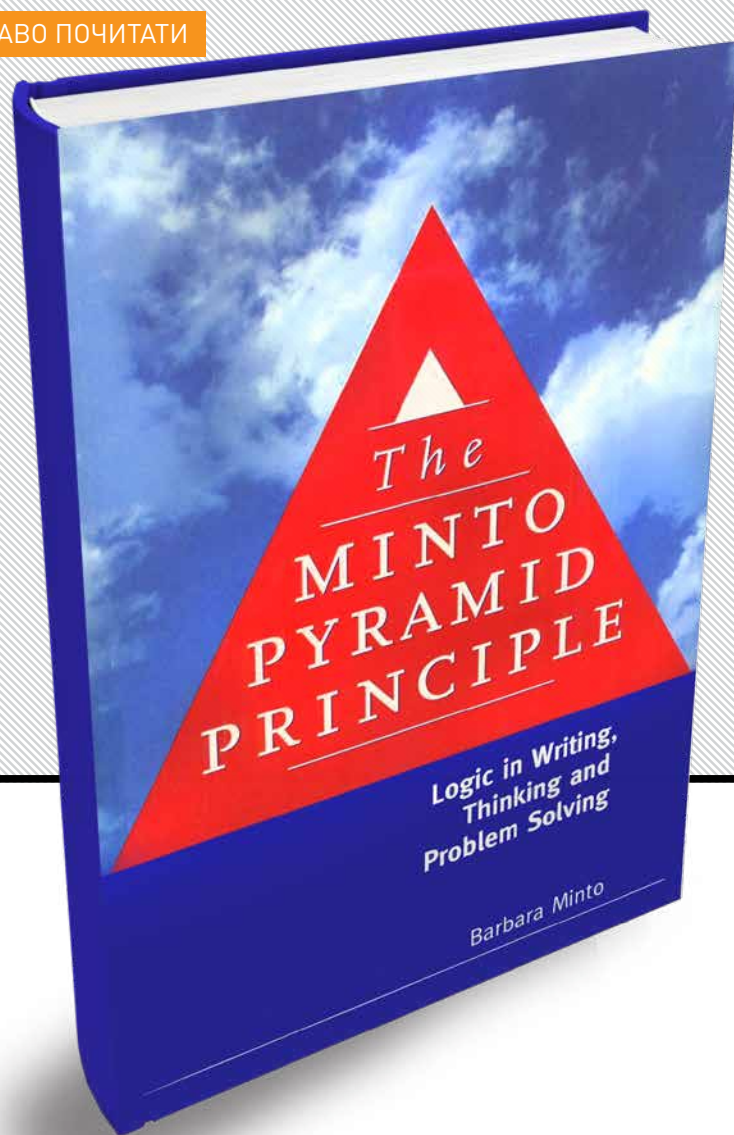
дорожчі розсипні чаї може утворити новий сегмент на ринку – пакетований чай якісних сортів, що загалом може стати цікавим компромісом і користуватися попитом як серед ресторанного бізнесу середньої ланки, так і серед споживачів у країнах із високим рівнем життя. Аналогічно є сенс розвивати ринок бутильованого чаю, особливо на ринку спортивних напоїв та енергетичних напоїв для тренувань.

Диференційовані смаки споживачів задовольняють за допомогою міксів на основі поєднання традиційного чаю з трав'яними, сухофруктами та ягодами. До того ж цей метод можна використовувати в будь-якому сегменті: від пакетованого до заварного чаю у спеціалізованих закладах.

Зростання попиту створює невичерпні можливості виробникам. З'являються нові конкуренти, які перебувають ближче до покупця. Яскравий приклад – аргентинський чай, що вже частково замінює чай з Індії, Шрі-Ланки та Китаю на американських ринках. Чи, скажімо, кенійські виробники, що успішно продають свій чай в арабських країнах, країнах Близького Сходу та Європи.

Тому поява конкурентів у сегменті чаю низької і середньої якості посилюватиме тиск на найбільших виробників, що в майбутньому може призвести до зниження цін та покращення якості, а це, безумовно, тільки сприятиме розвитку чайної культури у світі. Країни, що виготовляють високоякісний чай цього тиску не відчують.

Чайний ринок має великий потенціал, тому зростання попиту і ріст пропозиції неминучі – це лише питання часу.



«The Minto Pyramid Principle: Logic in Writing, Thinking & Problem Solving»

Автор: **Barbara Minto**

Minto Intl; updated edition (1996), 254 p.

Книга «Принцип піраміди Мінто» вчить, як ефективно складати письмові документи й усні презентації. Згідно з Мінто, текст ділового документа добре сприймають лише тоді, коли його ідеї логічно взаємопов'язані та викладені за принципом піраміди

Ми живемо в епоху інформації та цифрових технологій. Щодня нам доводиться стикатися із величезним потоком інформації як на роботі, так і в побуті. Якщо ще 40-50 років тому, щоби віднайти потрібні дані потрібно було докласти значних зусиль та витратити час, то сьогодні ресурсів та інформації так багато, що нерідко багато часу треба виділити,

аби її правильно погрупувати, відсіяти все непотрібне й належно представити.

Один із хороших методів структуризації інформації – «принцип піраміди Мінто», описаний в однойменній книзі Барбари Мінто.

Барбара Мінто – перша жінка-консультант компанії «McKinsey & Company». Свого часу керівництво оцінило її вмін-

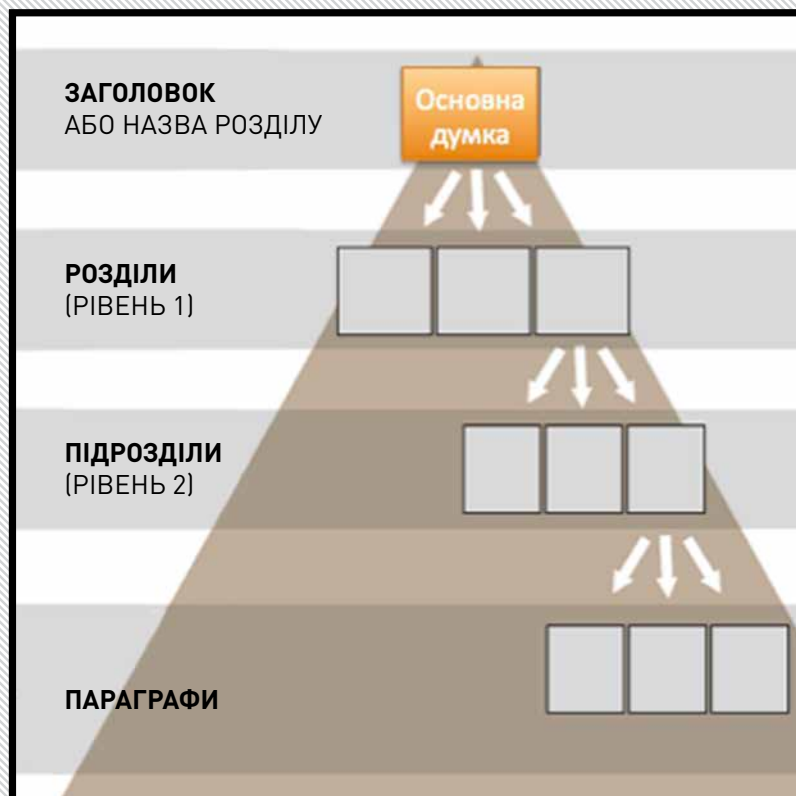
ня ефективно викладати інформацію та відправило до Лондона, щоби вона навчила тамтешніх працівників правильно готувати ділові документи. Це важко уявити, але у працівників «McKinsey» теж бувають проблеми із викладом інформації.

Минуло вже майже три десятки років, а консультанти «McKinsey» досі на запитання: «Що варто прочитати, аби ефективно та логічно викладати інформацію?», впевнено відповідають: «Принцип піраміди Мінто». До сьогодні система Мінто – стандарт підготовки документів у «McKinsey» та багатьох інших консалтингових компаніях.

Сама ж Барбара Мінто згодом заснувала власну компанію «Minto International Inc» і вже багато років на основі своєї теорії викладає курс у найбільших бізнес-школах, університетах та компаніях.

Книга «Принцип піраміди Мінто» вчить, як ефективно складати письмові документи й усні презентації. Згідно з Мінто, текст ділового документа добре сприймають лише тоді, коли його ідеї логічно взаємопов'язані та викладені за принципом піраміди. Така структура робить повідомлення максимально доступним для розуміння, адже думки викладені в порядку, оптимальному для сприйняття.

Отже, як написати документ у формі піраміди? Вершина піраміди – основна думка, наступний рівень – основні розділи головної думки, потім – підрозділи розділу і так далі. Всі рівні повинні бути вертикально логічно пов'язані, тобто одне твердження впливає з іншого, а горизонтально – об'єднані групами ідей.



Книгу Мінто не можна назвати легкою для читання, однак вона композиційно правильно побудована, а головні ідеї викладені зрозуміло. Звичайно, не варто очікувати, що прочитавши книгу, ви одразу станете словесним архітектором, адже будь-якій майстерності передую багато практики

На думку Мінто, текст, написаний за принципом піраміди, дозволяє належно вести з читачем діалог. Проте не варто розраховувати, що читача привабить сам діалог, адже зазвичай найбільше зацікавлює твердження, з якого він починається. Документ буде цікавим тільки в тому випадку, якщо у ньому є відповідь на запитання, яке цікавило читача (або ж виникло у процесі читання). Тому надзвичайно важливою є вступна частина документа, яку Мінто пропонує складати за схемою:

Ситуація. Певний факт, беззаперечний та самодостатній, наприклад, темпи зростання продажів.

Ускладнення/проблема. Це те, що порушує рівновагу і що потрібно подолати. Наприклад,

інтенсивніша конкуренція на ринку.

Питання, яке пов'язує ситуацію та ускладнення. Наприклад, як досягти 10 % зростання продажів при рості конкуренції.

Відповідь на запитання. Ваша пропозиція, як вирішити проблему.

Рівні в піраміді пов'язані двома способами: «згори донизу» (Мінто рекомендує використовувати саме цей принцип) або «знизу догори». На кожному рівні ідеї пов'язані між собою логічно та погруповані методом індукції або дедукції.

Окрім розділу про написання документів, у книзі ще є розділ про логіку міркувань, у вирішенні проблеми та усних виступів.

Згідно з теорією автора, для логіки міркування основне – це підсумувати ідею, щоб її чітко донести. Під час вирішення проблеми важливо витрачати час лише на правильний напрям і обрати з альтернативних варіантів найоптимальніше вирішення. Презентацію потрібно наповнювати візуальним матеріалом, графічними схемами та зручним для читання шрифтом.

На різних технічних прикладах Мінто показує, як побудувати піраміду та перевірити, чи вона відповідає реальній ситуації.

Книгу Мінто не можна назвати легкою для читання, однак вона композиційно правильно побудована, а головні ідеї викладені зрозуміло.

Звичайно, не варто очікувати, що прочитавши книгу, ви одразу станете словесним архітектором, адже будь-якій майстерності передую багато практики.

«Золоті правила» Мінто стануть у пригоді не лише тим, хто має справу зі складанням звітів, презентацій, виступів, але й усім, хто хоче навчитися чітко та правильно викладати свої думки, незалежно від професії та обов'язків, адже піраміда універсальна для будь-якого матеріалу: чи то річного звіту компанії, чи написання списку продуктів, які потрібно купити в магазині.

Мар'яна Сидорів

Як правильно скласти діловий документ: «Принцип піраміди» Барбари Мінто

ЗАПОВНІТЬ ВЕРХНІЙ ЧОТИРИКУТНИК

1. Який Предмет ви обговорюєте?
2. Яке Запитання виникає в читача щодо цього Предмета?
3. Яка ваша Відповідь на це Запитання?

ПЕРЕВІРТЕ ВІДПОВІДНІСТЬ ВАШОЇ ВІДПОВІДІ СТРУКТУРІ ВСТУПНОЇ ЧАСТИНИ

4. Яка початкова Ситуація (C)?
5. Як розвивається Ситуація (PC)?
- (2). Чи впливає звідси ваше запитання та відповідь на нього?

ВИЗНАЧТЕ ОСНОВНИЙ РІВЕНЬ

6. Яке наступне Запитання виникає в читача?
- ВАША ВІДПОВІДЬ ҐРУНТУЄТЬСЯ НА ОСНОВІ МЕТОДУ ІНДУКЦІЇ ЧИ ДЕДУКЦІЇ?
7. Якщо це метод індукції, то яке родове поняття треба обрати для узагальнення?

СФОРМУЙТЕ ДОПОМІЖНІ ІДЕЇ

8. На цьому рівні повторіть діалог «запитання-відповідь».

НАМАЛЮЙТЕ ЧОТИРИКУТНИК. Він буде вершиною вашої піраміди. Якщо вам вже відомо, який буде Предмет документа чи виступу, впишіть його в чотирикутник. Якщо невідомий – переходьте до кроку № 2.

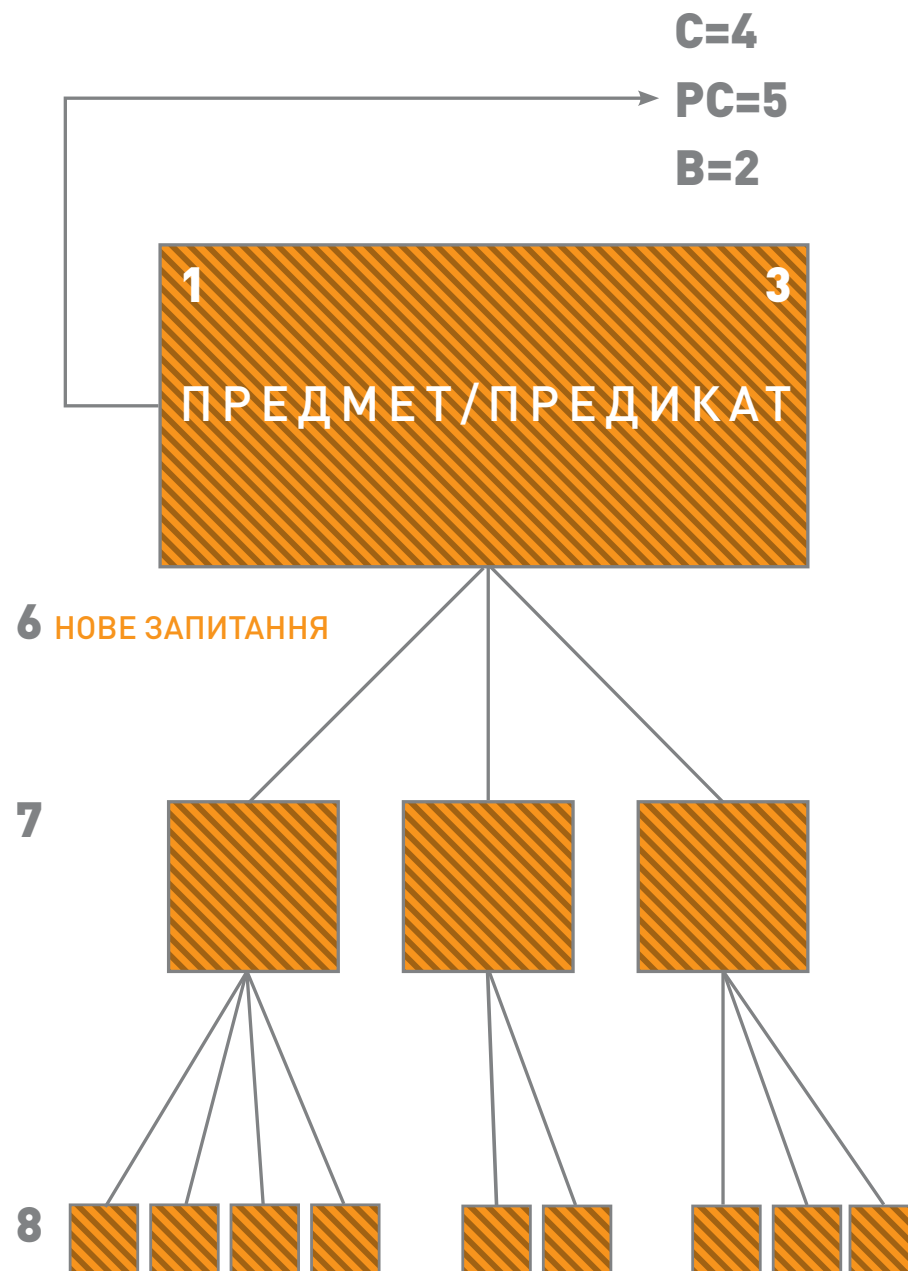
СФОРМУЛЮЙТЕ ЗАПИТАННЯ (З). Спробуйте уявити читача документа. Кому він адресований і що може запитати читач? Якщо вам це відомо, сформулюйте Запитання та переходьте до кроку № 3. Якщо невідомо, переходьте до кроку № 4.

НАПИШІТЬ ВІДПОВІДЬ (В), якщо ви її знаєте, або ж зазначте, що дасте відповідь нижче.

СФОРМУЛЮЙТЕ СИТУАЦІЮ (С). Ви повинні бути впевнені, що чітко уявляєте Запитання та Відповідь, тільки тоді зможете їх правильно сформулювати. Для цього ви розповідаєте про Предмет та Ситуацію довкола нього, а потім робите перше твердження. Важливо підібрати таке твердження, з яким читач погодиться, хоча б тому, що він про нього дещо знає або ж це загальновідомий факт.

ОПИШІТЬ РОЗВИТОК СИТУАЦІЇ (РС). Ви розповідаєте про Ситуацію, в якій щось трапилося: виникла проблема чи певна логічна несумісність. І ви починаєте діалог із читачем. Уявіть, що як відповідь на вашу розповідь читач каже: «Так, я знаю. І що далі?». Пам'ятайте, що Розвиток Ситуації повинен провокувати запитання.

ПЕРЕВІРТЕ ЗАПИТАННЯ ТА ВІДПОВІДЬ. Якщо під час розповіді про Розвиток Ситуації в читача не викликало Запитання, замініть це твердження іншим. Можливо, ви неправильно визначили Розвиток Ситуації або Запитання.



1+63

Сінгапур складається з 1 великого острова та 63 малих, переважно незаселених



9/10

сінгапурців мешкають у державних квартирах

Будівлі не можуть бути вищі 280 м, інакше заважатимуть літакам приземлятися в аеропорту «Changi». Зараз є лише три таких будинки: UOB Plaza 1, OUB Centre і Republic Plaza

Сінгапур площею 682,7 км² належить до 20-ти

найменших держав світу. Площа США в 15 тис. разів більша

У Сінгапурі 4 офіційні мови:

англійська, китайська, малайська та тамільська

119/124

банків – іноземні



50 %

Приблизно 50 % території Сінгапуру – зелені насадження

Сінгапур — найзаселеніша держава у світі після Монако. Густота населення –

6,430 людей на км²

13,7

Сінгапур розташований всього на 13,7 км північніше екватора

Середній тариф на імпорту становить 0 %

+22 %

Площа Сінгапуру з 1960 р. зросла на 22 % завдяки штучним островам

Створити компанію можна за

3 дні!

Загальна довжина доріг у Сінгапурі –

3 000 км.

Якщо їх розвернути, то можна прокласти шлях від Сінгапуру до Гонконгу



2 ПОРТ СІНГАПУРУ – -й за контейнерооборотністю у світі

Сад «Sands SkyPark», розташований на верху відомого готелю «Marina Bay Sands», довший, ніж Ейфелева вежа та може припаркувати

4,5 літаки A380



74,2 % населення Сінгапуру – етнічні китайці

РЕЛІГІЯ:

буддизм – 33,3 %

християнство – 18,3 %

іслам – 14,7 %

індуїзм – 5,1 %

таоїзм – 10,9 %

інші – 0,7 %

атеїсти – 17 %