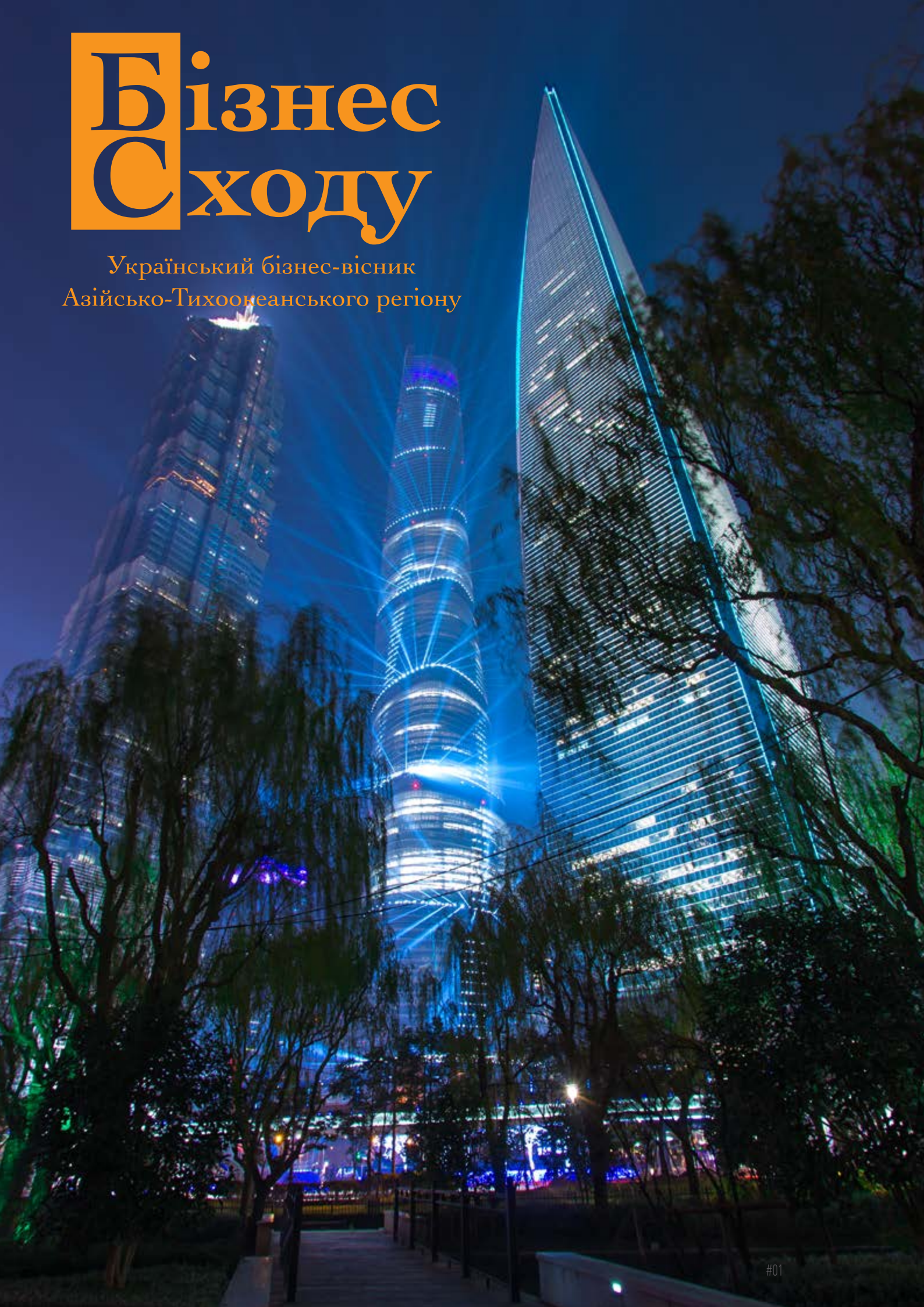


Бізнес Сходу

Український бізнес-вісник
Азійсько-Тихоокеанського регіону



“БІЗНЕС СХОДУ”

перший
бізнес-вісник
Азійсько-Тихоокеанського
регіону

© Артем Верхогляд / artemverkhoglyad.com



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: maryanasidoriv@gmail.com
Тел: +8613817946342
www.uash.org

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

Автор фото на обкладинці –
Іван Асавлюк



**МАР'ЯНА
СИДОРІВ,**

головний редактор
першого бізнес-вісника
Азійсько-Тихоокеанського
регіону

Вже декілька років поспіль світова економіка потерпає від економічної кризи: Європейський Союз стоїть на порозі тривалої дефляції, зниження цін на нафту загрожує серйозним економічним спадом у країнах-експортерах нафти. Водночас економіка країн Азійсько-Тихоокеанського регіону динамічно розвивається. Темпи економічного зростання у Китаї хоч і сповільнюються, але це пов'язано з економічними реформами в країні та переорієнтацією зі зовнішнього ринку на внутрішній. Країни АСЕАН досить успішно намагаються гармонізувати своє законодавство для розвитку кількох стратегічних галузей, зокрема фармацевтичної, що у недалекій перспективі сформує новий потужний ринок та створить величезні можливості для бізнесу, як внутрішнього, так й іноземного. Особливу увагу заслуговують регіональні інтеграційні процеси в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, зокрема йдеться про Транстихоокеанське партнерство, до складу якого входять 11 країн регіону та США. Якщо проект запрацює, то регіон стане центром торгівлі та розвитку у світі. Варто пригадати і АТЕС – амбітний проєкт створити зону вільної торгівлі у 21 країні Азійсько-Тихоокеанського регіону.

Країни Азійсько-Тихоокеанського регіону є важливими стратегічними партнерами України, однак наразі цей напрямок зовнішніх відносин ще недостатньо розвинутий в нашій країні, а знання про країни регіону та шляхи розвитку співпраці з ними є недостатньо структуровані і систематизовані.

Важливо розвивати співпрацю з країнами регіону як на міждержавному рівні, так і налагоджувати бізнес-зв'язки. На жаль, сьогодні експортну структуру товарів з України у країни Азії та Тихоокеанського регіону здебільшого складає сировинна продукція, а бізнес зводиться до продажу-закупівлі товарів з низькою доданою вартістю. До прикладу, у 2013 році 66 % товарів, що експортували до Китаю, склали мінеральні ресурси, ще 14 % склали продукція рослинного та тваринного походження. Потрібно ж сприяти розвитку торгівлі насамперед товарами з високою доданою вартістю.

Економіка України зараз перебуває у стані рецесії та потребує коштів ззовні. Останніми роками країни Азійсько-Тихоокеанського регіону перетворилися зі споживачів капіталу на його активних

експортерів, зокрема, йдеться про Китай, який фінансує багато великих проєктів у світі: будівництво портів, аеропортів, заводів з газифікації вугілля, доріг тощо. Азійський капітал стане корисним в Україні для фінансування різноманітних проєктів, зокрема великих інфраструктурних чи комерційних об'єктів.

Азійський ринок дуже перспективний для українського бізнесу, однак часто підприємців лякає цей регіон через брак інформації про бізнес-середовище, особливості ведення бізнесу, та й часто можна стикнутися з певними стереотипами про Азію, які на практиці виявляються не більше, як міф.

Власне, бізнес-вісник Азійсько-Тихоокеанського регіону повинен стати певним «інформаційним мостом», який з'єднає Україну з країнами Азійсько-Тихоокеанського регіону.

Українці, які живуть та працюють з ринками країн Азійсько-Тихоокеанського регіону у своїх статтях ділитимуться практичним досвідом ведення бізнесу у цих країнах, а також особливостями макроекономічної ситуації, бізнес-середовища, соціального та культурного життя цих країн.

Історії людей, яким вдалося побудувати успішний бізнес у країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону також стануть у нагоді представникам українського бізнес-середовища, які зацікавлені у налагодженні співпраці та бізнесу з країнами регіону.

Досвід країн Азійсько-Тихоокеанського регіону, які в результаті успішних реформ досягли стабільних високих темпів економічного зростання та позитивної динаміки економічних показників, може стати у нагоді і для реформування економіки України. Тому українські економісти та науковці, які зацікавлені в економічних процесах країн Азійсько-Тихоокеанського регіону, у статтях бізнес-вісника зможуть викладати своє бачення цих процесів, а також можливостей для України на ринках країн Азійсько-Тихоокеанського регіону.

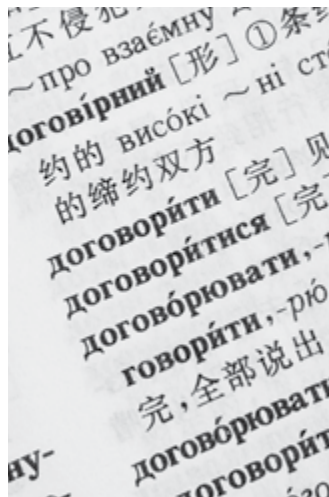
«Бізнес Сходу» стане спільним проєктом Української Асоціації Шанхаю та Львівської бізнес-школи, в рамках якої діє Азійський центр. Сподіваюся, бізнес-вісник стане надійним мостом, що зв'яже бізнес України та Азії, та сприятиме зародженню міцних та тривалих бізнес-стосунків між Україною та країнами регіону.

Автор фото
на обкладинці –
Іван Асавлюк
(asavliuk.com)



6 | РОЗМОВА
Мар'яна Сидорів

Особливості, переваги та труднощі ведення бізнесу в Китаї, ставлення китайської влади до іноземного бізнесу, пошук китайського партнера, взаємовідносини з китайськими працівниками, ставлення до успіху та багато іншого – про все це читайте в інтерв'ю з Максимом Трясуновим – засновником та директором-консультантом Xiamen Pagoda-Build Co., Ltd – успішної торгово-виробничої компанії, яка займається обробкою натурального каменю та його доставкою на ринки України, Росії, Європи та Південно-Східної Азії.



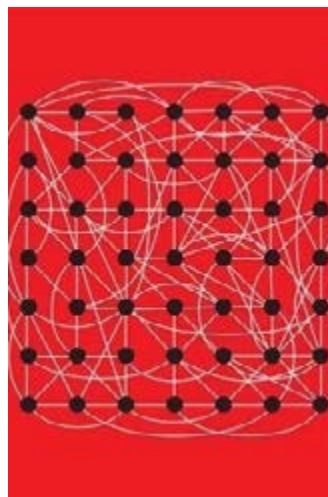
12 | ЧИ ЗАГОВОРЯТЬ У ПІДНЕБЕСНІЙ УКРАЇНСЬКОЮ: РОЗВИТОК МІЖДЕРЖАВНИХ ВІДНОСИН ТА МОВА
Наталія Цісар

Китай – один із найважливіших стратегічних партнерів України серед держав Азійсько-Тихоокеанського регіону. Одним з актуальних й ще не вирішених залишається питання мови в діалозі двох держав. Безперечно, згідно з дипломатичним протоколом, мовами спілкування мали би бути українська та китайська. Але чи така модель насправді працює в наш час? Про це у своїй статті розповість Наталія Цісар – кандидат філологічних наук, доцент ЛНУ ім. Івана Франка, запрошений викладач Шанхайського університету іноземних мов.



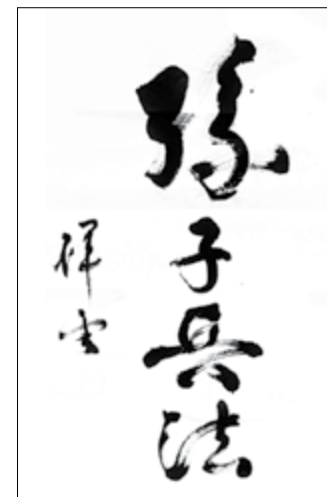
14 | КИТАЙСЬКИЙ РИНОК КОМП'ЮТЕРНИХ ІГОР: ЧИ ПОТРІБЕН ТАМ ВАШ ПРОДУКТ?
Георгій Вишня

Китайський ринок комп'ютерних ігор – надзвичайно конкурентне середовище. Багато китайських та провідних світових розробників ігор мріють його завоювати. Чи потрібен ваш продукт у Піднебесній? Що потрібно, аби досягти успіху в ігровій індустрії Китаю? Георгій Вишня, який понад 18 років працює в сфері IT-індустрії, упродовж яких встиг попрацювати на різних посадах (від розробника програмного забезпечення до керівника великих IT-компаній) розповідає про особливості китайського ринку комп'ютерних ігор та можливі стратегії просування продукції на ньому.



19 | КИТАЙСЬКІ ЗВ'ЯЗКИ ТА МОЖЛИВОСТІ, ЯКІ ВОНИ ДЛЯ ВАС ВІДКРИВАЮТЬ
Олексій Москаленко

Кожен довідник із ведення бізнесу в Китаї особливу увагу приділяє важливості налагодження системи зв'язків. Проте сьогодні значення та ставлення до міжособистісних відносин (guanxi) та статусу (mianzi) у китайській бізнес-культурі змінюється. Що ж саме розуміють жителі Піднебесної під поняттям "гуансі" та як до нього ставляться іноземці? Відповідь на ці питання, а також цікаві історії та поради з власного досвіду читайте у статті Олексія Москаленка – представника Georgian American Alloys Inc. в Китаї.



22 | ОБМЕЖЕННЯ І ПЕРЕНАПРУГА ЯК ДЖЕРЕЛО ТВОРЧОСТІ В БІЗНЕСІ (ЗА СУНЬ-ДЗИ)
Сергій Лесняк

Велика ціль досягається за допомогою неймовірної напруги і подолання обмежень, які виникають. Про те, як обмеження та перенапруга стають джерелом творчості в бізнесі та допомагають досягати цілей на прикладі реалізації мистецтва війни за Сунь-дзи розповідає Сергій Лесняк – директор компанії RR Commodities (Shanghai), викладач LvBS.



24 | БІЗНЕС У ШАНХАЇ: ЗНАЙОМСТВО, ВРАЖЕННЯ, ДУМКИ...
Юліан Верста

Бізнес в Азії часто лякає українських підприємців: зовсім інший ринок, споживачі з відмінними від європейських уподобаннями, інші правила, процедури та інші особливості. Про знайомство з Шанхаєм – одним з найбільших та найдинамічніших міст Азії, перші кроки з відкриття бізнесу в Шанхаї, корисні поради та просто цікаві спростереження за містом та його мешканцями читайте у статті Юліана Версти – проектного менеджера Львівської майстерні шоколаду.



28 | ПОЛЮВАННЯ НА... РОБОТУ
Тимур Сандрович

Багато уваги приділено традиційній системі "роботи по-японськи": стилю управління японських підприємств та японським працівникам, так званим "сараріманам" (дослівно – "людина зарплати", офісний працівник), проте не часто згадують, як саме вся ця численна армія майбутніх "сараріманів" влаштовується на роботу, і що чекає на студентів 3–4-го курсу бакалаврату під час пошуку роботи. Тимур Сандрович – аспірант Київського університету – у своєму нарисі розкаже про особливості пошуку роботи в Японії, або, як він це називає, "полювання на роботу".

“Згідно з прогнозами, на початок 2015 року в Китаї буде майже 266 млн гравців, кожен з яких витратить на ігри в середньому 2 години на місяць. | с. 14

“Для того, щоб прогодувати всіх свиней Китаю до 2040 року потрібно буде 3 млн гектарів посівних площ, що дорівнює розміру Бельгії чи штату Массачусетс. | с. 32

МАКСИМ ТРЯСУНОВ

– засновник та директор-консультант компанії Xiamen Pagoda-Build Co., Ltd. У 2007 році став першим українцем, який зробив приватні інвестиції у Китай. Сьогодні Xiamen Pagoda-Build Co., Ltd – успішна торгово-виробнича компанія, яка займається обробкою натурального каменю та його доставкою на ринки України, Росії, Європи та Південно-Східної Азії. Площа виробничих цехів, розташованих у місті Сямен, на південному сході Китаю, сягає 9 тис. м². У минулому році торговий оборот компанії сягнув 10,5 млн дол. США. Нещодавно Максим відкрив у Сямені ресторан слов'янської кухні "Гагарін".

Максим Трясунов

«Багато довелося здолати труднощів, зате став першим українцем, який інвестував гроші з України в Китай...»

– Розкажіть, будь ласка, як починалася Ваша історія в Китаї? Як виникла ідея організувати тут власний бізнес?

– Вперше я приїхав до Китаю в 2004 році на одномісячну практику ще під час навчання на останньому курсі факультету міжнародної економіки та менеджменту Київського економічного університету. На практику я потрапив у каменеобробну торгову компанію в місті Сямен (провінція Фуцзянь), де зараз живу і працюю. Закохався в Китай, сподобалася країна і люди, побачив багато можливостей для бізнесу, тому після повернення в Україну вирішив серйозно зайнятися вивченням китайської мови. Менш ніж за рік знову поїхав до Китаю поглибленіше вчити мову, а за півроку влаштувався на роботу менеджером із продажу в ту ж каменеобробну компанію в Сямені, в якій проходив практику. Попрацював вісім місяців і мене звільнили.

– Чому?

– Компанія мала італійський капітал, керував нею італієць. Мій бос був запальним і самовпевненим, а я – "зеленим студентом" з України, який мав безліч думок та власне бачення, як потрібно правильно вести бізнес, постійно радив, як краще зробити. Мого боса це злило, і на певному етапі ми зовсім розсварилися – наше бачення не збіглося, і він порадив мені повертатися в Україну. Але я не повернувся. Певний час думав, чим зайнятися, розглядав різні альтернативи, серед яких і відкрити власну справу у сфері будматеріалів. Ідея була почати бізнес не тільки в каменеобробній сфері, а й будматеріалів загалом – робити проекти "під ключ" із поставкою матеріалу з Китаю. Так, у 2007 році виникла "Xiamen Pagoda-Build Co., Ltd".

– Китайською володієте добре?

– Мова достатньо об'ємна: розмовна, офіційна, книжна, давня... Вважаю, що на сьогодні розмовною володію цілком добре.

– Наскільки знання китайської мови допомагає у бізнесі?

– Все залежить від бізнесу. Якщо це, скажімо, торговий і не потрібно постійно перебувати в Китаї, спілкуватися з китайським колективом, тоді, думаю, знання англійської цілком достатньо. Якщо ж засновувати компанію в Китаї, то важко собі уявляю, як можна працювати без знання китайської, хоча б тому, що потрібен контакт із працівниками, а не тільки з топ-менеджментом, де всі розмовляють англійською. Без спілкування з "боттом лайн", робочими біля станків, управління компанією неповноцінне. Принаймні, в моїй справі. Звичайно, якщо це інвестмент банкінг у Шанхаї, де всі без винятку розмовляють англійською, то, звичайно, можна обійтися і без знання китайської.

– Розкажіть про Вашу компанію. Xiamen Pagoda-Build Co., Ltd. стала першою компанією з приватними українськими інвестиціями тоді, коли українські та російські бізнесмени переважно заходили на китайський ринок через офшорні зони. З якими труднощами в

“ Китайські й іноземні працівники по-різному вмотивовані. Якщо для китайця основна мотивація – це гроші, то для іноземців, окрім грошей, не менш важливо, щоб робота була цікавою, робочий графік – гнучким, було добре ставлення. Словом, нематеріальні чинники».

Україні та Китаї Ви зіткнулися, коли організовували бізнес?

– У 2006 році я став першим українцем, який зробив приватні інвестиції з України в Китай. Думаю, на той час з офшорних зон також було їх не так багато, як, мабуть, і зараз. Моє рішення їх зробити більше вмотивоване дурістю і відсутністю досвіду, ніж патріотичною позицією.

У Китаї з реєстрацією компанії все було доволі просто: я залучив знайомого китайця, який мав добрі зв'язки з різними органами влади. За певну плату він представляв мої інтереси та зробив все досить швидко і без проблем.

В Україні ж я пройшов всі кола пекла. Потрібно було пройти чимало інституцій: ОБІР, міліцію, СБУ, НБУ, звичайні банки...; зібрати величезну кількість документів, які, чомусь, завжди були невідповідними, хоча отримували апостиль у посольстві; зробити офіційний переклад всіх документів. Постійно якісь моменти у статуті не відповідали українському законодавству. Було дуже складно, часто доводилося давати хабарі та використовувати знайомства, але через вісім місяців НБУ нарешті дав ліцензію на право інвестувати в Китай. Багато довелося здолати труднощів, зате став першим українцем, який інвестував гроші з України в Китай.

– Xiamen Pagoda-Build Co., Ltd. існує з 2007 року. Чи змінилися відтоді умови для ведення іноземного бізнесу? Стало легше чи важче?

– Думаю, що з юридичного погляду зміни відбуваються, зокрема щодо повернення ПДВ, окремих товарних позицій, але загалом це не дуже впливає на бізнес.

У Китаї своєрідне ставлення влади до бізнесу: не допомагають, але, що найголовніше, і не заважають. Так, потрібно сплачувати мінімальні податки, виконувати певні норми, але водночас влада не турбує різними перевірками. Якщо треба отримати якусь додаткову ліцензію чи квоти по ПДВ, інвойсах, то краще зверну-



тись за допомогою до знайомих китайців. Корупція є, але на мінімальному рівні порівняно з Україною.

Зміни, як на мене, відбуваються позитивні, адже Китай розвивається, а разом із тим покращується і культура ведення бізнесу, кваліфікація працівників, відносини між партнерами стають цивілізованішими. Рідше трапляються випадки, коли партнер повів себе непорядно, виникає менше проблем з якістю, хоча це може бути пов'язане і з тим, що наша компанія набирає досвіду і правильніше та кваліфікованіше веде бізнес.

– А як правильно обрати китайського партнера?

– Не думаю, що існує технологія,

як знайти партнера, зрештою, як і працівників. Десь знайомитися, разом працювати, вести бізнес... Так виникають зв'язки і потім їх можна використати. З моїм партнером ми разом працювали в італійській компанії, він звільнився на кілька місяців раніше, ніж я. У мене була можливість із ним контактувати по роботі, побачити його ділові та людські якості. Найперше потрібно звертати увагу на людські якості, щоби було комфортно працювати разом, була взаємна довіра. Серед важливих ділових якостей, вважаю, необхідними: можливості, кваліфікацію, професійність. З партнером має бути комфортно не тільки спілкуватися, але він повинен бути передовсім надійною людиною.

– Чи важко взяти кредит у китайському банку для іноземної компанії?

– Кредитів китайських банків ми не використовуємо – нам їх просто не видають. Ми пробували відкрити кредитну лінію, але безрезультатно. Для малого та середнього бізнесу це дуже складно, навіть якщо компанія китайська. Кредити видають тільки під активи чи нерухомість, а іноземним компаніям і під нерухомість практично неможливо його отримати. Ми залучаємо іноземні через офшорні компанії на вигідних умовах, інколи кори-

стуємося приватними китайськими.

– У Вас багато працівників китайців, є також росіяни й українці. У чому ефективніші китайці, а в чому українці чи росіяни? Які підходи в роботі краще до них застосовувати?

– Китайці працелюбніші, хороші виконавці, але при цьому не дуже кмітливі. Коли потрібен творчий підхід, креативне мислення, вони програють. Водночас, якщо треба встигнути виконати замовлення, то вони залишаються понаднормово, за додаткову плату звичайно. Іноземні працівники більше цінують свій час, але вони кмітливіші, творчі й відповідні завдання виконують краще. У нашій компанії вони працюють у сфері продажу, спілкуються з іноземними клієнтами. Їм легше спілкуватися з клієнтами, адже розмовляють однією мовою, мають один менталітет. Китайські й іноземні працівники по-різному вмотивовані. Якщо для китайця основна мотивація – це гроші, то для іноземців, окрім грошей, не менш важливо, щоб робота була цікавою, робочий графік – гнучким, було добре ставлення. Словом, нематеріальні чинники.

– Нещодавно Ви відкрили ресторан в Сямені. Як виникла ідея стати ресторатором?

– Коли я вступив на програму EMBA, основною моєю метою було розібратися в собі, зрозуміти, що мені цікаво, як розвиватися. Закінчивши EMBA, поспілкувавшись із різними людьми, я зробив висновок, що мені було б цікаво в майбутньому займатися інвестиціями: мати фонд та вкладати гроші у приватні проекти. Коли вчився на EMBA, вирішив, що, крім основного каменю обробного бізнесу, хочу мати й паралельний проект.

Я придивлявся до різних сфер і вирішив зробити акцент на, як я їх називаю, нераціональних. Каменюобробна галузь і промисловість загалом – це раціональні сфери, де існує переважно цінова конкуренція, люди аналізують параметри якості, ціни, є багато



постачальників. На основі цих критеріїв обирають, із ким працювати. Рентабельність такого бізнесу має певні межі – не можна заробити більше певного відсотка. У випадку каменюобробного бізнесу націнка становить 5-15 %, якщо вона більша, то товар просто не купуватимуть. До нераціональної сфери я зараховую розваги, естрадний бізнес, мистецтво, шоу-бізнес. Тут відсутні жорсткі рамки й обмеження. Якщо людям подобається ресторан, вони туди ходитимуть. Картину, яка подобається, можна оцінити на мільйон доларів, а іншу, подібну, вже так не оціниш. У таких сферах приваблює висока рентабельність, бізнес творчий та орієнтований на кінцевого споживача. Застосовуються і зовсім інші творчі маркетингові підходи.

Перший проект вирішив зробити саме у сфері ресторанного бізнесу. Оскільки в Сямені немає жодного російського ресторану, я використав цю можливість та залучив партнерів з України для реалізації проекту. Ресторан працює в тестовому режимі вже два місяці, і поки все видається успішним.

– Плануєте розширення? Створити мережу ресторанів?

– Безумовно, є ідея зробити мережу щонайменше в Китаї, потім, можливо, навіть в інших країнах.



Саме тому зараз запустимо остаточно цей проект, відшліфуємо його і, в разі успіху, за півроку думатимемо про відкриття нових закладів та створення мережі.

– Як Ви собі уявляли Китай, коли сюди їхали? Проживши певний час тут, чим він здивував/розчарував?

– Я вже погано пам'ятаю, як уявляв Китай перед тим, як приїхати сюди. Швидше за все очікував побачити щось традиційніше, бідніше. Однак вже після приземлення в аеропорту Пудон все вивилося не так, потім на таксі приїхав до аеропорту Хунцяо, звідки полетів у Сямен – красиве місто, спеціальна економічна зона. Тому Китай, мабуть, здивував цивілізованістю.



– Розчарування були?

– Перше враження дуже позитивне, навряд чи мене щось розчарувало. Коли їхав, не мав особливих надій, уявлень. Сподобалися люди, міста Сямен і Шанхай.

Думаю, краще порівняти перше враження від Китаю і те, яке в мене склалося після десяти прожитих тут років, коли розумієш, як все насправді. Різниця, звичайно, суттєва. Візьмемо, до прикладу, людей. Спочатку здається, що китайці дуже приязні, гарно ставляться, добрі, але, коли вникаєш у їх культуру, розумієш, що все це – елемент ритуалу конфуціанства до гостей, іноземців, але за цим стоїть корисливість. Останнім часом ставлення до іноземців не те, що не дружнє, а швидше, зневажливе. Китайці відчули свою силу – і ставлення змінилося, принаймні в Сямені. Звичайно, в Шанхаї це не так, бо іноземці дещо інші, а тут переважають студенти, викладачі, перекладачі – люди, які ще не реалізувалися в економічному плані. Тому в місцевих мешканців складається враження, що всі іноземці – студенти, безробітні, куртизанки у клубах.

Однак все це швидше не розчарування, а розуміння того, що показове добре ставлення китайців оманливе.

– Які перспективи Ви бачите для українсько-китайських відносин у плані бізнесу?

– Якщо раніше імпортували з Китаю, бо товари тут були дешевими, то зараз навпаки – тут все дорожчає, а в Україні дешевшає, враховуючи ще й девальвацію гривні. Тому зараз краще дивитися, що можна возити з України в Китай. Ми багаті на природні ресурси, в нас розвинене сільське господарство. До прикладу, знайомі продають тут українську соняшникову олію. Одна з причин, чому я вирішив зайнятися ресторанним бізнесом – люди в Україні достатньо творчі та духовні, знаються на мистецтві та дизайні і, щонайважливіше, підхід до творчості відрізняється від китайського. Я бачу перспективу імпорту українського творчого потенціалу на китайський ринок: дизайн, ресторанний бізнес, мистецтво, розваги. Тому я і відкрив ресторан, до якого залучив графічних дизайнерів

та партнерів з України, що керують проектом і відповідають за різні аспекти зовнішнього вигляду.

– Що Ви можете поради́ти українським бізнесменам, які хочуть відкривати бізнес у Китаї? Які ділові та людські якості повинен мати українець, щоб створити тут успішний бізнес?

– Передовсім важлива ідея, бізнес-концепція. Вона повинна бути продуманою, цікавою і перспективною для ринку. Друге, що важливо, – китайський партнер. Без нього важко вести будь-який бізнес у Китаї, адже багато питань іноземцю складно вирішувати самому. Тут поширена бюрократія, особливо під час процесу реєстрації компанії. Не варто самому за це братися: отримувати ліцензії, ходити по інстанціях – на це витратите чимало нервів і часу. Найкраще знайти компанію, яка надає відповідні послуги. Переважно це місцеві аудиторські, які мають зв'язки у всіх цих інстанціях і за певну плату можуть зареєструвати бізнес.

Також, як я вже сказав, важливо знати мову. Якщо бізнесмен хоче жити, провадити бізнес, керувати колективом у Китаї, то без знання мови важко сформувати довіру і взаєморозуміння – емоційну складову у відносинах із працівниками, важко зрозуміти процеси всередині компанії. Відповідно, потрібно також пам'ятати, що китайці, попри свою прагматичність і любов до грошей, все ж доволі емоційний народ, тому ця складова також дуже важила у стосунках із працівниками та у бізнесі загалом. Якщо в нас чи в Європі доволі чітко розмежоване особисте і ділове життя, то в Китаї такого поділу практично немає. З партнерами, працівниками, крім ділових стосунків, важливо мати добрі людські.

– Що у Вашому розумінні успіх і чи вважаєте себе успішною людиною?

– Думаю, що успішна людина – це щаслива людина, яка одержує задоволення від життя. Все решту – бізнес, сім'я, хобі – це інструменти для досягнення успіху. Якщо людині вдалося знайти себе в бізнесі, сім'ї, стосунках із друзями, і це приносить задоволення, тоді вона щаслива й успішна.

Для мене бізнес і підприємництво, безумовно, важливий момент, і реалізація моїх планів, проектів, ідей – це один із показників того, що я одержую задоволення від життя, і в цьому я вважаю себе достатньо успішним, хоча, звичайно, є багато проблем, нереалізованих ідей та планів.

Ще один важливий аспект – це особисте життя, любов, сім'я. Наразі я неодружений, але в мене є кохана дівчина, в нас добрі стосунки, тому в цьому плані також вважаю себе успішним.

Ще для мене важлива духовність. Із підліткового віку цікалюся темами, пов'язаними з релігією, філософією, езотерикою. З 19 років займаюся йогою та практикую медитацію. На жаль, зараз бракує часу, щоб займатися цим регулярно, як би того хотілося, тому в цьому плані я не достатньо реалізуюся. Духовна практика, духовний про-



цес – також важлива складова успіху людини, і тут свої успіхи я б оцінив останнім часом нижче середнього.

– Чи допомагає йога та медитація в бізнесі?

– Думаю, так. Йога допомагає у всьому. Це практика, яка налаштовує на різних рівнях: фізичному, психологічному, емоційному, підсвідомому, дає людині добру форму, допомагає в бізнесі, особистому житті, стосунках із людьми. Вважаю, що в моєму житті вона відіграла важливу роль, у бізнесі також.

– Яка література Вам подобається та що поради́те почитати?

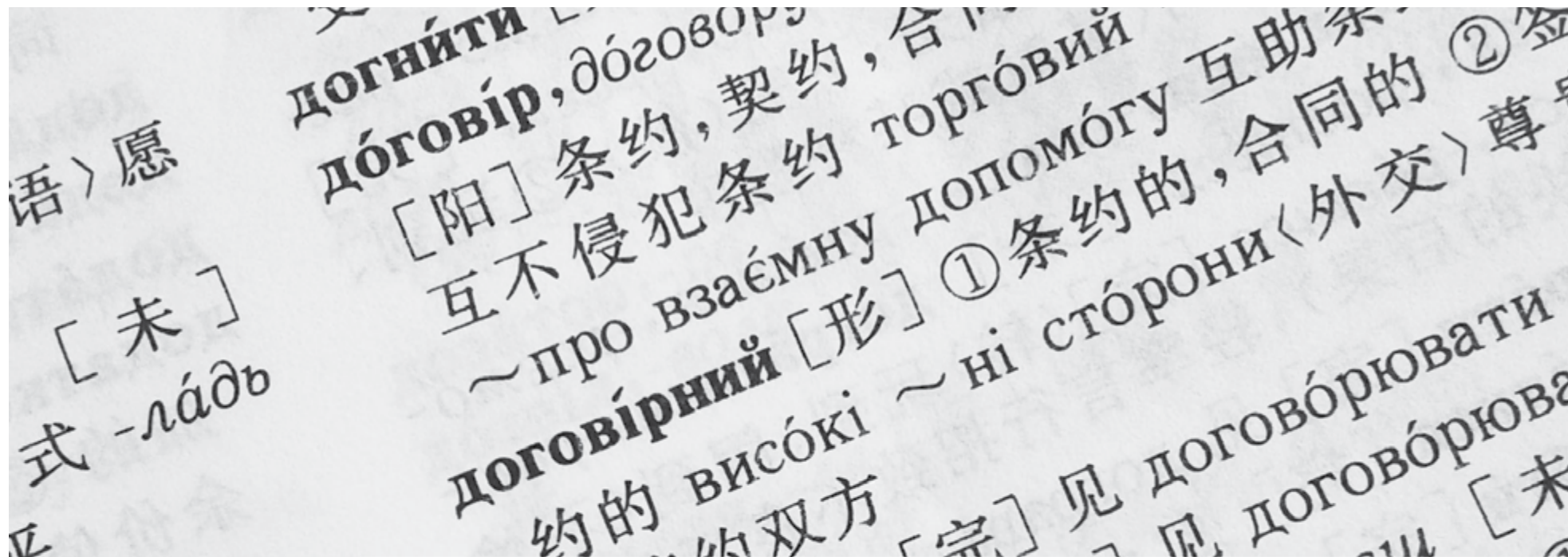
– На моє життя вплинули дві духовні книги. Можливо, в них не надто багато знань, але для мене вони були важливими. Перша – “Шлях Дзен” Алана Вотса. Мені її дав однокласник в 10-му класі. Це було моє перше пізнання духовності – до того я не замислювався над сенсом життя. Коли виповнилося 15 років, почав задумуватися, для чого ми живемо. Мій однокласник, Гліб Сологуб, також цікавився такими питаннями і порадив почитати “Шлях Дзен”. Ця книга зробила певний переворот у моєму внутрішньому світі і пробудила цікавість до духовних практик. Потім я прочитав багато літератури, можливо, більш інформативної,

але саме ця найбільше вплинула на мене.

Це була “Містики і маги Тибету” – такі собі нотатки мандрівника. Автор книги – французька Александре Давід-Неіль – подорожувала Тибетом приблизно 100 років тому, коли це було закриті королівство з безліччю магічних та езотеричних практик. Вона все це описувала цікаво, науково й об'єктивно. Я прочитав книгу, коли мені було приблизно 19 років, і вона змусила мене переглянути ставлення до життя, свої захоплення. Вона мене надихнула, і я зрозумів, що в цьому світі є щось цікавіше та важливіше, ніж життя, яким я тоді жив. Я став на зовсім інший шлях розвитку, в моєму житті відбулися суттєві зміни.

З останнього, що читав і мені сподобалося, – “Солярис” (Лем Станіслав). Подобається дуже Селінджер. Не можу сказати, що його книги особливо цікаві, але дуже стильні. Його проза, розповіді, як “Над прірвою у житті”, – дзенбудиські романи, але без релігійності, написані по-сучасному. У книгах Селінджера відчувається ставлення до життя, яке мені дуже імпонує. Ще подобається Харукі Муракамі, його стиль – це мікс екзистенціалізму з містичним реалізмом. Книги мають цікавий сюжет. Я прочитав майже всі.

Зі співбесідником розмовляла Мар'яна Сидорів



ЧИ ЗАГОВОРЯТЬ

у Піднебесній українською:

розвиток міждержавних відносин та мова



б інституціалізувати українську мову та культуру на міжнародному рівні, як це відбулося, до прикладу, з німецькою (Інститут Гете), іспанською (Інститут Сервантеса), китайською (Інститут Конфуція) тощо, ввести державний стандарт тестування з української мови, сертифікувати рівень володіння мовою, який би діяв у кожній країні світу.

По-друге, економічна цінність мови зростає завдяки успішному бізнесу на міжнародному рівні, міграції та туризму.

По-третє, інтернаціоналізації української мови допоможуть аудіовізуальні засоби: виставки українських митців, участь у різноманітних міжнародних фестивалях, наприклад, кіно, театру, літератури, тощо. Якщо останні переклади китайською українських класиків зроблені ще 1949 року, то якою бачать майці Україну тепер...?

По-четверте, вимоги україномовних споживачів.

Отже, мовне питання в між-державних відносинах України та Китаю залишається відкритим. Можливо, незабаром бізнес, справді, заговорить українською, принаймні, на всій території України, бо починати треба з себе. А далі – за принципом: до нас ставитимуться так, як ми дозволимо.



мова їх немає. Економічна цінність мови зростає завдяки збільшенню кількості її носіїв незалежно від територіального чи національного чинників. Що ж сприятиме зростанню економічної цінності української мови?

По-перше, застосування з боку уряду “soft power” (“м’якої сили”) в міжнародній політиці. Тобто мовно-культурна політика країни, згідно з програмою розвитку Джозефа Ная, має відбуватися не з примусу, пропаганди або прямої оплати, а завдяки культурній дипломатії. Що це означає для нас, українців, та нашої рідної мови в міжнародному житті? Спочатку варто було

більше країн, міжнародні компанії тощо, то беззаперечно тут лідирує англійська.

Єдиний центр підготовки українців Китаю на території Піднебесної – Шанхайський університет іноземних мов, у якому в 2007 році відкрито кафедру української мови та літератури. Набір студентів відбувається щодва роки, кількість студентів у групі становить 10 осіб. Тобто, на 10 років – 50 китайських спеціалістів з україністики. Вивчення української відбувається на базі російської мови. Виникає риторичне запитання: чи достатньо спеціалістів, аби забезпечити повноцінний діалог між обома державами? І наскільки фаховими такі спеціалісти можуть бути?

Усе залежить тільки від нас.
Якщо країна має кордони, то

Заирнемо в історію й спробуємо пояснити status quo мовного питання.

По-перше, до здобуття незалежності Україна вирішувала всі питання з Китаєм за посередництва Росії, відповідно мовами переговорів були російська та китайська. По-друге, за даними Посольства України в Китайській Народній Республіці, найактивніше співпраця відбувалася з підприємствами Київської, Донецької, Дніпропетровської, Запорізької, Луганської та Одеської областей, де більший відсоток споживачів якщо не двомовні, то російськомовні, відповідно товар промовляв мовою споживача. По-третє, мовна політика України за останні роки утверджувала мови меншин як регіональні поряд з однією офіційною – українською тощо.

І не тільки російська на території Китаю конкурує з українською у сфері бізнесу, адже міжнародною мовою бізнесу є також англійська та мова Мандарин. Якщо говорити про співпрацю трьох і

“Заговори, щоб я тебе купив/ла...”, – перефразовуючи відомий вислів мовою бізнесу, мимоволі виникає запитання: наскільки ефективний цей принцип у ситуації з українською мовою в китайсько-українських відносинах?

Китай – один із найважливіших стратегічних партнерів України серед держав Азійсько-Тихоокеанського регіону, займає перше місце серед торгових партнерів України цього бізнес-середовища. І це тільки один з аспектів міждержавної співпраці Піднебесної та України. Не менш важливі сфери зв'язків між обома країнами – це міжнародна політика, освіта, наука та культура. Одним з актуальних й ще не вирішених залишається питання мови в діалозі двох держав. Безперечно, згідно з дипломатичним протоколом, мовами спілкування мали би бути українська та китайська. Але чи така модель насправді працює в наш час?



Наталія Цісар

Кандидат філологічних наук, доцент ЛНУ ім. Івана Франка, запрошений викладач Шанхайського університету іноземних мов, стипендіатка кількох міжнародних програм. Намагається краще та глибше пізнати рідну культуру та себе через відкриття різноманіття інших культур.



Китайський ринок комп'ютерних ігор: чи потрібен там ваш продукт?



ГЕОРГІЙ ВИШНЯ

Спеціаліст у сфері ІТ. Працював Development Manager для он-лайн шутера Warface (www.warface.com) – першої он-лайн гри free-to-play від компанії Crytek, одного зі світових лідерів у створенні комп'ютерних відеоігор.

Якщо лаконічно, то відповідь на запитання заголовка, на суб'єктивний погляд автора, – ні. Китайський ринок комп'ютерних ігор – надзвичайно конкурентне середовище. Він щільно заповнений різними продуктами як власних розробників (контролюють понад 60 % ринку), так і провідних світових виробників, що мріють його завоювати. Однак якщо ви впевнені, що ваша команда створила неймовірний продукт, що досягне успіху будь-де, зокрема й у Піднебесній, то вам варто дізнатися про особливості китайського ринку комп'ютерних ігор та можливі стратегії просування продукції на ньому.

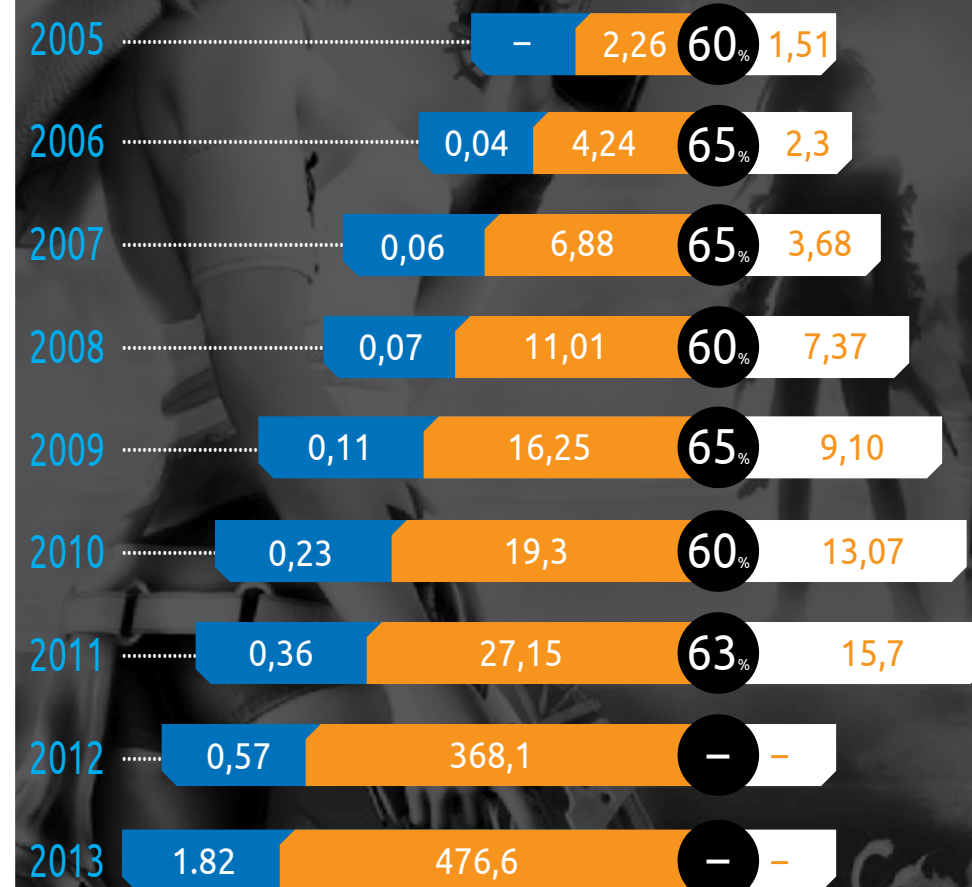
Особливості китайського ринку комп'ютерних ігор

ПОПУЛЯРНІ ВИДИ ІГОР (ТЕХНІЧНІ АСПЕКТИ). Китайський ринок відеоігор формувався під впливом двох важливих чинників: урядової заборони ігрових приставок (XBOX, Sony PlayStation тощо) з 2000 року та піратства, що завдавало шкоди виробникам програмного забезпечення для персональних комп'ютерів (зокрема й відеоігор такого типу для індивідуальних користувачів). Це зробило ігрову продукцію неконкурентноспроможною в Китаї. Натомість набули популярності он-лайн ігри з клієнтами для персональних комп'ютерів (он-лайн відеоігри з власними клієнтами, браузерні ігри, а згодом ігри в соціальних мережах). Упродовж останніх років також зростає зацікавлення до ігор для мобільних пристроїв, передусім на платформі Android.

ПОПУЛЯРНІ ВИДИ (ЖАНРИ) ІГОР. За жанровими перевагами китайські гравці відрізняються від європейських та північноамериканських. Якщо західні віддають перевагу "стрілялкам" (first person shooters) та динамічним іграм класу Action, то в Китаї більш популярні стратегії (на кшталт Starcraft чи Warcraft), рольові ігри он-лайн (типу World of Warcraft) та ігри для "непрофесійних геймерів" (браузерні, для мобільних платформ, передусім Android, та місцевих соціальних мереж).

ДЕМОГРАФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ. Згідно з прогнозами, на початок 2015 року в Китаї буде майже 266 млн гравців, кожний з яких витратить на ігри в середньому 2 години на місяць. Із них 64 % згодні платити за контент та додаткові можливості в он-лайн іграх (in-game purchases) щомісяця. Серед гравців переважають чоловіки (до 73 % загальної аудиторії), за середнім віком – люди від 19 до 26 років (55 % загальної аудиторії). Більшість (73 %) переважно грають вдома. Грати

ОБСЯГИ РИНКУ комп'ютерних ігор у Китаї, RMB



Обсяги експорту китайських ігор за кордон (млрд юанів)

Розмір ринку ігор китайського виробництва (млрд юанів)

Розмір ринку ігор закордонних виробників у Китаї (млрд юанів)

% китайських розробок на ринку

в інтернет-кафе полюбляють лише 19 % (на відміну від сусідів у Південній Кореї, де цей показник становить понад 50 %).

ПЛАТІЖНІ СИСТЕМИ Й ОПЛАТА ОН-ЛАЙН ІГОР У КИТАЇ.

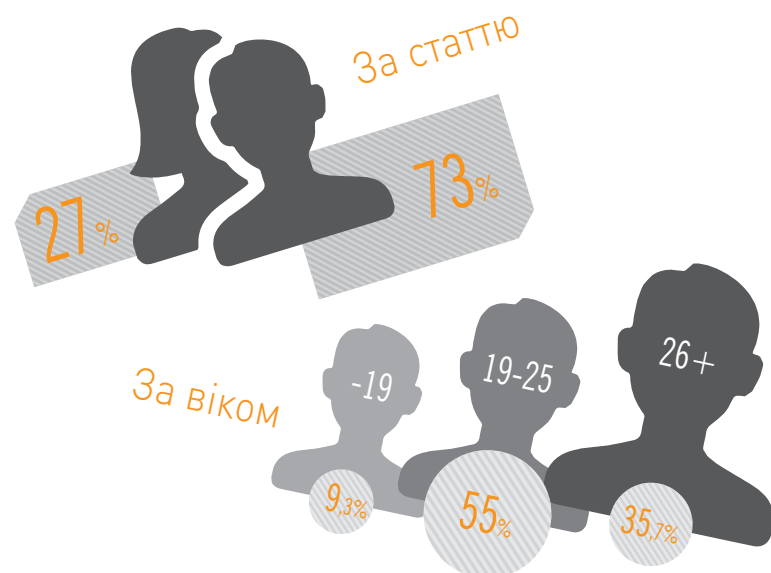
Тут не діють поширені способи оплати, типові для західного світу (електронні гаманці, кредитними картками), натомість поширені інші (з мобільних телефонів, наприклад). Це створює додаткові інтеграційні вимоги до продуктів, що виходять на цей ринок. Тому потрібно шукати партнера-розробника з місцевими платіжними системами, здатного забезпечити необхідний сервіс для користувачів нового ігрового продукту.

КОНКУРЕНЦІЯ. Китайський ринок відеоігор надзвичайно конкурентний. На ньому домінують місцеві виробники, які контролюють 60 %. Вони надзвичайно продуктивні як з погляду кількості нових продуктів, так і оновлень для вже наявних (у 2012 році 40 найбільших місцевих виробників разом випустили на ринок 177 нових продуктів). Водночас провідні світові виробники також намагаються запускати свої ігрові он-лайн проекти в Китаї.

ВИДАВЦІ ОН-ЛАЙН ІГОР.

Китайський ринок відеоігор суттєво відрізняється від європейських та північноамериканських. Справа в надзвичайно жорсткому державному регулюванні (кожну гру повинні затвердити певні державні органи перш ніж надати дозвіл на її розміщення он-лайн; розміщувати ігри он-лайн можуть лише компанії, власниками яких є громадяни Китаю). Також тут існують специфічні електронні платіжні системи (через мобільні телефони, а не звичні всім кредитні картки чи електронні гаманці), специфічні вподобання щодо організації підписок користувачів на ігрові сервіси тощо. З огляду на це, найоптимальніший спосіб виходу нового ігрового проекту на ринок – співпраця з компанією-видавцем, що забезпечить все необхідне для роботи ігрового сервісу на місцевому ринку (отримуючи за це відсоток від прибутків).

ПОТРЕТИ китайських гравців он-лайн ігор



За улюбленим місцем гри

Вдома	73%
Інтернет-кафе	19%
Навчальні заклади	4%
Робоче місце	3%

Вподобання за типом графіки

3D графіка	60%
2.5D графіка	23%
2D графіка	17%

Вподобання за ігровими жанрами

Action RPG	28.1%
First-person Action Games	18.8%
Shooters	12.0%
Platformers	8.6%
Turn-based RPG	6.3%
Strategy Games	5.2%
Racing Games	5.15%
Virtual Community / SIMGames	4.4%
Music and Dance Games	3.2%
Chess, Cards, Puzzles	2.9%

Поради сміливцям

ЗНАЙДІТЬ ПАРТНЕРА-ВИДАЦЯ ГРИ, ЯКОМУ ЗМОЖЕТЕ ДОВІРЯТИ. З огляду на зазначене, ваша гра не зможе вийти на ринок Китаю без допомоги видавця. Однак варто обачно його обирати – він повинен бути зацікавленим у вашій грі, а не у створенні подібного продукту власними силами на основі вивчення вашого досвіду.

Будьте терпеливими, плануйте час і фінанси. Вам дове-

деться планувати час та певні фінансові інвестиції у створення локалізованого продукту для китайського ринку. Звичайно, обсяги інвестицій та затрати часу залежатимуть від особливостей вашого продукту, але з досвіду можу сказати, що це в будь-якому випадку буде досить витратний проект.

ФОРМУЙТЕ СВОЮ КОМАНДУ В КИТАЇ. Відкривайте своє представництво в Китаї. Залучайте талановитих китайських фахів-

ців, що знаються на місцевому ринку та преференціях місцевих гравців для створення локальної версії гри. Для керівництва китайською командою доцільно залучити 2-3 фахівців із вашого головного офісу, відправивши їх у довготермінове відрядження до Китаю. Варто зауважити, що Шанхай – одне з привабливих міст для створення офісу, зважаючи на наявність відповідних місцевих кадрів (до речі, цим користуються як відомі розробники ігор світового класу, так і нові стартапи на зразок Red Accent Studios).

ПРОДУМАЙТЕ БРЕНДИНГ ТА МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ. Після адаптації вашого початкового продукту до особливостей китайського ринку його, швидше за все, поєднуюватиме з "батьківським" тільки назва. З огляду на це, можливо, ви вважатимете за краще створити окремий бренд для китайського продукту (адже в такому вигляді ваша гра не буде затребувана в інших частинах світу).

Популярність ігор

на різних технічних платформах (у %)

Рік	З товстим клієнтом	Платформені	Браузерні	Для соціальних мереж
2013	76,0	5,9	13,8	4,4
2014	74,8	5,6	14,5	5,2
2015	73,8	5,3	14,8	6,1
2016	72,8	5,0	15,1	7,1

10 найбільших виробників он-лайн ігор у Китаї

(на 3 квітня 2013 р.)

1	Tencent	8,42 млрд
2	NetEase	2,10 млрд
3	Changyou	980 млн
4	Shanda Games	960 млн
5	Perfect World	750 млн
6	Giant Interactive	581 млн
7	Qihoo 360	407 млн
8	Kingsoft	271 млн
9	Huanju	154 млн
10	TaoMee	63 млн

[+] Додаткова інформація для вивчення китайського ринку комп'ютерних ігор:

1. Cao, Y., & Downing, J. 2008. The Realities of Virtual Play: Video Games and Their Industry in China. Media, Culture & Society, 30(4): 515–529. <http://dx.doi.org/10.1177/0163443708091180>
2. Castronova, E. 2005. Synthetic Worlds: The Business and Culture of Online Games. Chicago: University of Chicago Press.
3. CGPA. 2009. “年中国游戏产业报告摘要版” [China Gaming Industry Report]. Beijing: IDC and China Game Publishers Association.
4. CNNIC. 2009. Statistical Survey Report on the Internet in China. Beijing: China Internet Network Information Center.
5. CNNIC. 2014. Statistical Report on Internet Development in China. Beijing: China Internet Network Information Center.
6. Chung, P., & Yuan, J. 2009. Dynamics in the Online Game Industry of China: A Political Economic Analysis of its Competitiveness. Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación, 11(2).
7. Cole, H., & Griffiths, M. 2007. Social Interactions in Massively Multiplayer Online Role-Playing Gamers. CyberPsychology & Behavior, 10(4): 575–583. <http://dx.doi.org/10.1089/cpb.2007.9988>
8. Daniels, P.W. 2005. Services, Globalization, and the Asia Pacific. In Daniels, P.W., Ho, K.C., & Hutton, T.A. (Eds), Service Industries and Asia-Pacific Cities: New Development Trajectories. New York: Routledge.
9. DFC. 2013. DFC Intelligence Forecasts Worldwide Online Game Market to Reach 79 Billion by 2017. DFC. May 1, 2014: <http://www.dfci.com/wp/?p=353>
10. Ernkqvist, M., & Ström, P. 2008. Enmeshed in Games with the Government: Governmental Policies and the Development of the Chinese Online Game Industry. Games and Culture, 3:98–126. <http://dx.doi.org/10.1177/1555412007309527>
11. GPC (China Game Publishers Association Publications Committee). 2014. 年中国游戏产业报告摘要版 [China Gaming Industry Report]. GPC.
12. Hartley, J., & Keane, M. 2006. Creative Industries and Innovation in China. International Journal of Cultural Studies, 9(3): 259–262. <http://dx.doi.org/10.1177/1367877906066872>
13. Hartley, J., & Montgomery, L. 2009. Creative Industries Come to China. Chinese Journal of Communication, 2(1): 1–12.
14. Hosoi, K. 2004. Business Model of Successful Online Games: Research on Video Games as “Digital Art Entertainment” Project. Kyoto Graduate School of Policy Science, Ritsumekan University.
15. China Online Game Research Report 2004. Shanghai: iResearch. May 1, 2014: <http://english.iresearch.com.cn/html/Default.html>
16. Johns, J. 2006. Video Games Production Networks: Value Capture, Power Relations and Embeddedness. Journal of Economic Geography, 6: 151–180. <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/lbi001>
17. Keane, M.A. 2007. Created in China: The Great New Leap Forward. London: Routledge.
18. Koo, S. 2006. Attack of the Clones. Gamasutra. May 1, 2014: http://www.gamasutra.com/php-bin/column_index.php?story=8399
19. Koo, S. 2007. 9you, T3 Make Up, Kick Out Homewrecker. May 1, 2014: http://www.gamasutra.com/php-bin/column_index.php?story=8745
20. Lawrence, T.B., & Phillips, N. 2002. Understanding Cultural Industries. Journal of Management Inquiry, 11(4): 430–441. <http://dx.doi.org/10.1177/1056492602238852>
21. Liu, F. 2009. It Is Not Merely about Life on the Screen: Urban Chinese Youth and the Internet Café. Journal of Youth Studies, 12(2): 167–184. <http://dx.doi.org/10.1080/13676260802590386>
22. Lundvall, B.-Å., Intarakumnerd, P., & Vang, J. 2006. Asia's Innovation Systems in Transition. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
23. MacInnes, I., & Hu, L. 2007. Business Models and Operational Issues in the Chinese Online Game Industry. Telematics and Informatics, 24(2): 130–144. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tele.2006.04.002>
24. Maskell, P., & Malmberg, A. 2007. Myopia, Knowledge Development and Cluster Evolution. Journal of Economic Geography, 7: 603–618. <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/lbm020>
25. Masuyama, S., & Vandenbrink, D. 2003. Towards a Knowledge-based Economy, East Asia's Changing Industrial Geography. Singapore: ISEAS.
26. Mulligan, J., & Patrovsky, B. 2003. Developing Online Games: An Insider's Guide. Indianapolis: New Riders Publishing.
27. O'Connor, J., & Xin, G. 2006. A New Modernity, The Arrival of 'Creative Industries' in China. International Journal of Cultural Studies, 9(3): 271–283. <http://dx.doi.org/10.1177/1367877906066874>
28. Pacific Epoch. 2006. Online Game Report 2006. May 1, 2014: <http://www.pacificepoch.com/>
29. Ren, Q., & Hardwick, P. 2009. Analysis of Strategic Alliance Management – Lessons from the Failure of Korean and Japanese Licensed Games in China. International Journal of Chinese Culture and Management, 2(1): 1–14. <http://dx.doi.org/10.1504/IJCCM.2009.023596>
30. Ström P., Ernkqvist M. 2014. Product and Service Interaction in the Chinese online service industry. Technology Innovation Management Review. <http://timreview.ca/article/789>
31. Scott, A. 2004. Cultural-Products Industries and Urban Economic Development, Prospects for Growth and Market Contestation in Global Context. Urban Affairs Review, 39(4): 461–490. <http://dx.doi.org/10.1177/1078087403261256>
32. Wirtz, J., Lovelock, C., & Islam, A.K.S. 2002. Service Economy Asia: Macro Trends and Their Implications. Nanyang Business Review, 1(2): 7–18.
33. Yee, N. 2007. Motivations of Play in Online Games. Journal of CyberPsychology and Behavior, 9: 772–775. <http://dx.doi.org/10.1089/cpb.2006.9.772>

Китайські ЗВ'ЯЗКИ

та можливості, які вони
для вас відкривають

Кожен довідник із ведення бізнесу в Китаї особливу увагу приділяє важливості налагодження системи зв'язків. Поняття міжособистісних відносин (guanxi) та статусу (mianzi) – найбільш цікаві для дослідників китайської бізнес-культури. Жителі Піднебесної з народження потрапляють у світ зв'язків своєї родини та примножують їх під час навчання, на роботі, в середовищі, де проживають, тощо. Таке явище найчастіше виникає у суспільствах, яким притаманний колективізм, занадто висока конкуренція чи дистанційність суспільства від влади. За суттю гуансі близький до нашого кумівства чи васта (wasta) у арабських країнах. Тим не менше, за останні роки в Китаї відбувся комплекс системних змін, який значно знизив магічність поняття “гуансі” і спростив його виникнення. Використання неправильних зв'язків у цій країні неодмінно призведе до

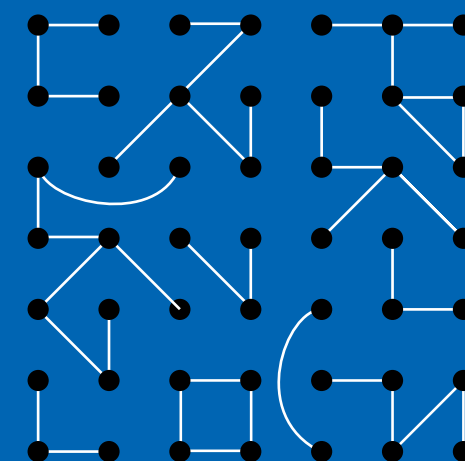


ОЛЕКСІЙ МОСКАЛЕНКО

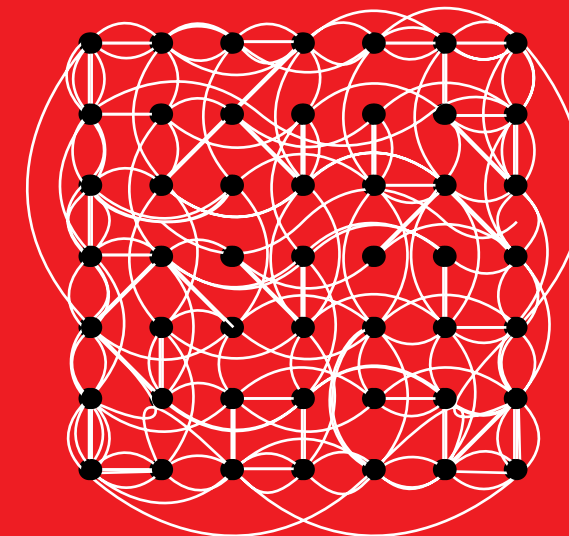
Представник Georgian American Alloys Inc. в Китаї. Займається закупівельною аналітикою у сферах енергетики, транспортних засобів, металургійного, шахтного, будівельного обладнання тощо.

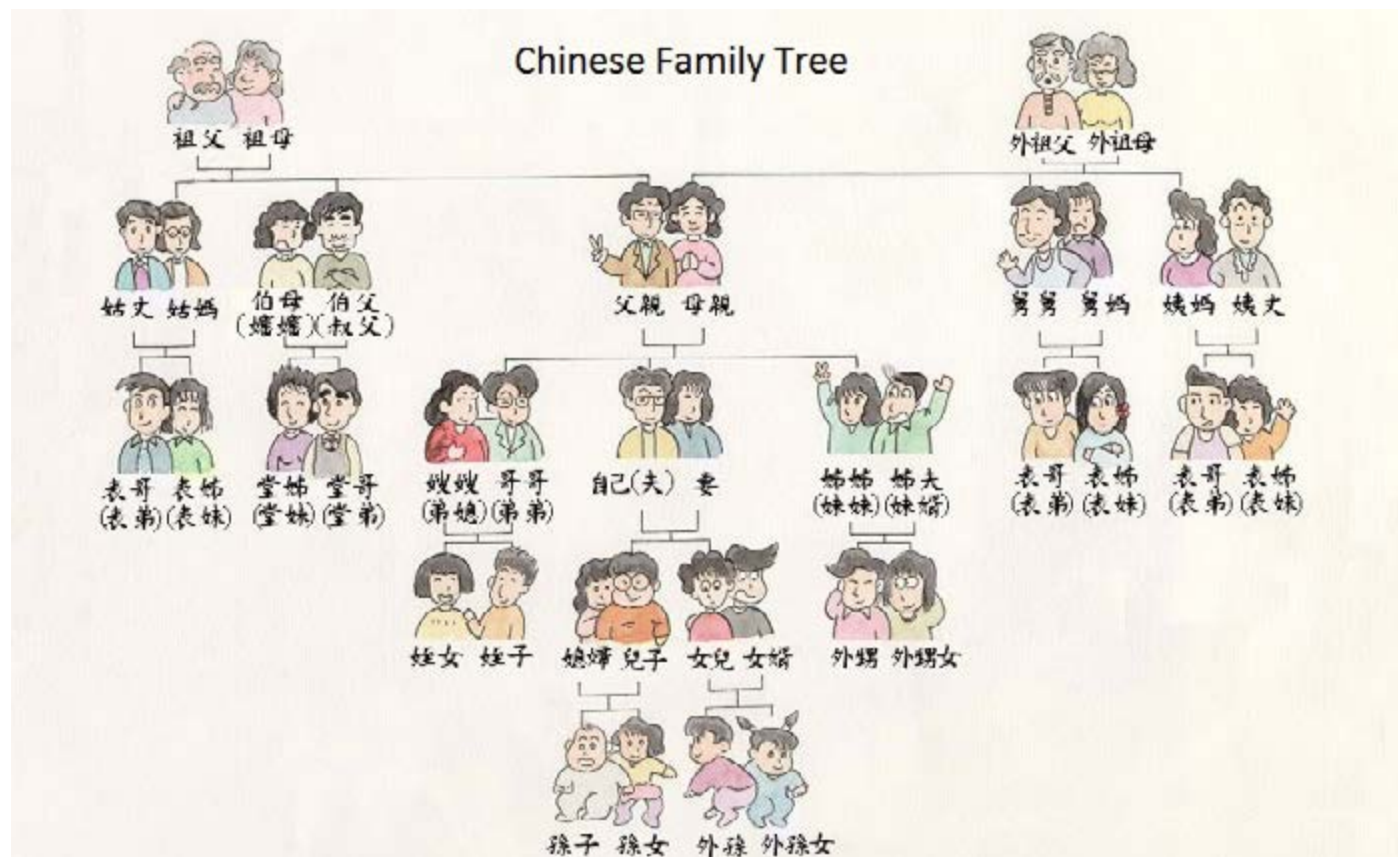
"ЗВ'ЯЗКИ ТА КОНТАКТИ"

ЗАХІД



СХІД





ускладнення або унеможливлення успішного виконання поставленого завдання, тому підходити до питання "гуансі" потрібно обережно.

Боротьба з корупцією набула пріоритету, коли головним секретарем Комуністичної партії став Сі Дзін Пін. Проте питання "гуансі" досить глибоке і складне. Наприклад, дослідження сінологів показують, що більшість молодих людей не довірятимуть новому колезі, який одержав роботу за допомогою родинних зв'язків, але не мають нічого проти людини, що потрапила на цю посаду за допомогою друга чи однокласника.

Що ж саме розуміють жителі Піднебесної під поняттям "гуансі"? Китайці розділяють людей на три категорії: sheng ("сирий", стороння людина), shu ("зварений", "своя" людина) та jia (родина). Кожен член китайської родини має свою унікальну назву, яка чітко вказує всім учасникам цієї групи хто є хто.

Кілька років тому я вперше зіштовхнувся зі складністю китайських міжособистісних відносин під час закупівлі кранів. Ми познайомилися з найбільшим виробником кранів у Китаї через один

з їхніх центрів продажу, який, як потім виявилось, належав зятю віце-президента компанії. У результаті ми в них нічого не закупили, але й позбавитися цього "зв'язкового", послуги якого додавали відчутної вартості обладнанню, ми не змогли через небажання колективу погіршувати стосунки з його тестем. Дизайнер Янг Ліу чудово продемонструвала складність відносин між людьми Сходу порівняно із західними у серії публікацій "East meets West".

Зв'язки та контакти

За китайськими мірками в нас, людей Заходу, є один недолік, а водночас і значна перевага, – ми не можемо до кінця зрозуміти і прийняти всю складність процесів у китайських колективах. Це не дає змоги нам повністю інтегруватися у китайське суспільство, але ця інтеграція і не є метою. Ми діємо прямо, чітко, досягаючи своєї мети так само, як і висловлюємо свої думки. Китайці, комунікуючи з іноземними партнерами, не використовують свої системи складних міжособистісних стосунків, отже, цю особливість західного менталітету можна ефективно використати.

Складність самовираження

Китайська система гуансі була особливо актуальною в умовах дефіциту речей та послуг. Інколи дефіцит товарів на внутрішньому ринку виникає лише через надмірний попит і погану логістику (в периферійних індустріальних містах магазини Uniqlo інколи проводять попередній запис клієнтів на нові партії одягу). У міжнародній торгівлі така проблема не виникає, тому і поняття гуансі абсолютно нівелюється. Якщо ви гарно ставитеся до партнера, цінуєте і задовольняєте його інтерес у співпраці, то потрібний вам товар завжди буде доступним у потрібній кількості та якості. Послуги державного апарату також зазнають значних змін – навіть швидше, ніж змінюється ставлення населення до них. Останнього разу за відсутності зв'язків у Шанхайському міграційному відділі мені вдалося пройти три вікна для подання всіх документів за 15 хвилин. За кілька днів до цього на окраїні Шанхаю парубок років 25 радив нам у разі конфіскації скутера поліцію звертатися до посередників, які за одну-дві тисячі юанів через свої контакти зможуть

«СКЛАДНІСТЬ САМОВИРАЖЕННЯ»

ЗАХІД

СХІД

забрати його зі штраф-майданчика за кілька годин. Це він аргументував твердженням: "У нас, у Китаї, все через зв'язки робиться". І пишався тим, що він таких людей особисто знає. Але вже наступного дня я дізнався від знайомого, що легко можна повернути конфіскований скутер, заплативши офіційний штраф у розмірі 1000 юанів. Більшість китайців все ще надають перевагу використанню зв'язків, але їхня кількість поступово зменшується.

Іноземні студенти нашої групи в китайському університеті слово "гуансі" використовували суто в жартирливому значенні. Якщо кому́сь вдалося дуже швидко спілкуватися таксі в час пік або отримати від офіціанта найбільшу порцію рису з м'ясом, то ми часто це жартирливо коментували: "А в тебе й справді є гуансі".

Іноземці в Китаї не надають "гуансі" того значення, яке воно має для традиційного китайського менталітету. Китайці ж важко адаптуються до нового способу ведення справ без "гуансі", що став можливим завдяки інформаційному прориву ХХІ століття та впливу іноземців, але все ж позитивні зрушення відбуваються, і вони очевидні.

Кілька років тому одна східноєвропейська компанія розглядала можливість купівлі заводу в одній з індустріальних зон Внутрішньої Монголії. Цей проект їм порадили китайські консультанти, які хотіли за допомогу значну винагороду. Компанія упродовж кількох місяців намагалася знайти вихід через гуансі, але, очевидно, на якомусь з етапів пошуку контактів щось не спрацювало. Я ж за допомогою китайської галузевої періодики в Інтернеті та двох десятків телефонних дзвінків зміг за 24 години знайти особисті контакти голови району, потрібної нам економічної зони. За 48 годин ми одержали офіційне запрошення від їхньої адміністрації для обговорення співпраці, а ще за 7 днів всі разом куштували монгольські страви, після чого голова району познайомив нас із власниками двох заводів. У певному розумінні ми також вдалися до гуансі, адже з підприємцями нас познайомив впливовий посадовець, який був зацікавлений в іноземних інвестиціях в регіон. Проте треба зауважити, що це була єдина ланка між нами і заводами, яка повністю пітримувала налагодження співпраці і ніяк не заважала.

Важливим елементом налагодження ефективної комунікації з партнером є знання китайської мови хоча б на початковому рівні: не тільки тому, що перекладачі часто неправильно передають суть сказаного, а й задля поваги, яку ви одержуєте у відповідь. Навіть якщо один працівник вашої компанії говорить китайською, це вже значна перевага, яка сприяє формуванню довіри з китайської сторони.

Отже, якщо плануєте довготерміново працювати з Китаєм, залучіть у свою команду китайськомовного працівника, який безпосередньо знаходитиме потрібних вам людей для кожної окремої справи, та комунікуйте з китайськими партнерами терпеливо та з розумінням. Перше ви отримаєте, відправивши молодого і тямущого колегу в Китай на один-два семестри для вивчення китайської мови (бюджет не перевищить ціну нового Cherry Amulet). Друге ж здобудете повагою, постійною комунікацією і бажанням брати до уваги інтереси партнерів. Як кажуть, щоб із "сирого" стати "вареним" необхідна висока температура і час. Бажаю вдалого приготування :).



СЕРГІЙ ЛЕСНЯК

Випускник бізнес-школи CEIBS у Шанхаї. Директор компанії RR Commodities (Shanghai), працює в Китаї 11 років. Викладач LvBS. Автор статей з історії Китаю та бізнесу в Китаї.

Обмеження і перенапруга як джерело творчості в бізнесі (за Сунь-дзи)



У китайського історика Сими Цяня є цікава історія про генерала Сунь-дзи. Починається вона з того, що правитель царства Ву Хе Люй¹ наказав Сунь-дзи показати на практиці своє стратегічне вчення. Стратег запропонував використати в експерименті наложниць вана. Викликали з палацу всіх красунь – 180 дівчат. Сунь-дзи розділив їх на два загони. На чолі кожного поставив одну з улюблених наложниць вана Хе Люя. І наказав усім взяти алебарди. Інструктуючи їх, він запитав: «Чи знаєте ви, де ваше серце, права і ліва рука, спина?». Жінки відповіли: «Знаємо». Сунь-дзи продовжував: «По команді «Вперед!» поверніться обличчям

туди, куди дивиться серце. По команді «Наліво!» поверніться у бік лівої руки; «Направо!» – в бік правої; Назад!» – у бік спини». Дівчата відповіли: «Зрозуміло».

Ознайомивши з порядком дій, Сунь-дзи підняв сокиру і ще раз детально і ретельно все повторив. Після цього подав сигнал барабанним боєм «Направо!». Але жінки лише розсміялися. Сунь-дзи сказав: «Якщо порядок нечіткий і команди незасвоєні – це провина військового начальника». Він ще раз детально все пояснив і подав барабанним боєм сигнал «Наліво!». Жінки знову розсміялися. Сунь-дзи сказав: «Якщо порядок нечіткий і команди незасвоєні – це провина

на військового начальника. Але якщо порядок чіткий і його не дотримуються – це провина командирів».

Сунь-дзи вирішив покарати смертю командирів правого і лівого загонів. Уський ван, спостерігаючи з тераси за тим, що відбувається, злякався, що втрачатимуть його улюблених наложниць. Він поспіхом послав гінця вниз із розпорядженням: «Я переконався, що ви полководець і вмієте управляти військами, але без цих двох наложниць мені їжа не буде солодкою. Я не хочу, щоб їх карали». Сунь-дзи відповів: «Я вже призначений командувачем. Коли командувач перебуває у війську, не всі накази правите-

ля для нього обов'язкові». Тоді він, як приклад іншим, відрубав голови двом командирам загонів, призначив нових і знову почав давати розпорядження барабанним боєм, і жінки поверталися праворуч і ліворуч, рухалися вперед і назад, змінювали порядок лаштувань відповідно до команд, до того ж не насмілювалися видати жодного звуку.

Тоді Сунь-дзи послав гінця доповісти вану: «Військо приведене до ладу. Ван може спуститися для особистої перевірки. Як би правитель не побажав використати його, військо піде у вогонь і воду». Однак правитель несподівано виявився незадоволеним. Він сказав: «Я знаю, що ви

чудово керуєте армією. Навіть якщо завдяки цьому я стану правителем над правителями, я не хочу досягати мети такою ціною. Полководцю, будь ласка, розпустіть армію і повертайтеся до себе. Я не бажаю продовжувати!». Сунь-дзи відповів: «Ваша величність любить лише слова, але не може досягнути їхнього сенсу».

Ми прочитали гарну історію. Не беручи до уваги моральний аспект, спробуємо виокремити в ній головне. Ось декілька важливих елементів:

1. Сунь-дзи вибрав на відповідальні позиції улюблених наложниць вана.

2. Наложниці одержали всі необхідні інструкції.

3. Після показового покарання наложниці були готові «піти у вогонь і воду». Тобто подолати будь-які перешкоди для досягнення мети.

4. Сунь-дзи «допоміг» дівчатам відчувати особисту відповідальність за результат, допоміг зрозуміти, що від кожної залежить виживання особисте і всієї групи. Вони всі відчували себе одним цілим. У книзі Сунь-дзи показав: принцип керування великою армією той самий, що й кількома вояками. Наказувати великій армії – це те саме, що й кільком воякам, – це питання організації комунікацій. Солдатам із різних частин війська допомагають протистояти ворогові

¹ Сунь-дзи – китайський стратег, автор однойменного класичного військового трактату; Хе Люй – давньокитайський ван, правитель царства Ву. Обидва жили в 514–498 роках до н.е. (період Чунцю 770–403 роки).

² Mathew May, The Laws of Subtraction: Six simple rules for Winning in the Age of Excess, 2012, С. 113.

прямі й непрямі стратегії. Армія атакує противника подібно до каменюки, що трощить яйце. У цьому полягає принцип використання сильного для нападу на слабе (Сунь-дзи, частина 5).

CEO з P&G Алан Лафлі говорить про подібну ситуацію в сучасних умовах: "Згадайте ситуацію, коли ніхто не знав, що робити, а ви прийшли з рішенням, і люди навіть не очікували, що ви можете його запропонувати. Або ви створили щось, і люди думають, що це щось нереальне... Коли це стається в нашій компанії, – це ніколи не відбувається як результат діяльності однієї людини. Це завжди група. Зібрати всіх в одному човні, гребти разом в одному напрямку – це справді велика радість, особливо, коли ви виграєте".

Ері Грейтенс каже, що майже всі чоловіки, які стають морськими котиками (SEALs), мають одну спільну рису: "Чоловіки, які здавалися неймовірно слабкими на початку тренування – блювали на перегонах і не могли підтягатися – витримали до кінця. Ті, які боялися, інколи аж до дрижаків, також витримали. Усі, хто вижив, мали одну спільну рису. Перед лицем найбільшого випробування в їхньому житті вони здатні були вийти за межі власного болю, забути про власний страх і запитати: «Як я можу допомогти хлопцеві, котрий поруч зі мною?». Крім хоробрості та фізичної сили, вони мали милосердя до інших, могли присвятити себе вищій меті".

Як бачимо, сценарій Сунь-дзи визначав реалізацію мистецтва війни у модельній ситуації, в якій були задіяні важливі для правителя (вана) люди – наложниці. Їхня безглузда смерть викликала небажання Уського вана працювати із Сунь-дзи. Але для останнього війна – справа надзвичайного значення для держави, справа, що визначає життя і смерть, її необхідно вивчати, неабияк пильнуючи. Ван не зміг досягнути очевидну для Сунь-дзи

істину. Він не зрозумів, що велика ціль досягається саме в такий спосіб – спосіб неймовірної напруги і подолання обмежень.

Мета будь-якого виживання вимагає надзусиль учасників процесу, єдиної динамічної стратегічної роботи (за Хіроукі Ітамі). Організація повинна перенапружитися для досягнення того, що для неї є сферою суто життєвих інтересів (культивування перебування у стані постійної війни – перенапруги, або сенсу невідкладності, за Коттером).

Велика мета потребує крайніх заходів. А напруга (за Г. Хемелом і К. Прахаладом) визначається як невідповідність між ресурсами компанії – у цьому випадку невмінням і небажанням наложниць виконувати завдання (муштра Сунь-дзи). Дивіться на людей в екстрених ситуаціях, як сказав один із членів IDEO, тобто шукайте на межі людського досвіду. Щоби бути інноваційним, потрібно шукати (а не уникати) і вирішувати аномалії, які завжди перебувають на межі сприйняття. Креативність найбільш продуктивна, коли обмежена.

В'єтнамський воєначальник, один із творців перемоги В'єтнаму у в'єтнамо-американській війні Во Нгуєн Гяп сказав: "Одне з найбільших, якщо не основне, правило в'єтнамської військової науки: на війні ти маєш виграти і виграти безумовно. Треба бути сповненим рішучості виграти бій. Водночас потрібно знати, як його виграти. Це потребує рішень, героїзму, творчості. У цьому і криється креативна енергія армії і мас, відповідальних за розвиток методів боротьби для досягнення певної перемоги".

У 168 році до н. е., коли селевкідський цар Антіохій пішов війною на Єгипет, Римська республіка послала Гая Попілія Ленату тільки з одним помічником для вирішення ситуації. Відомо, що під час переговорів Ленат накреслив коло палкою навколо Антіохія, сказавши, що якщо той вийде за його межі без де-



кларації про відмову від нападу на Єгипет, то вважатиметься, що Антіохій перебуває у стані війни з Римом. Отож, якщо ми хочемо напасти на недруга, то він не має вибору, крім як зважитися на бій, навіть якщо перебуває під захистом високих мурів і глибоких ровів, бо ми завдаємо удару по місцю, яке він має рятувати. Коли ж ми не хочемо битися, то недруг не зможе розпочати атаки, навіть якщо ми боронимо не більше, ніж намальовану лінію, позаяк змусимо змінити напрямки його нападу. (Сунь-дзи, частина 6).

Намальована лінія в обох прикладах – давньоримському і давньокитайському – креативна декларація рішучості й розуміння своєї переваги. Відсутність ресурсів у Гая Попілія Лената дала можливість із докладанням мінімальних зусиль творчо вирішити військово-стратегічну проблему, проблему життя і смерті. "Креативність любить обмеження. Люди часто мислять категоріями художніх робіт – незагнужданих, некерованих зусиль, що ведуть до красивого мистецтва. Але, якщо ви глянете глибше, то побачите, що деякі з найбільш креативних форм мистецтва – хайку, сонати, релігійні картини – сповнені обмежень. Вони красиві, бо креативність перемогла правила... Креативність процвітає найкраще там, де вона обмежена".

У науці, згідно з Томасом Куном ("Структура наукових революцій"), ті вчені успішніші, які намагаються віднайти і вирішити проблеми, ніж ті, що уникають їх. Це призводить до зміни наукових парадигм.

"Необхідність – це, насправді, мати всієї креативності, і ми живий приклад цього", – він каже. У прагненні привабити гостей до готелю у Хо Квон Піна виникла ідея збудувати вілли, а не кімнати, кожну зі своїм басейном. Ця ж думка нашоухнула його на створення одного з головних принад готелю Banyan Tree – го-

тельного спа. Він сказав, що без початкової проблеми, вони б не змусили себе побудувати готель не подібний на інші.

"Я завжди вірив, що саме у вирішенні проблем народжуються великі ідеї. Клопоти – непогана річ! Ось чому з'явився Banyan Tree, – бо ми не мали пляжу".

Ми, керівники, повинні протистояти природній звичці уникати або ж мінімізувати ризики... Якщо ти хочеш бути оригінальним, то повинен прийняти невідзначеність.

Один із працівників креативної агенції IDEO пояснив, що для пошуку інновацій потрібно "спостерігати за людьми у стресових ситуаціях". Так, наприклад, виникли такі несподівані ідеї в компанії Pixa, як пацюк-кухар та кохання роботів.

Китайське поняття для означення кризи – 危机, де ієрогліф 危 означає небезпека, а 机 – вирішальний момент. Отож, йдеться про постійне культивування відчуття кризи, небезпеки (тільки параноїки виживають). У цьому криється суть смерті в Сунь-дзи.

Повертаючись до історії про дівчат на початку статті, ми можемо побачити, що поставивши їх перед вибором життя і смерті, Сунь-дзи ввів їх у стан, в якому вони легко могли приймати рішення :) і були готовими йти у вогонь і воду. Тобто відкрив для них нові горизонти мислення через штучне створення кризої ситуації (те, що Коттер називає Sense of Urgency). Він відкрив для дівчат інші можливості й таланти – бути воїном і виконувати будь-яке завдання.

Обмеження у креативності матиме протилежні результати. Наприклад, скульптура Давида Мікеланджело не була б шедевром, якщо би він зліпив її з глини, а не з мармуру, через намагання зменшити опір твердого і негіддатливого матеріалу².

Коли людина постає перед критичним вибором, – вона стає креативною.



ЮЛІАН ВЕРСТА

Проектний менеджер Львівської майстерні шоколаду, консультант з організаційної поведінки, також працював завідувачем психологічної служби ЛНУ ім. І. Франка.

Бізнес у Шанхаї: знайомство, враження, думки...

Важко передати словами всі чуттєві відтінки зустрічі з Шанхаєм – одним із найбільших міст східної півкулі. Досвідчені мандрівники кажуть, що знайомство з країною починається із запаху. У нас воно почалося з фізичного відчуття вогкої спеки. Часто, розповідаючи про перший крок в цьому місті, я жартома прошу слухача уявити, що його оббризкують із пульверизатора водою й одразу ж висушують гарячим феном. Жарти жартами, але упродовж перших шести-семи днів роботи ми з дружиною зрозуміли, що за день

можна вирішити лише одну важливу справу – на інші не завжди “вистачає здоров’я”. Щоправда, варто зазначити, що ми приїхали до Китаю у вересні – це той час, коли спека вже не настільки дошкуляє, як в попередні літні місяці, але залишається ще доволі високою (незвично високою для нас, українців). Кліматичний бар’єр – це, напевно, єдине, на чому варто застановитися на початку розповіді, бо інших, на моє переконання, особливо-то і не було. Справа в тому, що місто настільки комфортне щодо перебування,

пересування, комунікації з людьми, що полонить своєю величною атмосферою і не залишає шансів, щоб не полюбити його. До того ж воно ще й достатньо безпечне, бо добре освітлене вночі й обладнане камерами відеоспостереження на кожному кроці. Водночас, говорячи в контексті розпочинання в ньому бізнесу, воно має свої особливості, які я хотів би розглянути детальніше, бо їх знання може знадобитися тим, хто планує вирушити до Китаю.

Відразу зазначу, що ми прилетіли з наміром відкрити в Шанхаї шоколадну крамницю-кав’ярню, відтак всі далі описані спостереження, висновки та поради треба сприймати через наш кондитерсько-ресторанний професійний фільтр. Для зручності я виокремив декілька важливих інформаційних блоків.

Пошук перекладача-помічника

Я не перебільшу, якщо скажу, що від вдалого пошуку перекладача-помічника залежатиме дуже і дуже багато. Справа в тому, що ви можете відразу абсолютно просто дати собі раду у вирішенні всіх первинних побутових питань у Шанхаї,

починаючи з того, як поміняти гроші за найбільш вигідним курсом у канторі і як найефективніше добратися з аеропорту до готелю, поселитися в ньому, знайти місце для сніданку/обіду/вечері тощо. Проте вже наступного дня вам потрібно буде оглянути місто, скласти для себе внутрішню карту, визначитись із першими кроками на шляху до реалізації проекту. Ось тут спрацює важливий особистісний чинник вашого гіда. Я чув доволі багато різних аргументів та суперечок на тему, яким би мав бути оптимальний гід: китайцем чи іноземцем зі знанням китайської? Погодьтеся, що кожен варіант має свої переваги та недоліки. З одного боку, місцевий гід – це носій культури і має необхідне відчуття контексту, з іншого боку, у взаємодії з ним можуть виникати певні ментальні бар’єри взаєморозуміння. Якщо ж йдеться про іноземного гіда (в ідеалі європейця) з досконалим знанням китайської, справа кардинально інша: ви перебуваєте з ним на одній концептуально-ціннісній хвилі, проте він не завжди “вловлює” те, що відбувається довкола і тому його сприйняття не надто відрізняється від вашого. А місцевих колоритів навкруги,

повірте, сповна))) Ми вирішили для себе це питання так: мали відразу декількох гідів: китайця та європейців. В останні дні перебування в Шанхаї я остаточно вирішив, що найматиму помічником китайця з великим досвідом роботи з іноземними компаніями.

Питання про те, з чого починати

Протягом перших кількох днів перебування в Шанхаї я зробив висновок, що спроби зрозуміти і класифікувати все, що відбувається довкола, а тим більше припасувати це під звичний для нас світогляд, – справа невдячна. Перебуваючи в Китаї вперше, будьте готовими до того, що відчуватимете та сприйматимете зовсім незвичні речі. Для нас із професійного погляду особливо дивними виявилися гастрономічні вподобання місцевих жителів. Це неодноразово змушувало задуматися над тим, як відкорегувати та переформатувати наш асортимент продукції для місцевих споживачів. Не менш колоритними виявилися сцени звичного життя китайців (про них, зрештою, розповім згодом). У будь-якому випадку мій висновок

такий: варто бути готовим починати “з чистого аркуша”, інколи відступаючи від звичних ментальних схем.

Контраст, баланс та динамічні перехресня

Шанхай – це місто, яке живе дією, а не ідеями. Це динамічний кругообіг, складовими якого є безперервний шопінг, хмарочоси, швидкісні поїзди та море коктейлів – елементи “супер життя”, про яке так довго марили самі китайці. Насправді, в обрисах сучасного Шанхаю важко знайти щось “автентично китайське”. Разом із тим місто постійно вражає контрастами. Так, поряд із висотними будівлями, буквально через дорогу розташовані закриті від туристів задимлені місцеві квартали; поряд із фешенебельним рестораном, де в середньому рахунок становить не менше 150 дол., запросто може бути китайський магазинчик, де можна за 2-3 дол. купити 200-400 грам готової їжі; у вуличних заторах поряд із галасливими скутеристами та велосипедистами тісняться автомобілі преміум класу, яких, до слова, дуже багато в місті. У бізнесі історія подібна: з одного боку, необмежені можливості та потенційні ринки, з іншого – бюрократизовані процедури його відкриття і подальшого ведення. Так, реєстрація юридичної особи триває щонайменше три місяці, і це при тому, що цим питанням майже в цілодобовому режимі займаються спеціалізовані професійні агенції, а отримання всіх необхідних дозволів для відкриття ресторану чи крамниці не настільки тривале, як незрозуміле з погляду послідовності подання заявок на отримання тих чи тих послуг.

У будь-якому випадку, це місто має дуже дивний і колоритний баланс культур, політичних ідеологій та релігійно-світоглядних доктрин. Все настільки чудернацько переплетено та “зліплено”, що не надивуєшся, як воно працює. Мимоволі

пригадується приклад із хрущом, який теоретично летіти не може, а практично літає куди і коли захоче)). Мабуть, у цьому і полягає особлива перевага Шанхаю – його неупередженість і толерантність до всього і вся.

Торги, переговори

Окремої уваги заслуговує тема проведеного переговорів із шанхайськими партнерами. Як і більшість бізнесменів, які готуються до свого першого робочого візиту в Китай, я прочитав багато ділової літератури про ефективні моделі ведення бізнесу в цій країні. Головна ідея, яка “червоною ниткою” проходила через усі описи і враження бувальців, полягала в тому, що справжній китайський бізнесмен – це людина, котра має за особливу честь “обдурити” свого “білого” партнера. Відверто кажучи, особисто я не знайшов підтвердження цієї тези. Внутрішньо я готувався до якихось маніпуляцій та нечесних прийомів і був доволі упередженим, проте насправді зустрівся з людьми з доброю освітою, досвідом роботи з європейськими компаніями, які, коли це потрібно, можуть бути у стані “free culture” і навіть підлаштуватися під звичний для нас спосіб мислення. Водночас зауважив декілька особливостей, котрі видаються доволі цікавими. По-перше, китайці мають загострене відчуття “власної території”: вони всім виглядом демонструють, що ви в гостях й останнє слово буде все одно за ними. У зв’язку з цим я можу порекомендувати якомога більше вивчити їхню культуру, етикет та звичаї, особливо звернути увагу на засвоєння кількох головних фраз китайською – це дуже класний і потрібний прийом при справлянні першого враження на них. По-друге, вони обоюноють швидкі, “бліцові” переговори. Дуже часто, спілкуючись про оренду приміщення під бізнес, я потрапляв у ситуації, коли нас бу-

квально “діставали” фразами на кшталт: “...відповідь потрібно дати до вечора”, “...завтра буде пізно” тощо. Найцікавіше те, що, якщо спокійно й аргументовано відповісти, а також витримати необхідну “дипломатичну” паузу, то за день чи за два всі “дедлайни” органічно відкладаються на невизначений термін, задекларовані на початку ціни знижуються на 20-30 % і т. д. (і, повірте, це ще не кінець))). По суті, це така собі перевірка на стійкість і характер. Загалом, склалось враження, що особистий контакт і перше враження значать для них у стосунках дуже і дуже багато. Тому не варто нехтувати людським чинником у взаємодії з ними і, навіть, більше – потрібно все будувати, виходячи саме з нього.

Вражаючі сцени звичного життя

Чимало доволі непересічних для нас випадків можна побачити на вулицях Шанхаю у сфері прикладної соціології. Наведу декілька з них...

Багато молодих дівчат віком 16-20 років ходять вулицями міста з постопераційними хірургічними перев’язками на очах. Подекуди в них повністю перемотана голова бинтами довкола очей, над вухами, з невеликим бантом на потилиці. У готелі, де ми мешкали від початку (який, до слова, вельми популярне місце постопераційної реабілітації, бо розташований неподалік від пластичної клініки), ми зустріли шість таких осіб. Серед китайок популярною є пластика епікантуса (складки верхньої повіки у внутрішньому куті ока). Іншими словами, вони візуально збільшують розмір очей, підтягуючи верхню складку над оком. Внесення таких коректив у фемінну природу монголоїдної раси зумовлене декількома доволі практичними причинами: а) так вони стають більш подібними до європейок і, відповідно, на їхню думку, гарнішими; б) у них з’являється



“Шанхай має дуже дивний і колоритний баланс культур, політичних ідеологій та релігійно-світоглядних доктрин. Все настільки чудернацько переплетено та “зліплено”, що не надивуєшся, як воно працює.

ся можливість працювати в західних офісах та агентствах тощо. Особливої уваги заслуговують так звані вечірні “піжамні прогулянки”. У місцевих мешканців є традиція перед сном погуляти по вулиці в піжамі. Відтак, тут майорять смугасті та квітчасті строї, вдягнені часто просто на півголене тіло. Вони навіть не кремпується потім у цих самих піжамах лягати в ліжко. Інколи вони поєднують такі прогулянки з походом у магазин по цигарки чи молоко, або з вигулюванням собак. Поводяться при цьому неквапливо та гордо.

Ще одна вельми цікава традиція – китайські жінки перед сном (часто в описаних піжамах) збираються разом на вулицях та площах міста в кількості від 10 до 20 осіб, щоб потанцювати перед сном. Вони виконують щось подібне до того, що в західній сучасній хореографії називається “formation”, тобто спільний синхронний танець. Відбувається це все під будинками, в яких вони мешкають, або на дуже людних площах... для них немає значення, де, головне, щоби зручно))). Виконання, очевидно, доволі не-

синхронне і дуже аматорське, але їм це все “ок”. Нагадає це швидше радянські “групи здоров’я”. Ми мали нагоду побачити три таких танці: іспанський пасадобль, динамічну азійську любовну лірику, молодіжний китайський реп))).

Цілком очевидно, що мої враження дуже суб’єктивні і не передадуть повноти всього побаченого. Зрештою, я й не ставив собі за мету охопити все. У будь-якому випадку сподіваюся, що ця стаття трохи при відкріє завісу над чимось новим і незвіданим, а також підніме настрій читачам.



ТИМУР САНДРОВИЧ

Закінчив відділення сходознавства КНУ ім. Т. Г. Шевченка. Останні шість років живе в Японії, неподалік двох перших столиць – міст Нара та Кіото. Аспірант Кіотського університету, досліджує образ Японії в Радянському Союзі.

Полювання на... роботу

Давно вже минули ті часи, коли Японія була прикладом для наслідування для решти світу, коли про стиль управління японських підприємств писали книги, а сараріман (дослівно – “людина зарплати”, офісний працівник) міг дещо зверхньо дивитися на своїх заокеанських колег. “Мильна бульбашка” економічного зростання луснула на початку 90-х років минулого століття, залишивши після себе збанкруті банки, нікому не потрібні культурні центри в регіонах та величезний борг, зокрема й державний. Японці намагаються втішати себе тим, що більша його частина – зобов’язання всередині країни.

Традиційна японська система управління об’єднала три основні взаємопов’язані елементи: позитивний найм, підвищення зарплатні відповідно до того, скільки людина пропрацювала на компанію, і профспілки, не об’єднані в асоціацію, а створені при кожній компанії окремо. Проте японські компанії потроху почали “втомлюватися” від 50-60 літніх “дідусів”, які знали, що їх все одно ніхто не звільнить, тому не поспішали працювати (або ж робили вигляд, що працюють),

отримували визначену на декілька років наперед зарплату та очікували підвищення. Згідно зі статистикою, оприлюдненою Міністерством внутрішніх справ, по всій країні таких “дідусів” близько 25 млн (при загальній кількості населення 128 млн).

Багато уваги приділено традиційній системі “роботи по-японськи”, але, як на мене, цікаво також, як саме ця численна армія майбутніх “сараріманів” влаштовується на роботу, і що чекає на студентів 3–4-го курсу бакалаврату під час пошуку роботи. У цьому нарисі я спробую дуже схематично зобразити особливості пошуку роботи в Японії.

У заголовку цей процес я назвав не пошуком, а полюванням, і досвідчений (а також той, хто цікавиться Японією) читач зможе розпізнати тут алюзію на назву відомого роману Харукі Муракамі “Полювання на вівцю” (або “на овець”, оскільки є різні варіанти перекладу). У випадку пошуку роботи в Японії цей процес справді інколи більше нагадує полювання, яке має назву “як не ти, то тебе”. Спробую пояснити, чому це так.

Спочатку варто сказати декілька слів про особливості освіти по-япон-

ськи, бо вона безпосередньо пов’язана з подальшими пошуками роботи. Якщо коротко, то все залежить від престижу та статусу. Мета пересічних японських батьків – віддати дитину в університет, закінчення якого дасть можливість влаштуватися на роботу в якесь міністерство чи відомство, велику фінансову корпорацію тощо. Зазвичай, такі університети розташовані в Токіо (державний Токійський університет, а також приватні – Васада та Кейо). Аби потрапити в такі заклади, потрібно пройти всі шаблі “престижності”: дитсадок, молодшу, середню та старшу школи. Випускники таких університетів, а також інших найбільших державних (особливо колишніх “імператорських”, яких є сім по всій країні) вищих навчальних закладів, роботу одержують майже автоматично. Їм потрібно тільки дотримуватися всіх необхідних правил.

Однак таких елітних “свіжоспечених” бакалаврів в Японії не так уже й багато, тому я зосереджуся на пересічних студентах, які від початку 3-го курсу (тобто у віці близько 20-ти років) починають думати, як казала моя бабуся, “як у світі жити”, тобто куди вони хочуть піти працювати, аналізують свої слабкі та сильні сторони і заповнюють так звані “енторі шіто” (entry sheet), в яких вказують основну інформацію про себе.

Процес пошуку роботи в Японії складається з таких етапів (навчальний, як і фіскальний, рік у Японії починається у квітні):

- стажування в компаніях, які майбутньому працівнику до вподоби (з липня по листопад 3-го курсу);

- самоаналіз та самооцінка, розгляд потенційно привабливих галузей або конкретних компаній (з липня по березень 3-го курсу);

- надсилання запитів у компанії, які зацікавили студента, з проханням вислати документи для самооцінки, написання резюме тощо (з грудня 3-го по травень 4-го курсу);

- семінари й інші роз’яснювальні заходи, в яких часто беруть участь ще й колишні випускники університету, які працюють у відповідних компаніях (з грудня 3-го по травень 4-го курсу);

- тести на визначення основних рис характеру, кмітливості, загально-го рівня знань тощо (з грудня 3-го по травень 4-го курсу);

- письмові тести, співбесіди, групові дискусії тощо (з березня 3-го по травень 4-го курсу);

– отримання найтей (попереднього повідомлення про прийняття на роботу) (з квітня по червень 4-го курсу).

Відтак, в ідеалі, з початку 4-го курсу студент може спокійно готуватися до написання бакалаврської роботи. Однак на практиці не все так просто – багато хто продовжує шукати роботу (тобто проходити всі стадії наведеного циклу) восени, і навіть взимку, тобто за кілька місяців до випуску. Нижче назву декілька цікавих, на мою думку, деталей, які добре характеризують японську систему пошуку роботи.

Якщо майбутній сараріман не з Кіотського, Токійського чи іншого “великого” університету, то місця на заходах компаній чи семінарах, швидше за все, будуть “зайняті” (хоча його друзі з колишніх імператорських університетів можуть абсолютно спокійно на них приходити. Бронювання участі в таких подіях відбувається он-лайн, тому, якщо система сказала “місць немає” – це означає, їх справді немає, якщо тільки ти не з престижного вищого навчального закладу).

Студенти часто просять викладачів, щоб ті залишили їх ще на кілька років – фірми хочуть щойновипущених і “незашорених” фрешменів, а не таких, що мають уже якийсь невдалий досвід. Інколи це призводить до того, що офіційний статус деяких студентів – 6-й курс. Один авторитетний журналіст із “Кіотської газети” якось пошепки зізнався мені після кількох мілілітрів гарячого саке, що він теж “вчився” п’ять років, бо не зміг упродовж чотирьох знайти достойну роботу.

З тими, хто має Ph. D. та ж історія: ніхто не хоче платити їм більшу, ніж звичайним працівникам зарплату, адже невідомо, чи вони належно працюватимуть, чи ні. Можливо, у кращому випадку запропонують декілька надзвичайних ідей, а клопоту скільки! Тому простіше взяти бакалавра, який щойно закінчив навчання, навчити його всього, що потрібно знати, і “створити” людину, потрібну компанії.

Кілька слів про те, як роботу шукали знайомі.

Віктор з Хабаровська ще під час навчання на магістратурі півроку активно шукав роботу, їздив за власні кошти на співбесіди в Токіо, проїшов майже все “пекло”, але так і не виправдав сподівань відомого виробника сантехніки ТОТО, який

“Японські компанії потроху почали “втомлюватися” від 50-60 літніх “дідусів”, які знали, що їх все одно ніхто не звільнить, тому не поспішали працювати (або ж робили вигляд, що працюють), отримували визначену на декілька років наперед зарплату та очікували підвищення.”

хотів відправити його на Батьківщину розширювати бізнес. Зараз Віктор за допомогою свого наукового керівника влаштувався викладачем у приватний університет у Токіо.

Антон з Киргизстану почав шукати роботу ще з середини 1-го курсу магістратури і знайшов більш-менш нормальну тільки за місяць до випуску. А тепер шукає, куди б перевестися.

А от полька Кася, яка закінчила аспірантуру в Осацькому університеті, знайшла роботу і повернулася на півроку додому, у Краків, бо починати треба з квітня. Вона створюватиме тури Польщею для японських туристів.

Був у мене ще друг японець Кен, який хотів стати держслужбовцем, прокидався щоранку о 5:30 і вчився, вчився, вчився... настільки інтенсивно, що залишився в магістратурі на 3-й рік. Однак іспит для отримання кваліфікації держслужбовця два рази провалив і повернувся на рідний острів Кюсю, що на півдні Японії. Працює тепер на фірмі свого батька.

Студент Університету Хоккайдо (до речі, одного з колишніх імператорських) розчарувався в пошуках роботи, коханой і взагалі у “цьому вигаданому світі” (тобто в сучасному японському суспільстві) і, прагнучи іншого “вигданого світу”, абсолютно серйозно готувався допомагати сумнозвісній Ісламській державі будувати новий світовий порядок. Зібрав гроші, налагодив контакти і потрапив до рук японської поліції, з якою поділився своїми благородними намірами. Соціолог у “Газеті Асахі” називає такі наміри абсолютно природними: замість того, щоби придумувати не завжди правдиві причини, чому ти “дуже підходиш” тій чи тій компанії відповідно до різних параметрів, особистісних якостей та рис характеру, а потім крокувати тернистими шаблями кар’єрного росту з перспективою стати ще одним “непрацюючим дідусем”, набагато доцільніше, можливо, воювати в бідному, проте чесному середовищі “братів і сестер” та захищати спільні з ними високі ідеали. (Хоча соціолог і зазначає, що такі “природні” наміри навряд чи зрозуміє більшість японців).

Наприкінці повинен зазначити, що автор цього нариса сам студент аспірантури в Кіотському університеті, зараз теж шукає роботу в академічному середовищі. Цей процес також має безліч особливостей, проте це вже зовсім інша історія...



Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean

Автор: Roberto Verganti
Harvard Business Press (2009), 272 p.

Як створювати інновації, яких покупці не очікують, але зрештою люблять? Як створити продукт, який абсолютно відрізняється від того, що домінує на ринку, але неодмінно переманить споживачів?

Відповідає на ці запитання книга Роберто Верганті "Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean". На початку автор пояснює, що вона "не про дизайн, принаймні не такий, як багато хто його уявляє, не про стиль чи креативність, не про вивчення уподобань покупця. Ця книга про менеджмент". На прикладі всесвітньо-відомих брендів Верганті пояснює, як за допомогою інновацій створити продукт з абсолютно новим змістом для споживача. Стратегію, яку рекомендує автор, можна схарактеризувати, як "інновація, зумовлена дизайном", адже етимологічне значення слова "дизайн" – "створювати зміст речей". Згідно з Верганті, люди купують не продукт, а зміст, який вони йому надають. Для них різні речі мають не лише утилітарне значення, але й задовольняють їхні емоційні, психологічні та соціальні потреби. Зміст продукту неможли-

“Ринок? Що ринок! Ми не дивимося на потреби ринку. Ми робимо нові пропозиції людям...”,

– Ернесто Джізмонді,
голова Artemide.

во вдосконалити, його можна тільки створити.

Донедавна інновації розглядали з погляду радикальних інновацій, створених підривною технологією, або ж з погляду внутрішніх інновацій, зумовлених потребами ринку. Верганті пропонує зосередитися на "інноваціях, зумовлених дизайном", які не надходять із ринку, – вони творять нові ринки.

Саме задяки "інноваціям, зумовлених дизайном", лідери Apple,

Nintendo, Alessi, Whole Foods Market змогли здобути стійку перевагу над конкурентами, адже їхні інновації не змінювали ринок, натомість створювали нові. Їхні товари чи послуги мають абсолютно новий зміст, що дає покупцям нові приводи їх купувати. Відеоприставка Wii від компанії Nintendo та її датчики руху змінили саму суть відеогри: це вже не просто занурення у віртуальний світ, а активна рухлива гра, доступна кожному.



Відомий італійський виробник освітлювальної техніки Artemide кардинально змінив причину покупки лампи. Лампа Metamorfosi від Artemide стала не просто ще однією красивою лампою в домі. Завдяки вдалому поєднанню кольорів світла вона покращує емоційний стан. І не важливо, що функцію освітлення вона, у принципі, не виконує.

Свого часу компанія Swatch змінила класичну функцію годинника на модний аксесуар. Starbucks зі своєю "coffee to go" змінив ставлення до кав'ярні як місця, де можна зустрітися й випити філіжанку кави. У книзі Верганті наводять багато прикладів таких інновацій з різних сфер.

Іноколи радикальна інновація технології спричиняє радикальну інновацію змісту. Так було з відеогрою Wii від Nintendo: довгий час не було застосування MEMS (мікроелектромеханічних систем) датчикам, які вимірювали швидкість та

траєкторію руху, але Nintendo вдало використала підривну технологію для створення нового підривного змісту відеогри.

Що цікаво, у випадку Apple, Nintendo, Alessi, Whole Foods Market споживачі не очікували цієї інновації, але як тільки пограли рухливу відеогру Wii чи послушали музику з iPod, ці речі одразу ж стали незамінними в їхньому житті, так би мовити "коханцями з першого погляду".

Виникає запитання: "Де взяти нове бачення? Як створити «інновацію, зумовлену дизайном»? Як такий продукт вдало представити споживачам?". Автор вважає, що потрібно "дивитися далі", ніж ринок покупців та користувачів. Верганті пропонує залучати до процесу так званих "перекладачів" – групи осіб, які добре його знають і впливають на те, як люди надають йому змісту. Наприклад, науковців, поставальників, дизайнерів, художників – усіх тих, хто добре розуміє і знає свій ринок. Як зразок автор називає декілька італійських компаній, відомих інноваціями: виробника кухонних приладів Alessi та виробника ламп Artemide. При розробці однієї зі своїх найпопулярніших моделей ламп Metamorfosi компанія Artemide звернулася до режисера театру, який поділився своїм досвідом використання освітлювальної техніки для створення певних емоцій у глядачів.

Процес комунікації з "перекладачами" й інтерпретація цієї комунікації складається з трьох основних етапів:

1. Відбір. Потрібно знайти людей, які добре розуміються на продукті та впливають на споживачів, і налагодити з ними зв'язки. Це не обов'язково мають бути відомі особи. Здебільша, це ті, хто вже має нове бачення змісту для себе. Пошук таких людей – це, власне, головний елемент у створенні нового змісту продукту.

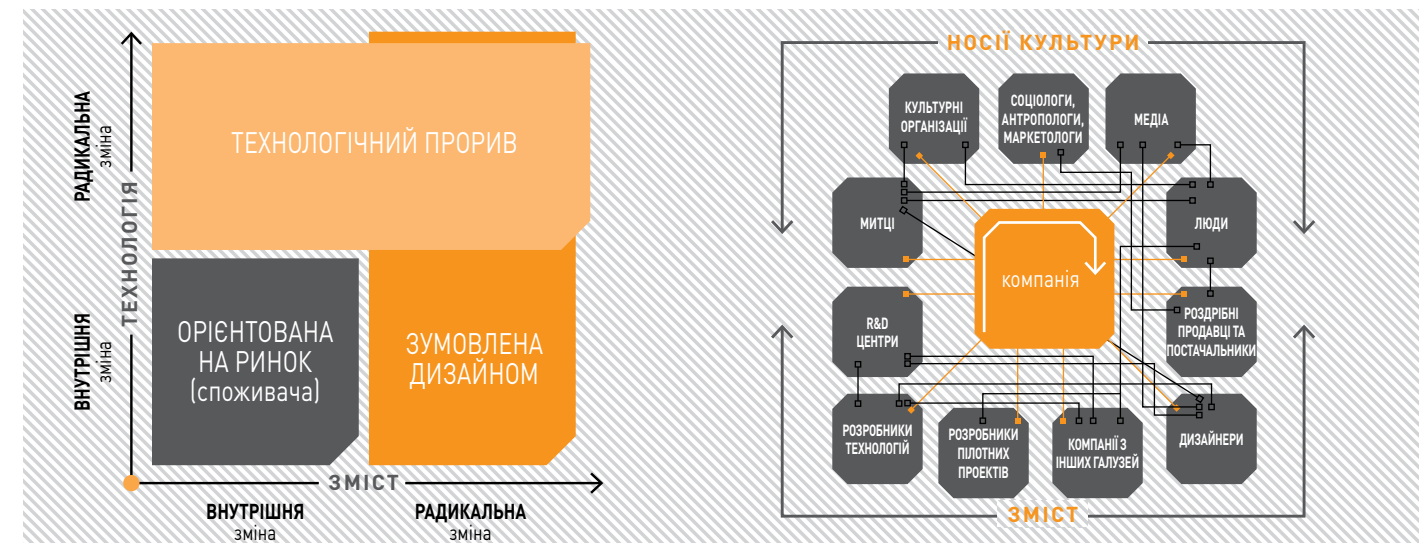
2. Інтерпретація. Компанія повинна інтегрувати інформацію, одержану на попередньому етапі, зі своїми активами, технологіями та можливостями. Основну роль тут швидше відіграє дослідження, інженерія, ніж креативність.

3. Донесення нового змісту продукту до споживачів. Іноколи новий зміст продукту, якого ринок не очікував, бентежить споживачів. На цьому етапі у пригоді знову стають "перекладачі", які завдяки своєму впливу допоможуть зробити новий продукт та його зміст привабливими для людей.

Отже, правильно налагоджена комунікація з "перекладачами" дасть можливість створити новий продукт із довгим "життєвим циклом", забезпечити високі прибутки, творити сильні бренди та підтримувати свій ринок.

Чому нам, українцям, варто прочитати книгу Роберто Верганті? Україна може запропонувати продукт із новим інновативним змістом та високою доданою вартістю, адже всі необхідні ресурси в нас є. Книга Верганті показує нове бачення і як його можна реалізувати.

Мар'яна Сидорів



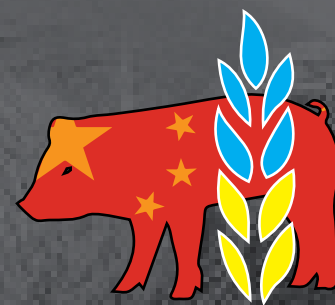
Хто їсть найбільше свиней?



У 2013 році виробництво свинини в Китаї сягнуло 55 млн тон, що вдвічі більше, ніж виробництво свинини у 28-ми країнах Євросоюзу та в п'ять разів більше, ніж у США. (USDA)



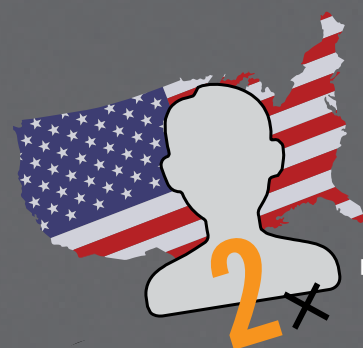
Щодня китайці споживають 1,749,920 свиней. (USDA)



Україна найбільший експортер кормового ячменю (4,562 тис тон), а Китай-його найбільший імпортер (2,368 тис тон). Однак більша частину ячменю до Китаю останніми роками постачали країни ЄС, а не Україна (FAPRI)



Для того, щоб прогодувати всіх свиней Китаю до 2040 року потрібно буде 3 млн гектарів посівних площ, що дорівнює розміру Бельгії чи штату Массачусетс. (Business Insider)



У Китаї вдвічі більше свиней, ніж людей у США. (Census Bureau)



Приблизно половина всіх свиней світу (476 мільйонів) живе в Китаї. (Earth Policy Institute)



Китай щороку з'їдає свинини вагою, що дорівнює приблизно 5,200 Ейфелевих веж. (Business Insider)



У Китаї на 100 гектарів посівних площ припадає 94 свині, а в США – 20. (Census Bureau)

1960 1961 1962 1963 1964 1965 1966 1967 1968 1969 1970 1971 1972 1973 1974 1975 1976 1977 1978 1979 1980 1981 1982 1983 1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014