

Алексей Рязанцев

КИТАЙЦЫ:

руководство по применению

Специфика работы
с поставщиками
из Поднебесной



Алексей Рязанцев

**Китайцы: руководство
по применению. Специфика
работы с поставщиками
из Поднебесной**

«Издательские решения»

Рязанцев А.

Китайцы: руководство по применению. Специфика работы с поставщиками из Поднебесной / А. Рязанцев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-515250-3

«Руководство...» написано по итогам десяти лет работы автора в закупках электронных товаров в Китае, чем он занимается с 2010 года по настоящее время. Книга разъясняет, как устроено производство продукции в Китае, как организована торговля, рассказывает о специфике и особенностях поставщиков, образе жизни, менталитете и мышлении китайцев, которые влияют на конечный продукт.

ISBN 978-5-00-515250-3

© Рязанцев А.
© Издательские решения

Содержание

Об авторе и его китайском опыте	6
1. Промышленный рост Китая: как всё начиналось	8
2. Миф о том, что в Китае всё невероятно дешево	10
3. Региональные торговые марки второго эшелона и их роль в насыщении рынка китайскими товарами	18
4. Организация труда в китайской компании	26
5. Худший отдел продаж в мире – китайский	31
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Китайцы: руководство по применению Специфика работы с поставщиками из Поднебесной

Алексей Рязанцев

*Всем китайским поставщикам, с которыми я когда-либо
общался и вёл совместные проекты.*

Без вас моя работа и жизнь были бы намного скучнее.

Редактор Александр Морсин

Корректор Анна Абрамова

Идея оформления Сергей Соломатин (агентство АМР)

Дизайн обложки и иллюстрации Татьяна Сатир

Чистота и читаемость текста выверены на glvrd.ru

Информационная поддержка mobile-review.com

Корректор Ольга Рыбина

© Алексей Рязанцев, 2021

ISBN 978-5-0051-5250-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Об авторе и его китайском опыте

Меня зовут Алексей Рязанцев, живу и работаю в Санкт-Петербурге. Моя карьера началась в студенчестве, в 1999 году. За эти годы я получил опыт в нескольких компаниях, пожил в трёх странах. Я разрабатывал рингтоны и картинки для мобильных телефонов на пике популярности этого бизнеса, развивал мобильную телефонию и дополнительные услуги связи в мобильном операторе «Большой тройки». Затем разрабатывал устройства связи и передачи данных и их программное обеспечение в корейской компании.

С Китаем работаю с 2010 года, когда устроился в локальный российский бренд младшим менеджером продукта. Через полтора года мне доверили руководить товарным направлением. За три года наше подразделение двукратно увеличило объём продаж, а выручку – в четыре раза.

На волне успеха мы с партнёром начали свой бизнес. Тогда же, в 2015-м, попробовали организовать совместное предприятие с китайцами и больше двух лет бились головой о стену, отлаживая это партнёрство.

На момент последней редакции книги (осень 2020-го) я продолжаю разрабатывать и закупать потребительскую электронику, произведённую в Китае.

Для России, как и для остальной Европы, Китай уже давно стал периферийной мануфактурой, где производят всё что угодно. Экономические реалии таковы: мы сидим в бизнес-центрах, помещениях бывших заводов и НИИ, переоборудованных в офисные здания, и при помощи пальцев, мессенджеров, электронной почты и видеозвонков раздаём китайцам указания, как правильно произвести интересующий товар. Потребители привыкли читать и слышать фразу *Everything made in China*¹.

Вместе с интересом к китайской продукции растёт интерес к современному Китаю. С начала двухтысячных увеличилось количество телевизионных программ, статей и сайтов о Китае. Расширяются существующие и появляются новые школы по изучению китайского языка, в некоторых фирмах на китайский заменяются корпоративные курсы английского. В вакансиях на сайтах по поиску работы знание китайского языка становится если не обязательным требованием, то преимуществом для работы в закупках. В городах с развитым туризмом становится больше вывесок на иероглифах, аэропорты и вокзалы переводят табло на байхуа², магазины нанимают китайских продавцов-эмигрантов.

О работе с Китаем, китайском менталитете и специфике китайского рынка производства написаны книги и пособия. Коучи и эксперты продают знания онлайн, обещая баснословную прибыль и возврат инвестиций в короткий срок. Я и коллеги по отрасли понимаем, что бизнес с Китаем так не работает. Для этого бизнеса сложно написать учебники и гиды, здесь нужен личный опыт. Новичкам пригодится информация, что случилось с другими людьми и компаниями. Будет полезно узнать о ситуациях, которые повторяются вне зависимости от ситуации в Китае и мире.

Пообщавшись с коллегами из сферы закупок, я пришёл к выводу, что в этой книге о работе с Китаем будет минимум теории и максимум практики, личного опыта, ситуаций с фабриками и компаниями, с которыми сталкиваюсь в повседневной работе. Меня не связывают обязательства о неразглашении и формальные ограничения, поэтому расскажу всё так, как есть.

Китай занимает минимум 50% моего рабочего времени в офисе (до 13—14 часов), плюс три-четыре командировки за год. Эти поездки, как правило, проходят в ежедневных разъездах

¹ Всё сделано в Китае (англ.).

² Байхуа (báihuàwén) – официальная система записи современного разговорного китайского языка.

по нескольким фабрикам или офисам с посещением выставок и стендов. Утром тяжело просыпаться из-за разницы во времени, а работать нужно как на месте, так и дистанционно. Из этих поездок чаще всего возвращаюсь с усталостью, несколькими чемоданами, забитыми образцами продукции, и новыми впечатлениями от Китая (если на них удаётся выкроить время). Отмечу, что я не жил в Китае более трёх месяцев, как и большинство сотрудников отделов закупок.

Современные китайские города поражают непохожестью на нашу среду обитания. В сравнении с застройкой центральной части Петербурга, Праги или Брно, с жёсткими высотными ограничениями, китайские небоскрёбы ограничивает только бюджет застройщика. Китайские мегаполисы разрастаются с невероятной скоростью, появляются новые дороги, линии метро. По словам местных жителей, навигационные приложения следует обновлять хотя бы раз в месяц, а добраться до нужного места по памяти сложно даже таксистам.

Другие и сами китайцы. Разница в менталитете и восприятии становится ещё более очевидной, когда оказываешься на их земле. Помню, как первая поездка перевернула мои представления и спровоцировала изучать Китай, его язык и культуру. Поначалу в Китае чувствуешь себя как китаец в России: непонятно, куда идти, адреса в навигатор нужно вбивать иероглифами, а твой upper-intermediate или advanced English³ местные не понимают. Китайцы и между собой-то общаются на разных диалектах, несмотря на политику правительства по образованию и телерадиовещанию на мандаринском (pǔtōnghuà)⁴.

В Китае другая еда, другие запахи, другое понятие чистоты и гигиены, другие ценности. Всё это влияет на производство.

Для построения бизнеса важно понимать Китай и китайцев, быть к ним лояльным. Не менее важны и взаимоотношения: сухой вариант «я размещаю заказ и плачú – вы производите» работает хуже. Добиться результата и успехов можно, только подстроившись под китайских партнёров и помогая им подстроиться под нас. Порой кажется, что мы на одной волне и всё предусмотрели. Но это ошибка. Сотрудничество с китайской стороной всегда преподносит сюрпризы и неожиданности.

Изначально я опубликовал отрывки из этой книги в открытом доступе в блоге⁵, за которым в 2017 году следили три сотни человек. Летом 2020-го в социальных сетях на меня подписаны около 10 000 читателей, которые подсказывают, какие материалы им любопытны.

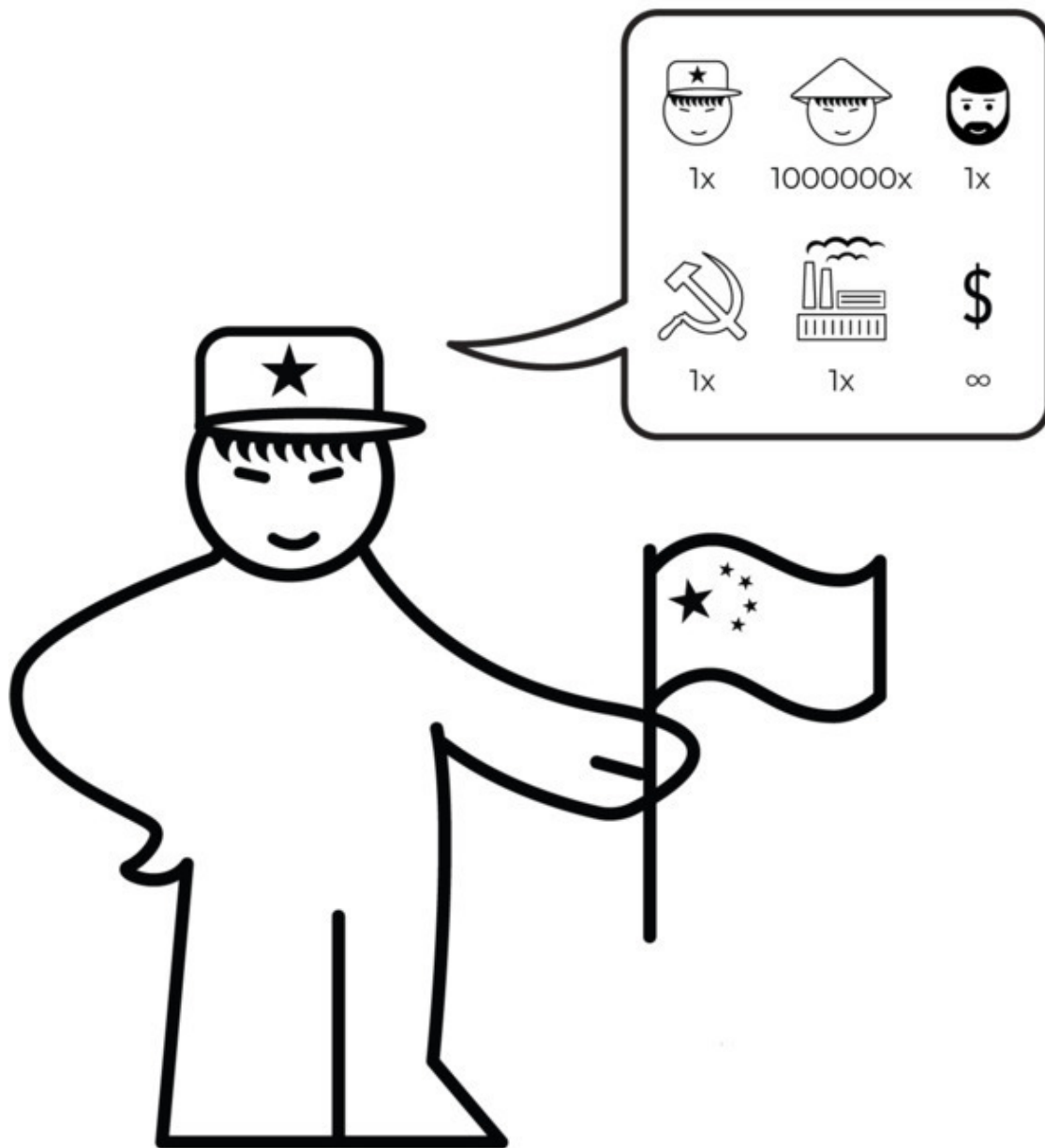
Первый вариант «Руководства по применению» был закончен осенью 2017 года, два года спустя я дополнил его текстами и статьями, которые родились из общения и комментариев читателей. В 2020-м я подготовил книгу к изданию онлайн и печати по требованию и внёс дополнительные коррективы. Но я по-прежнему открыт для уточнений, пожеланий, ответов на вопросы и дополнения старых глав – как только для этого появятся основания.

³ Выше среднего или продвинутый уровень английского (англ.).

⁴ Мандаринский диалект, или путунхуа (pǔtōnghuà), – официальный устный язык в Китайской Народной Республике, фонетика и лексика которого основана на произносительной норме пекинского диалекта.

⁵ www.riazantsev.info

1. Промышленный рост Китая: как всё начиналось



Первая глава книги написана последней: в открытых источниках не нашлось внятной информации об истории OEM⁶-бизнеса. Сами же производители склонны годами повторять одну и ту же притчу: «Так было всегда». Разумеется, OEM-бизнес не был таким ни десять, ни тем более двадцать лет назад; не будет он прежним и годы спустя.

⁶ OEM (Original Equipment Manufacturer) – производство оригинального товара. Впоследствии товар может быть продан третьим лицам для выхода на рынок под их торговой маркой.

Экономические реформы, сделавшие Китай таким, каким мир его знает сегодня, начались во времена великого руководителя Дэна Сяопина. В конце 1970-х в условиях действующей плановой экономики и монополии государства в производстве Сяопин поддержал идею привлечения иностранного капитала и обмена с границей. В 1979 году в Китае стала развиваться рыночная экономика, произошёл бурный рост городов с притоком населения до 200 000 000 человек. Тогда же, пусть и с ограничениями, разрешили частное предпринимательство.

В июле 1979 года ЦК и Госсовет Китая решили организовать в городах Шэньчжэнь (Shenzhen) (на границе с Гонконгом, который тогда был в британском подчинении), Чжухае (Zhuhai), Шаньтоу (Shantou)⁷ и Сямень (Xiamen)⁸ особые экономические зоны для привлечения инвестиций китайцев, живущих за границей, и других иностранцев, желающих строить и развивать промышленные предприятия в Китае. Иностранные и смешанные предприятия должны были выпускать продукцию на экспорт, работая исключительно по законам капиталистического рынка.

В 1980-х Компартия Китая сформировала новый экономический курс, во многом основанный на идеях теоретика революционного коммунизма Николая Бухарина (репрессирован при Сталине). СССР тогда переживал последние годы брежневского застоя и ввязался в войну в Афганистане. Китай же взял на вооружение экономические идеи, созданные в эпоху НЭПа. Советский Союз тоже пришёл к этим идеям, но реализовывала их уже Россия.

Успех особых экономических зон стал очевиден уже через пять лет. На глазах руководства страны и местных жителей полузаброшенные и малонаселённые регионы превращались в густонаселённые города и центры производства. Часть китайского населения разбогатела, что не понравилось коммунистам старой закалки, но Сяопин стоял на своём. «Пусть зажиточными станут сначала отдельные семьи, – сказал Дэн, – а потом за ними подтянутся остальные». С тех пор китайцы любят шутить, что первую часть обещания компартия выполнила, а о второй после ухода Сяопина забыла.

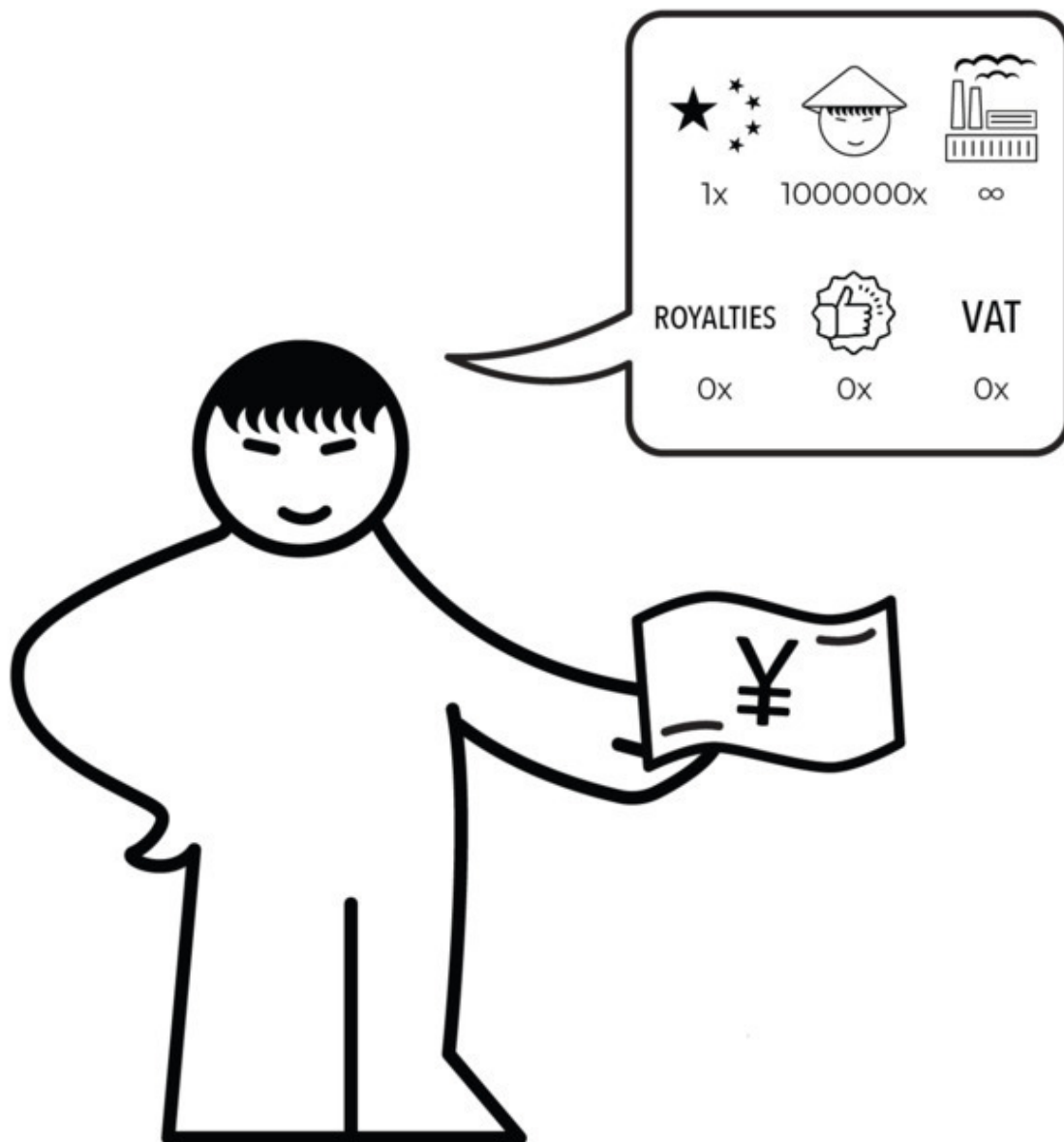
Итоги реформ не принесли стране всеобщего благосостояния, но их последствия окружают даже далёких от Китая людей. Присмотритесь, скорее всего, ваш смартфон, планшет или плеер произвели в Шэньчжэне или окрестностях, а картридж для принтера – в Чжухае.

Первыми возможностями китайской модернизации воспользовались бизнесмены из Азии, за которыми последовали трансатлантические гиганты. Наверняка не обошлось и без скрытых межправительственных соглашений и гарантий. Позже Китай потянулся в средний бизнес и процесс было уже не остановить. С начала двухтысячных китайские производственные мощности используют даже мелкие общества с ограниченной ответственностью. Так за четыре десятилетия Китай заработал репутацию глобальной и умело организованной мировой мануфактуры.

⁷ Все три упомянутых города находятся в провинции Гуандун.

⁸ Провинция Фуцзянь.

2. Миф о том, что в Китае всё невероятно дешево



Те, кто не был в Китае и строят видение на основе обрывочных сведений и ценниках второсортных товаров с AliExpress, убеждены, что Китай – это страна, где всё продаётся за копейки. Продукты раздаются почти даром, еда в ресторане идёт по себестоимости, а за рыбу и морские деликатесы попросят символическую плату, так как в любом месте побережья их можно наловить самостоятельно. Встречаются мнения, что в Китае самая дешёвая, пусть и не оригинальная, одежда и бросовые цены на товары для детей. И, естественно, китайские магазины завалены потребительской электроникой, которую продают чуть ли не на вес, а смартфоны и планшеты скидывают по доллару за коробку, лишь бы взяли. Отсюда расхожее суждение, будто локальные бренды, которые торгуют сделанной в Китае продукцией, – жулики

и лгуны, которые устанавливают несправедливую цену на изначально грошовый китайский товар.

Те, кто бывал в Китае не раз, убеждались, что продукты действительно недорогие. Здесь есть нюансы. Цену продуктов на вес указывают не за килограмм, а за половину (jīn⁹). Пообедать и правда можно за умеренные деньги, но групповой счёт за обед с партнёром, который он тактично берёт на себя, не так уж и мал. Копеечной одежды полно, но только на рынках. Качество этой одежды соответствует цене – это синтетика с «адаптированным» (читай – украденным) дизайном. Одежда глобальных брендов из натуральных материалов стоит на уровне других локальных рынков.

Среди товаров для детей ценятся те, что производят в Европе, цены при этом на них гораздо выше российских; то же касается и привычных европейских продуктов для взрослых. Дешёвой электроники немало, но на то она и дешёвая, чтобы быстро сменить на аналог в случае скорой поломки. Что касается смартфонов с планшетами, то проще приобрести бюджетные гаджеты, изготовленные для внутреннего рынка Китая, так как стоимость устройств с привычным набором сервисов почти такая же, как в любой точке планеты. Наконец, стоимость жилья на юге и в прибрежной зоне Китая и специального административного региона Гонконга настолько далеко «ушла вперёд», что за одну шестиметровую квартиру в районе трущоб с совмещённой кухней, душем и туалетом покупатель отдаст около \$60000¹⁰. За эти деньги в европейском городе продают жильё большего метража и комфорта.

Банально, но факт: дешёво то, что дешёво, а дорого то, что дорого, и это правило работает даже в Китае. Другое дело, что концентрация производства и поставщиков разнообразных товаров и компонентов позволяет манипулировать себестоимостью продукции и менять под нужды клиента или торговой сети. Гибкость и изворотливость китайцев дают возможность покупать продукт по цене компонентов (притом что для них это остаётся выгодным).

Фраза про «дешёвое китайское» на букву «г» верна в отношении конкретного китайского «г», которое сделали как «г», и для покупателей, ищущих подобное. За другую себестоимость заказчику сделают товар другого качества. Товар тоже может оказаться «г», но это будет уже виной клиента: согласовывать компоненты, контролировать производство и качество конечного продукта должен клиент или авторизованные агенты.

Китайцы подстраиваются под потребности заказчика, налаживают массовое производство товаров, которые пользуются спросом, а закупщики из Европы находят таких поставщиков, чтобы в итоге предложить рынку доступный товар.

Выделю девять факторов, которые лежат в основе низкой цены производства в Китае.

№1. Бизнес с похожими людьми

Китай большой и разнообразный. Погода, менталитет и уровень жизни в провинциях сильно отличаются, но речь по-прежнему идёт о национальном государстве. 92% населения Китая составляют ханьцы, остальные 52 национальности, учтённые в официальной статистике, укладываются в 8%¹¹. Это важно: похожим, «своим» людям проще договариваться. Интеллигентные шанхайцы могут не понимать говор провинции Юньнань, а южане из Гуандуна – считать харбинцев из Хэйлунцзян хитрецами. Но культурная база и взгляды у них общие.

№2. Высокая конкуренция и концентрация поставщиков

⁹ Jīn – цзинь, традиционная китайская мера веса, равная 500 граммам.

¹⁰ Здесь и далее приведены данные сайта агентства недвижимости Lianjia на июль 2020 года.

¹¹ Данные stats.gov.cn

В микрорайонах китайских городов производства и торговые точки сконцентрированы. Есть районы, промышленяющие рыбой и морепродуктами, улицы старьёвщиков, места с подарочной упаковкой и фурнитурой. В масштабах страны ситуация похожая. Можно найти моногорода, занятые похожим видом продукции: в одном собирают мягкую мебель и мягкие игрушки, в другом – пластик и бытовую технику. Не обходится без провинций и специальных административных регионов, которые сфокусированы на потребительской и мобильной электронике.

Нашёлся город даже для рынка интимных услуг, превративших китайский Дунгуань в публичный дом. По неофициальным данным, после того как правительство начало внезапное искоренение проституции и в одночасье позакрывало досуговые центры, массажные салоны и сауны, работу потеряли около полумиллиона человек (кроме жриц любви, без дохода остались администраторы, охранники, водители и другой обслуживающий персонал).

Бизнесмены, которые организуют производство, знают, что нужные компоненты доступны в Китае. Даже если компоненты или сырьё нужно импортировать, подобные импортёры уже работают. Из-за высокой конкуренции в Китае всегда можно найти аналогичный товар или сырьё дешевле. Даже если цена уже низкая и сложно предположить лучшие условия. Но вместе с ценой опускается и качество товара. Когда качество достигает дна, подниматься выше сложно. Впрочем, ряд OEM-поставщиков откровенно заявляют, что делают пусть и низкопробные, зато общедоступные товары. Спрос на такую продукцию не проходит.

№3. Готовность работать с минимальной прибылью

Руководители китайских компаний могут быть не сильны в экономической теории и сложных финансовых расчётах, но у них порядок с производственным процессом. Они не знают понятия «плановая прибыль», но при этом умудряются не закрывать бизнес. Лишь в редких случаях поставщики отказываются исполнять заказ, так как не сошлись в цене. На самом деле китайцы готовы отработать даже с нулевой прибылью или понести небольшие убытки, лишь бы получить в портфолио нового клиента. Проблема в том, что ряд заказчиков, зная о такой гибкости, сразу садятся на шею и не меняют требований. С другой стороны, раз с шеи заказчиков никто не сбрасывает, значит, поставщик удовлетворён. Китайцы одинаково хорошо относятся и к тем клиентам, которые сильно отжимают по деньгам, и к тем, кто даёт заработать чуть больше. Главное, чтобы заказчик генерировал движение конвертируемой валюты.

После запуска совместного предприятия с китайцами наши понятия плановой прибыли и минимальной доходности проекта так и остались исключительно нашими. Китайская сторона давала скидку без согласования. Они не понимали, как можно потерять клиента, мы не понимали смысла мизерного заработка.

Раньше в нише потребительской электроники своеобразным дном качества и цены была Индия. В силу специфики рынка индусы продавливали самую низкую цену, которую пытались сбить ещё больше перед отгрузкой. За качество индусы не боролись. Индусов не любили за то, что те не держат слова, за хамское поведение и угрозы, но продолжали работать. Когда я спросил китайского партнёра Луиса, какой смысл сохранять контакты с Восточной Азией, зарабатывая по 1—2% на устройстве, и терпеть унижения, он ничего не ответил. Но отгрузки не остановил.

Характерно, что позже подход к индийскому ценообразованию пришёл в Россию, а после и в Европу. Разумеется, настолько низких цен не случилось из-закратно меньших объёмов, но последствия были необратимы.

№4. Низкая стоимость рабочей силы

В Китае гастарбайтеры, готовые работать за небольшие деньги, приезжают не из-за рубежа, а из бедных провинций и городов. В южные и прибрежные регионы с основной концентрацией производства на заработки приезжают люди из Северного, Центрального и Западного Китая, где уровень жизни и дохода другой. Внутренние мигранты получают возможность заработать больше, а работодатель экономит на стоимости рабочей силы. Помимо низкой оплаты труда, он также экономит на соблюдении международных норм организации труда, налогах и отчислениях. Большинство работников не устроены официально, получают зарплату наличными или с виртуального кошелька босса и работают без отпуска с одним выходным. И всё для того, чтобы начальник предложил хорошую цену зарубежному закупщику.

В Китае нет проблем с кадрами. Работников для фабрик находят на улицах, размещая объявления на листах картона там, где сконцентрированы фабрики. Привлечение неквалифицированной и необученной рабочей силы, разумеется, сказывается на качестве товара, но это скорее проблема тех, кто закупает. Да и контролировать производственный процесс у китайцев получается благодаря механической отлаженности (подробнее об этом написано в главе 8 «Визит на китайскую фабрику»).

№5. Политика правительства

Если честно, не встречал ни одного китайского поставщика, который бы сказал, что правительство помогло организовать ему производство. Но также не встречал ни одного поставщика, который бы жаловался на препятствия со стороны государства. В китайском случае фактор невмешательства в работу малого бизнеса и есть лучшая помощь (так же было бы и в России, но не складывается).

Если человек хочет организовать бизнес, закупить оборудование, создать цех и запустить производство, ему не мешают: не мучают проверками пожарной и санитарной инспекций, не проверяют трудовые комитеты, не заваливают горой документов и регламентов. Несоблюдение трудовых норм не является плюсом для работников, но они, получая зарплату вовремя, не возмущаются.

По последним данным, правительство предпринимает серьёзные усилия и реализует программы для миграции фабрик в центральную часть Китая, чтобы избежать сезонной лавинообразной миграции населения. Посмотрим, что из этого получится.

№6. Снижение цены за счёт объёма

Китайцы почти никогда не делают один товар для одного клиента. Поставщики производят идентичный продукт для разных регионов, меняя упаковку, название бренда, но крайне редко доходят до ключевой спецификации. Объединённый заказ от нескольких брендов даёт большой объём. Поэтому закупочная цена одного клиента может быть ниже за счёт производства той же продукции для другого рынка, а поставщик больше зарабатывает за счёт скидки на ключевые компоненты. Быть эксклюзивным клиентом выгодно, только когда получается производить похожую продукцию в большом объёме.

№7. Игнорирование лицензионных платежей

Технологии 3G, 4G, 5G, Wi-Fi, Bluetooth, MP3¹² и другие форматы передачи и хранения данных запатентованы. Держатели патентов хотят зарабатывать не только на продаже физического товара, но и на лицензионных платежах, компенсируя разработку оригинальных технологий. Ряд корпораций делает это самостоятельно, организовывая «департаменты по выколачиванию денег», другие передают этот «бизнес» коллекторам вроде компании Sisvel. Работники Sisvel мониторят ассортимент локальных брендов и торговых сетей, отслеживают данные по таможенному ввозу, посещают отраслевые выставки в Европе и арестовывают «нелицензионную» продукцию с участием местной полиции. После сбора данных выставляются и финансовые претензии. Мой партнёр Александр Павлов назвал методы сбора платежей держателей патентов «уполномоченным бандитизмом», который переходит от вежливых просьб к угрозам и шантажу.

Делать отчисления не хотят ни европейцы, ни китайцы. Европейцам отвертеться от сборщиков податей непросто, и регулярные отчисления (с не менее регулярными отчётами о закупках продукции с запатентованными технологиями) им отправлять приходится. Китайцы ведут бизнес через несколько компаний, запутывают торговую цепочку и игнорируют запросы коллекторов. Даже крупные компании занижают количество произведённых устройств, чтобы уменьшить отчисления. Арестовывать стенды на китайских выставках местный закон не позволяет, при обращении по отчётам персонал забывает английский язык. В ситуациях, когда по выплате лицензионного долга поставщика есть судебное решение, одно юридическое лицо меняет другое и история поставок «обнуляется».

Китайское правительство с формальной точки зрения поддерживает держателей технологий и с недавнего времени начало требовать отчёты о лицензионных платежах. Начинание получилось в китайском стиле: поставщики попросили локальные бренды убрать с коробок значки и официальные логотипы 3G, Bluetooth, Wi-Fi и других технологий, «немного изменить» официальную символику. К «немного изменённым» значкам и лого у китайской таможни вопросов нет.

№8. Возврат налога на экспорт

Китайское правительство позволяет вернуть налог, если товар произвели на экспорт. На электронику это порядка 17%. Часть фабрик зарабатывает не за счёт наценки на продукцию, а за счёт возврата налога. Поэтому не стоит удивляться, что закупочные цены готовой продукции могут быть ниже цены компонентов. Поставщик может позволить произвести товар и отдать его ниже себестоимости, компенсируя затраты возвратом денег.

Как и с любым лакомым куском, с налогами начинаются манипуляции. Поставщики могут сильно завышать цену на товар в поддельных счетах, которые предъявляются налоговой. И устройство, которое заказчик, условно говоря, покупает за \$10, в таможенных документах декларируется уже за \$20 (соответственно, и возврат налога не \$1,7, а \$3,4). Схема эта скользкая, она требует связей в таможне и долго не работает. Серьёзная налоговая проверка махинации выявляет. За восемь лет ежегодных поездок в Китай я не раз наблюдал, как поставщики попадают на такой схеме и навсегда исчезают с выставок.

№9. Материалы невысокого качества

Качественные компоненты не стоят дёшево. Это важно понимать при торговле на понижение цены. Китайцы, конечно, готовы зарабатывать мало, но поставщики будут искать способ

¹² Действие патента на MP3 закончилось в момент написания первой редакции этого текста, в мае 2017-го, все прочие технологии по-прежнему требуют лицензионных отчислений.

компенсировать скидку. Они закупают бывшие в употреблении компоненты или дешёвые аналоги (о которых заказчика, естественно, никто не предупредит), подмешают к партии нормального качества второй сорт или вовсе брак. Не сомневайтесь, китайцы найдут способ выкрутиться. Иногда поставщики поступают так и без объявления ценовой войны. Поэтому чем ниже у заказчика цена, тем строже должен быть контроль и тем меньше он должен полагаться на сознательность поставщика.

Так что китайские цены – это не экономическое чудо и не волшебство. Это совокупность взаимосвязанных и объяснимых факторов. Пока эта система работает и китайскому правительству выгодно её развивать, нужно искать возможность получить от этого выгоду.

* * *

Читателей моего блога волнует вопрос, почему же на китайских онлайн-барахолках такие привлекательные цены. В чем подвох, если качество товаров вполне соответствует ожиданиям?

Дело в том, что китайцы мало зарабатывают даже на онлайн-торговле, а их интернет-магазины устанавливают низкую комиссию за использование площадки. Если не заработают одни, заработают другие. Например, любимый российскими покупателями китайский AliExpress зарабатывает на перепродаже товара в Китае порядка 6%. Если вычесть расходы на оплату персонала и поддержку торговой площадки, то чистая прибыль окажется скромной. Цель владельцев Ali – постоянное увеличение cash flow, или движения денежных средств в компании. Торговая площадка с 2014 года вышла на IPO¹³ и зарабатывает на стоимости своих акций, а не только на перепродаже товара. Как генерируется стоимость акций и каким мыльным пузырьком в большинстве своём она является, можно подробно узнать из исследований и книг. В онлайн-бизнесе лопнуло уже немало пузырей, часть из них провоцировали экономические кризисы, но спустя время всё раз за разом откатывается назад.

Продавец товара внутри Ali зарабатывает 3—5% в зависимости от категории товара. Суммарная наценка на товар, выпущенный с китайской фабрики, составляет 9—11%. Так как продажа товаров идёт за рубеж, то и внутренними китайскими налогами покупатель не обременяется.

В китайском интернет-магазине покупатели приобретают розничный товар по оптовой цене. Товар берётся из произведённого про запас количества и складских остатков, которые не ушли к региональному клиенту. Периодически оптовые закупки возникают и на российских онлайн-форумах, выгода таких закупок очевидна.

По моим наблюдениям, цены в китайских онлайн-магазинах мало кто контролирует, а понятие «рекомендованная цена» отсутствует. Между тем российские и европейские торговые сети следят за ценами на площадках конкурентов. Некоторые сети даже предлагают снижение цены, если на площадке конкурента покупатели нашли товар дешевле.

Сайты-дискаунтеры, которые пытаются демпинговать при достижении определённого объёма заказов и аудитории, ограничивают и обязывают соблюдать правила. Представители сетей связываются с руководством местных брендов и требуют оказать влияние на такие площадки через переговоры или юридические санкции, в результате чего менеджеры продаж и дистрибьюторы ограничивают или останавливают отгрузки. Есть и другая малоприятная для торговой марки мера: торговая сеть снижает цену до уровня дискаунтера, а разницу компенсирует за счёт поставщика.

¹³ IPO (Initial Public Offering, первичное публичное предложение (размещение) акций (англ.)) – процесс продажи компанией или инвесторами акций на фондовом рынке, в результате которого компания становится публичной, а бумаги – доступными широкому кругу инвесторов.

Те, кто начал пользоваться интернет-площадками давно, могут помнить, что ещё в конце нулевых покупать товары в интернет-магазине было выгодно. А с тех пор как покупка в интернете обрела популярность, исчезла и разница. Компаниям, которые готовы зарабатывать меньше и предлагать покупателям лучшие цены, перекрывают воздух акулы бизнеса.

Разберём дополнительные причины, которые формируют стоимость товара в нашем регионе:

1. Расходы на транспортировку.

Чтобы доставить товар на территорию Старого Света, нужны время и деньги. Товар отправляется в морских контейнерах, железнодорожных вагонах, фурах или летит в паллетах на грузовых самолётах. Расходы на доставку не сказываются на стоимости драматическим образом, но закладываются в себестоимости. Для тех категорий товара, которыми занимался я, транспортировка добавляла 5—12% к стоимости товара. Выгоднее всего отправлять товар морем, но в этом случае заказ добирается около 60 дней, а двухмесячная дорога подходит далеко не всем товарным категориям.

2. Отсутствие НДС.

Согласно законодательству России, импортёр оплачивает НДС в размере 20% от закупочной цены и расходов на доставку сразу же после таможенной очистки товара (для большей части электронных товаров сюда же добавляется ещё 1% налога РСП¹⁴ (народное название – налог имени Никиты Михалкова)). Этот налог ожидаемо закладывается в стоимость товара для конечного покупателя.

Правила в Европе, как и ставка НДС, различаются в зависимости от страны. НДС колеблется на уровне от 19 до 26% и выплачивается после очистки товара на таможне либо после продажи. Чаще всего европейский покупатель на онлайн-площадках видит цену без налога. Как правило, налог добавляется к цене на товар в момент оформления покупки.

Когда покупатель совершает покупку на китайской торговой площадке, товар отправляется за пределы страны и не облагается налогом. Транзакции идут через фирму в Гонконге, которая не платит никаких налогов, если деятельность не направлена на специальный административный регион.

3. Плановая наценка импортёра, дистрибьютера, бренда и торговых сетей.

В России и Европе аппетиты у торговых сетей и онлайн-магазинов выше, чем в Китае: плановая рентабельность (маржа) составляет от 20 до 50% в зависимости от категории товара, а на некоторые товарные группы она доходит до 100%. Это наценка на товар, за доставку которого уже заплатили и удержали НДС. Более того, и импортёр, и локальный бренд, который перепродаёт китайскую продукцию под своей торговой маркой, тоже хотят заработать.

Формула получается громоздкой на вид, но простой для понимания:

Стоимость товара на полке = Закупочная стоимость товара в Китае + Расходы на доставку (для этого примера возьмём 10% от себестоимости) + НДС (20%) + Таможенная пошлина (размер зависит от категории товара) + Наценка местного дистрибьютера или бренда (считается к себестоимости товара в РФ или Европе после уплаты налогов и расходов на доставку) + Наценка торговой сети + Коммерческие бонусы (при наличии).

Если российский оптовик покупает товар в Китае за \$10, то получается:

¹⁴ Российский Союз Правообладателей занимается взиманием сбора в размере 1% за импорт в Россию многочисленных видов оборудования и носителей информации, позволяющего воспроизводить, записывать или хранить аудио- и видеоматериалы.

$\$10 + \1 (10% от $\$10$) + $\$2.2$ (НДС считается на себестоимость + стоимость доставки) + $\$2.64$ (наценка местного бренда 20%) + $\$3.96$ (наценка торговой сети 25%) = $\$19.8$.

Налицо двукратное увеличение стоимости при самом простом расчёте без учёта коммерческих бонусов, затрат на рекламу и продвижение. Чтобы получить реалистичное значение для российской или европейской розницы, лучше умножать закупочную стоимость товара в Китае в два – два с половиной раза и брать пессимистичный курс валюты на планируемый день начала продаж.

При покупке товара в китайском онлайн-магазине на покупателе не зарабатывает ни импортёр или дистрибьютор, ни торговая сеть.

С другой стороны, мало кто из китайских продавцов обеспечивает нормальное гарантийное обслуживание продукции в других регионах. Для простых категорий товара (игрушек, вещей, аксессуаров и других) это не так критично. А вот обслуживание по технически сложным устройствам вполне может понадобиться. Местные торговые марки, как бы их ни ругал потребитель, обеспечивают минимально поддержку и подготовку продукта в соответствии с требованиями законодательства. Правда, качество поддержки и подготовки зависит от сознательности и жадности конкретных компаний.

* * *

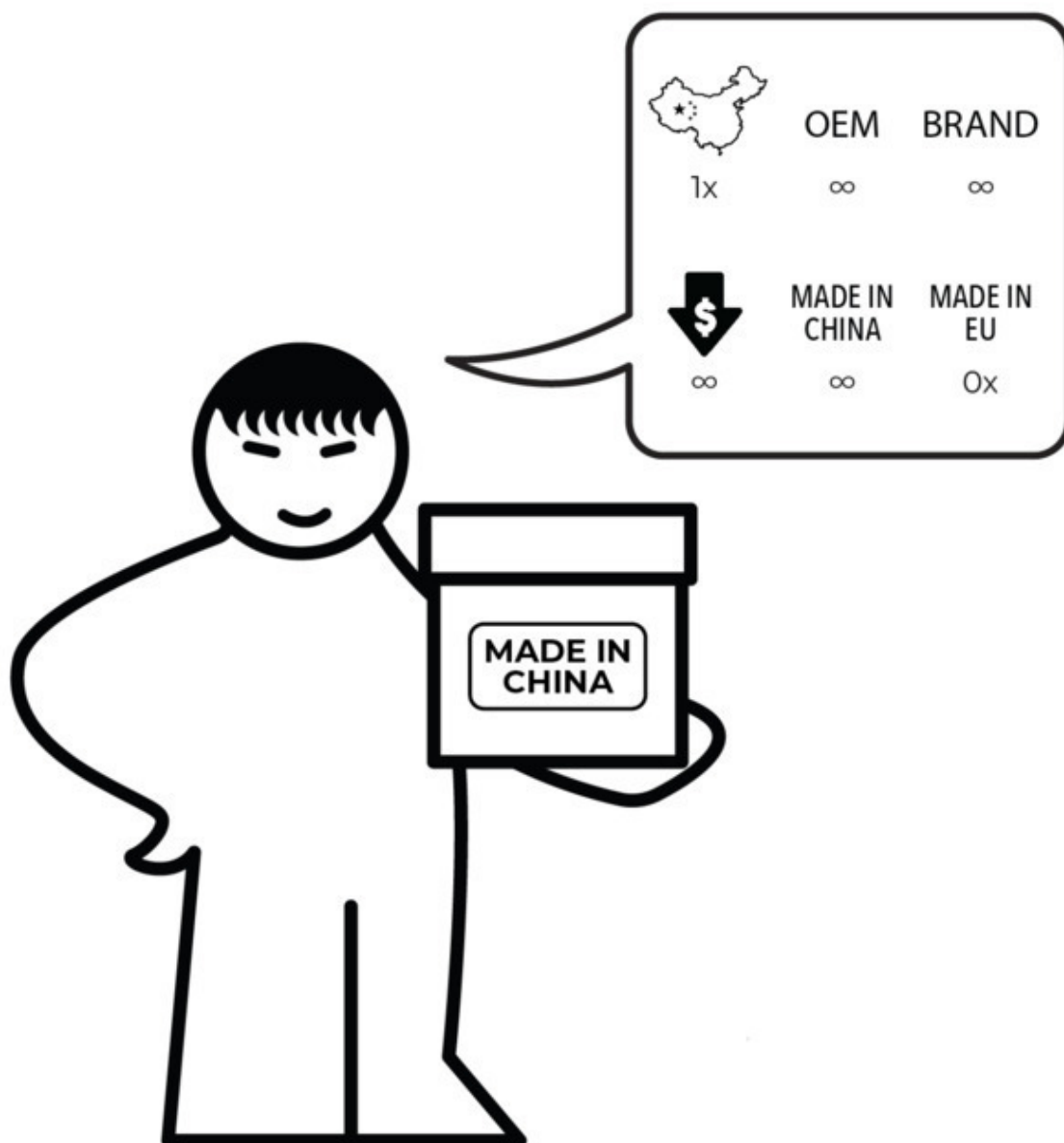
Китайцы умеют делать дешёвые товары, как умеют делать и нормальные вещи недорого. Что касается высококачественной продукции и излюбленной азиатской категории люксовых товаров, то они как раз импортируются в Азию. Речь даже не столько о предметах роскоши, ювелирных изделиях и швейцарских часах, сколько о качественной одежде, мебели, товарах для детей. Только в Китае я наблюдал гигантские очереди в брендовые магазины, в которых стоят с номерками для входа. Только там новые коллекции европейской одежды сметаются с прилавков, едва успевая появиться. Только там за некоторыми товарами для детей идёт охота, а через границу Гонконга челночники не переставая тащат европейское детское питание и японские подгузники, которые официально не импортируются в Китай.

К продукции местного производства китайцы относятся сдержанно, если не сказать со снисхождением. Да, они безумно любят свою еду, чай и продукты питания. Они всё чаще отдают предпочтение электронным товарам местных марок. Однако целый ряд товарных категорий от китайских компаний, включая одежду и автомобили, у семей со средним и высоким достатком не котируется. На них может быть спрос, только если в Китае они сделаны под контролем европейцев и японцев.

Правильный подход и гибкость обеспечивают хорошую цену произведённого в Китае товара на полке в Европе при взаимодействии закупщика и поставщика. Главное при этом – руководствоваться реалиями, а не мифами. Качество требует инвестиций в материалы и производство. Даже китайский средний класс с его отношением к потреблению прекрасно это понимает.

После развенчания части мифов попробуем разобраться, какую роль локальные торговые марки второго эшелона играют в насыщении рынка китайскими товарами и зачем это нужно.

3. Региональные торговые марки второго эшелона и их роль в насыщении рынка китайскими товарами



Чем больше единиц однотипной продукции производится, тем выгоднее эту продукцию производить. Для изготовления штучного образца электронного гаджета нужно скрупулёзно и поштучно искать комплектующие, подбирать совместимые компоненты. Компоненты заменяются и по прошествии времени исчезают с рынка, что усложняет гарантийные обязательства. Если производителю нужно ещё и самостоятельно продать товар, то процесс донельзя усложняется, потому что торговля – это уже отдельный бизнес.

До недавнего времени китайцам никак не удавалось завоевать мир своей продукцией. Самые популярные электронные устройства принадлежали европейским, американским и японским брендам, несмотря на то что сделаны в Китае. Западный мир отчаянно сопротивляется китайцам, о чем свидетельствует открытый конфликт Huawei и властей США, а также доля рынка бренда Xiaomi в Штатах. Вместе с тем китайцы поймали момент, когда рынок

с повышенным спросом стал нуждаться в копиях или аналогах дорогих товаров, защищённых патентами. Благодаря такой «находчивости» и тому, что никакие авторские права на территории КНР не действовали (по гамбургскому счёту и сейчас не действуют), Китай стал массово изготавливать копии и подделки. Это мгновенно подстегнуло рост фабрик и отраслей, изготавливающих компоненты. Изготовление аналогов и имитации ещё вносит немалый вклад в китайскую экономику.

Позже китайцы, а с ними и заказчики поняли, что перевести на массовое производство можно любой потребительский товар, будь то утюг, мобильный телефон или детская игрушка. Главное, проявить гибкость и быть готовыми сделать упаковку и сопутствующие материалы по требованию клиента, а если устройство технически сложное – произвести и дополнительную программную доработку. В этом, если вкратце, вся суть OEM-бизнеса.

Выше сказано, что Original Equipment Manufacturer – это производство оригинального товара, который дорабатывается под требования клиента или закупается как есть. В среде закупок такая модель называется *box moving*¹⁵. Чаще всего после доработки товар меняет упаковку и приобретает отличительные черты. Товар становится не безымянным устройством, а продуктом локального бренда, известного в регионе продажи.

Начинка и металлические компоненты у утюга едины для всех стран. Элементы отделки, коробка и инструкция, которые так сильно влияют на себестоимость изделия, различаются в силу региональной специфики. Сделанный по шаблону товар производится быстрее и дешевле, чего ждёт как торговый партнёр, так и конечный покупатель.

Китайские фабрики производят типовой товар, а клиенты реализуют закупленную продукцию в своём регионе. Несмотря на потуги и желания, китайские фабрики так и не научились продавать и обслуживать товар напрямую (подробнее об этом в главе 6 «Как проходит и к чему приводит экспансия китайских брендов на мировые рынки»), поэтому цепочка десятилетиями работает так.

Модель, состоящая из производства, закупки и последующей продажи, на деле выглядит намного сложнее. Для достижения и поддержания качества продукции региональные компании проводят огромную работу. Китайская гибкость и умение подстроиться под клиента – повод начать проект, во время которого клиенту попытаются заменить согласованные компоненты, подложить бывшие в употреблении материалы или отгрузить «почти ничем не отличающийся» товар другого заказчика, не соответствующий требованиям.

OEM-бизнес – это не гибкое эффективное взаимодействие, а противостояние китайскому подходу, их стандартам. По этой причине потребитель получает произведённую в Китае продукцию под местными торговыми марками с сопутствующей гарантией и обязательствами. А менеджеры по закупкам помогают этой продукции появиться на полке.

* * *

Китайские поставщики самостоятельно принимают решения, какую OEM-продукцию будут предлагать региональным заказчикам. Бизнесмены с опытом находят для этого инвесторов, холдинги выделяют новые подразделения. При OEM-разработках китайцы учитывают глобальные тенденции и релизы инновационных компаний, которые стремятся сымитировать в другой ценовой нише. Чего китайцы не делают, так это рыночного анализа, который, на мой взгляд, отсутствует у них как аргумент для принятия решений.

Китайские производственные эксперименты периодически приводят к закрытию фабрик, увольнениям рабочих и исчезновению депозитов заказчиков. Это повторяется год за годом. Но китайские OEM-разработки как создавались, так и создаются по трём причинам:

¹⁵ *Box moving* (англ.) – буквально «перемещение коробки».

№1. Релиз нового устройства известного бренда

Когда такой бренд, как Apple или Samsung, запускает новый продукт, сопровождающийся масштабной рекламной кампанией, китайцы оперативно реагируют на запуск, предлагая удешевлённые копии устройства и сопутствующие аксессуары. До 2015 года лидером подражания была продукция Apple, в 2020-м копируют и американцев, и корейцев, и японцев. Когда в ноябре 2014-го Президент России Владимир Путин подарил председателю КНР Си Цзиньпину YotaPhone (российскую разработку, созданную из американских и китайских комплектующих), поставщики отреагировали моментально. В конце года китайцы просили купить недоступный смартфон в подарок, в начале 2015-го рассылали слайды с предложениями аналогов, а в апреле представили прототипы на отраслевых выставках.

№2. Так делают все

Скорее стадное чувство, чем «мудрость толпы». В определённые периоды китайские фабрики массово штампуют идентичную продукцию только по той причине, что так делают другие. При этом реальная потребность региональных рынков отнюдь не доказана, а торговые марки могут делать закупки для тестирования потенциала продукта. Фабрики, боясь упустить модную тенденцию, коллективно наступают на одни и те же грабли.

Так, в 2013 году был бум на производство планшетных компьютеров, в 2014-м smart-часов, в 2015-м – гироскутеров, а 2016 году в Китае массово предлагали шлемы виртуальной реальности, забытые брендами и потребителями через пару лет. С 2017 года фабрики массово предлагают беспроводные наушники.

Ажиотаж, связанный с производством товара, который «делают все», длится около полугода. Позже модную новинку предлагают гораздо меньше фабрик и трейдеров, ещё через год – почти никто. Печальные итоги этих неудачных экспериментов обозначены выше во втором абзаце этого подраздела.

№3. Внутреннее чутьё босса, что продукт должен выстрелить

Действия по наитию, или разработка, которая не требует обсуждений. На основе неведомых «личных ощущений» и/или утечки информации от «больших людей», но без рыночного анализа начальник даёт задачу на создание нового продукта. Китайские подчинённые знают, что босс никогда не ошибается и даже не бывает неправ.

Поэтому китайские товары «как есть» часто вызывают недоумение у среднестатистического европейца или жителя Нового Света с другим менталитетом и чувством прекрасного. Китайцы могут засунуть функциональное устройство в дешёвый корпус; забывают про функции, без которых разработка теряет привлекательность.

К сожалению, подумать над функциональными улучшениями и дополнительными возможностями копируемых продуктов OEM-компании не успевают. Бюджет на создание концепт-дизайна, исследования и патенты имеют лишь корпорации. Небольшая фабрика в состоянии доработать готовое устройство, но чаще всего старается уговорить заказчика взять продукт «как есть». Некоторые локальные компании такая модель устраивает.

* * *

Классификацию торговых марок по принципу ABC придумали не сами бренды, а менеджеры по закупкам торговых сетей. Когда я только начинал привозить в Европу китайскую электронику, торговые марки делились на А и В. Под А подразумевались инноваторы, которые инвестируют в разработку устройств и технологий, под В – последователи.

Чуть позже бренды стали подразделять на А, В и С. В категории В так и оставили последователей, но именитых, а в С записали тех, кто сам ничего не делает и только заказывает производство готовых китайских товаров либо неизвестные китайские бренды. С 2019 года некоторые закупщики торговых сетей присваивают торговым маркам также классификацию D. В профессиональном сообществе ходит шутка, что D – это Dно, хотя рынок поглощает и такое. Как отмечал ведущий аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин, «даже плохой товар найдёт покупателя при правильной цене». Правильная цена во многом отвечает на вопрос, зачем нужны малоизвестные торговые марки, если есть корпорации, продукция которых доступна в любой точке мира. Но есть и другие причины.

Во-первых, корпорации живут по правилам и имеют чётко поставленные задачи по доходности. Корпорации часто не могут предложить товары из низкого ценового диапазона, так как акционеры не ставят таких задач. Выпуск дешёвых товаров может повредить имиджу торговой марки, а запускать отдельный бренд под низкий ценовой сегмент готовы не все.

Во-вторых, корпоративные решения не охватывают все ниши и потребности рынка. Марки второго и третьего эшелона специфические запросы закрывают. Финансисты не позволяют корпорации заняться бизнесом, который не принесёт ощутимого дохода или доли рынка, а средние и мелкие компании могут годами работать в этой нише.

Стоит отметить, что ряд корпораций изменили политику и ассортиментный ряд как раз под влиянием успешности тех или иных направлений В&С-брендов, обвалившихся, например, цены на смартфоны и планшетные компьютеры. Так что позитивное влияние просматривается.

Мелкие бренды занимаются тем, что корпоративным бизнесом пока не охвачено. Бизнесы разного масштаба иногда сотрудничают: В&С-бренды нередко производят ряд товаров для корпораций и В2В¹⁶-клиентов под торговой маркой заказчика. Это не афишируется, потому что подписаны соглашения о неразглашении.

Важна и оперативная поставка товара. В случае проекта с корпорацией одно только подписание контракта и сбор требований к продукту могут занять несколько месяцев. Затем начнётся неспешная работа по правилам и регламентам, обязательно случатся задержки по разным обстоятельствам. Готового продукта от корпорации заказчик будет ждать долго. Небольшой бренд способен доработать, сертифицировать, произвести и даже поставить китайское изделие, более-менее отвечающее требованиям заказчика, за пару месяцев. Я сам не раз участвовал в таких проектах. И мы успевали, несмотря на разницу во времени и расстоянии. В этих продуктах не было технической инновации, но была «правильная цена в правильное время».

Небольшие компании нужны рынку для быстрого появления новинок и товаров с «первой ценой». Этого ждут и торговые сети, и потребители.

Попытайтесь честно ответить на вопрос: насколько часто при выборе аналогичных продуктов в гипермаркете рука машинально тянулась к «товару по акции», «горячему предложению» или позиции со скидкой? Да, люди со средним достатком не возьмут сосиски со вкусом сои и мыла, не глядя на цену. Но вот при выборе продуктов схожего качества разных торговых марок большая часть покупателей выберет цену. Потребители выберут цену и при заведомо худшем качестве продукта: увы, благосостояние населения оставляет желать лучшего. Это актуально не только для продуктов питания и не только для России. Предложение «това-

¹⁶ В2В (Business to business, «бизнес – бизнес» (англ.)) – деятельность, в которой заказчиками с одной стороны, а поставщиками или подрядчиками с другой выступают юридические лица. На конечного потребителя такая деятельность не направлена.

ров по акции» легко найти в Европе, а в США популярны магазины «Всё за один (два, три) доллар (а)», которые торгуют ширпотребом и выживают за счёт объёма.

Торговые сети и интернет-площадки постоянно анализируют поведение покупателей. И от покупателей с доходом ниже среднего продавцы отказываться не готовы. На товары для таких покупателей наценка будет ниже, но недостачу компенсируют за счёт товарооборота. Например, продадут 100 товаров по цене 100 у. е. или 1 000 товаров по цене 10 у. е. с наценкой 10%. Продавец заработает, а потребители будут довольны.

Повторюсь, от брендов категорий C и D торговые сети не требуют ничего, кроме цены – первую, самую низкую, разумную и не очень. Потенциальный покупатель, который пришёл в магазин не за брендом и качеством, а за ценой, должен эту цену получить и увидеть выгоду в сравнении с предложениями известных марок. Покупатель выбирает один дешёвый товар из нескольких предложений. И представители торговых сетей настойчиво подчёркивают, что в низком сегменте это выбор цены, а не торговой марки и функционала. Для построения сильного бренда, узнаваемости и доверия нужны годы и инвестиции. Хотя даже с годами сложно найти устройства В- или С-бренда в другой категории. Десятки локальных торговых марок не справились с внутренними разногласиями и финансовыми кризисами, закрылись и быстро забылись. Пожалуй, только Google, а не пользователь гаджетов в 2020 году вспомнит некогда популярные в России бренды Explay, Fly, Wexler, 4Good, Rover, Lexand и другие.

Даже в условиях кризиса и неблагоприятной экономической ситуации требования не меняются. Торговые сети неохотно соглашаются на рост стоимости товара пропорционально курсу доллара (в которых выставляются счета китайского поставщика). Пожелание продавцов – «ужаться и оставить всё как есть», хотя после 2014 года следовать этому пожеланию крайне сложно. Ретейлеры говорят: «Если в цене вырастут продукты, люди не перестанут кушать, а если в цене вырастет электроника, народ подумает, покупать или нет».

Итак, торговые сети требуют дешёвый товар от В- и С-брендов, а В- и С-бренды требуют того же самого от китайцев. Менеджеры по закупкам и китайцы совместными усилиями (иногда ожесточённо торгуясь и пререкаясь) ищут возможности снизить цену так, чтобы и удовлетворить аппетиты торговых сетей, и оставаться в заданном ценовом диапазоне.

В одних устройствах экономят на качестве отделки, в других – не окрашивают корпус. Хорошие компоненты заменяются на «базовые» или сокращается комплектность – всегда есть опции. Так что дешёвые изделия неслучайно выглядят дёшево и функционируют соответствующим образом: такими их делали.

Выпустить на рынок качественный и надёжный товар в таких условиях невозможно. Можно постараться предложить неплохую продукцию, но вряд ли что-то большее. В этих условиях продавец выжимает максимум из представителя регионального бренда, а менеджер продукта – из китайского поставщика. Выгоду так или иначе получает потребитель, для которого каждый старается с ограничениями бюджета, сроками и китайскими компонентами.

* * *

Слово «производят» в случае бренда второго эшелона относится не к локальной марке, а к фабрикам, с которыми она сотрудничает. Главная задача закупщиков В- и С-брендов – найти в Китае производителей того товара, заказ на который получили менеджеры отдела продаж, или того товара, потребность в котором видит руководство компании.

Чем шире продуктовая линейка, тем больше фабрик. У меня бывало, что 25 SKU¹⁷ производило 25 поставщиков, с каждым из которых приходилось одновременно взаимодей-

¹⁷ SKU (Stock Keeping Unit, досл. «стоковая единица хранения») – ассортиментная позиция, единица одной товарной группы, марки, сорта в идентичном типе упаковки.

вать и давать уточнения. Бывает, что разные поставщики делают аналогичную по функционалу или ту же самую продукцию. Товар передаётся между фабриками, если поставщики предложили цену или качество получше. Производить линейку товаров на одном заводе – несбыточная мечта и риски, а не рыночные реалии.

Локальные бренды категории В и С отличаются подходом. Некоторые компании ведут исключительно торговую деятельность, а некоторые тщательно подходят к доработке товара и контролю качества. На своё счастье (и к удовольствию конечного потребителя) я работал или сотрудничал с компаниями, которые относятся ко второй категории, хотя и с первыми знаком.

У торговых компаний нет ресурсов и возможностей заниматься детальной подготовкой товара; у них нет инвестиций на разработку дизайна, инженерный анализ, квалифицированных программистов. Но у них есть каналы, куда можно пристроить продукцию, и люди, которые в этом помогают. Главное, есть потребители, которые в такой продукции заинтересованы, даже если приходится платить дважды. Торговым компаниям в первую очередь нужна быстрая оборачиваемость, поэтому важно оперативно найти и поставить товар на полки магазинов. В цепочку «купил – продал – забыл» крайне сложно встроить специалистов, которые обладают временем и умениями если не разрабатывать, то дорабатывать китайскую продукцию.

Зная подноготную таких обществ с очень ограниченной ответственностью, я с иронией отношусь к презентациям, в которых они подают себя как «корпорацию с отделами качества, тестирования и внедрения» (отдел состоит из одного стола и одного сотрудника). И ещё немного перевода с корпоративного на русский: «союз дизайнеров, креативных мыслителей и инженеров» – забыли добавить: китайских, не имеющих отношения к торговой марке. «Профессионалы, контролирующие каждую деталь продукта»? В торговой компании перегруженному закупщику некогда разбираться, из каких компонентов продукт изготовлен и как эти компоненты друг с другом взаимодействуют.

По факту, в этой модели бизнеса ассистент занимается подготовкой упаковки и информационных наклеек для всех товарных единиц продукции, иногда ассистента просят проверить перевод и «пробежаться по устройству» на предмет ошибок. Молодой человек, работающий на «сильный европейский бренд с региональной поддержкой» в одиночку занимается локализацией четырёх европейских языков. При этом знает только два, ещё один учил в школе, а четвёртый язык просит посмотреть друга, который знаком с носителем языка. На профессиональный перевод агентства у «сильного европейского бренда» бюджет не предусмотрен. У другого инженера настолько много моделей в работе, что он создал единый файл с требованиями, который и отправляет поставщикам. Как минимум 60, а то и 75% требований подойдут к продуктам из его категории, насчёт остального китайцы наверняка зададут дополнительные вопросы. А если не зададут, значит, и менять ничего не нужно.

Сотрудники торговых компаний лучше разбираются в ценообразовании, чем в инженерии; их профиль – продажи, а не информационные технологии. Их бизнес в переупаковке, перепродаже и написании инструкций для продукции, которую делают китайцы. Вы помните, как много инструкций для электронных устройств прочли и насколько полезным оказалось прочтение?

Есть и другие примеры. Скажем, когда компания не торгует, а занимается продуктом, пусть и сделанным на китайских фабриках. Или когда бренд вырастает, расширяется, контролирует производство на уровне компонентов, подключает к работе нескольких тестировщиков и программистов. Однако таких примеров единицы. Нередко объем продаж у исключительно торговых компаний, и компаний, за которыми стоит технический бэкграунд, соизмерим. У потребителя нет шансов выяснить, что на самом деле представляет собой локальная марка, пока он не столкнется с браком или не прочтает лавину негативных отзывов в сети. Массовый потребитель продукции брендов второго эшелона выбирает не качество и репутацию, а цену. Так что вопрос, насколько хорошо следует заниматься проработкой продукта, остаётся

на усмотрение владельца бизнеса или руководителей подразделений региональной компании. Хотят ли инвесторы создать торговую марку с репутацией или же зарабатывают на виллу в тёплых краях, знают только они. Практика показывает, что заработать на виллу получается быстрее.

До кризиса 2015 года я возглавлял отдел разработки продуктов в российском бренде. В подразделении было семь сотрудников: я, инженер на мобильные телефоны, два инженера на смартфоны, программист, специалист технической поддержки и ассистент, которая помогала логистам и отвечала за сертификацию. Отдел качества в Китае проверял как компоненты, так и изделия после выхода с конвейера. Мы знали комплектующие и стандарты качества поставщиков.

Но когда владелец фирмы АМ (назовём его так) рассказывал о структуре организации коллегам и конкурентам, партнёры недоумевали. «У вас только в одном отделе работает семь человек?! Да вы что?! У нас семь человек – это вся организация!» – делились опытом коллеги по отрасли. Менеджер по продукту занимается закупками, поиском продуктов и заключением договоров, согласовывает линейку с торговыми партнёрами, размещает заказы, контролирует платежи и качество образцов. Этот же человек отвечает на те вопросы пользователей, которые не успел закрыть инженер. Инженер одной рукой отвечает на вопросы пользователей, а другой – тестирует попавшие к нему на стол продукты. Ассистент делает дизайн упаковки на взломанном дизайнерском ПО, а бюджет на программиста в этой бизнес-модели не заложен. Я сталкивался с ситуацией, когда программиста уволили из локального бренда, так как его работа «никак не сказывалась на продажах», а стабильность работы устройств «не являлась первоочередной целью компании».

После разговоров с коллегами АМ вызывал меня в кабинет и говорил о чрезмерно раздутым штате, что сотрудники обманывают руководство, ссылаясь на загрузку. Он, разумеется, приводил в пример опыт коллег по отрасли и ориентировался на него. Правда, он не учитывал, что, до того как стать руководителем отдела, я готовил и тестировал продукты самостоятельно и знал, сколько времени это занимает. Он не учитывал, что основная работа его коллег заключалась в подготовке коробок и тестах на скорую руку. Для меня и сотрудников нашего отдела было важным подготовить хорошее устройство и оставить потребителя довольным вне зависимости от его цены. Численность отдела сохранялась до тех пор, пока я не решил начать свой бизнес и не уволился. Отдел поддержал начинание и ушёл вместе со мной.

Как раз той весной 2015-го мы летели в Гонконг с Мишей из московской компании, которая торговала аксессуарами для стационарных компьютеров и ноутбуков. Фирма Миши специализировались на мышках, клавиатурах, колонках и других сопутствующих товарах для ПК. Миша был типичным многостаночником: искал поставщиков, занимался договорами и документами на поставку, размещал заказы, следил за сроками исполнения и мониторил платежи. В разговоре он с гордостью объявил, что недавно начальство, заметив рост и развитие, наняло отдельного дизайнера для упаковок и инструкций. Раньше этим занимался сам Миша. Теперь позиций в ассортименте компании стало столько, что он перестал успевать делать все в одиночку. Когда я сказал, что в нашей фирме дизайнерские работы при узком ассортименте отданы на аутсорсинг, Миша решил, что мы журуем.

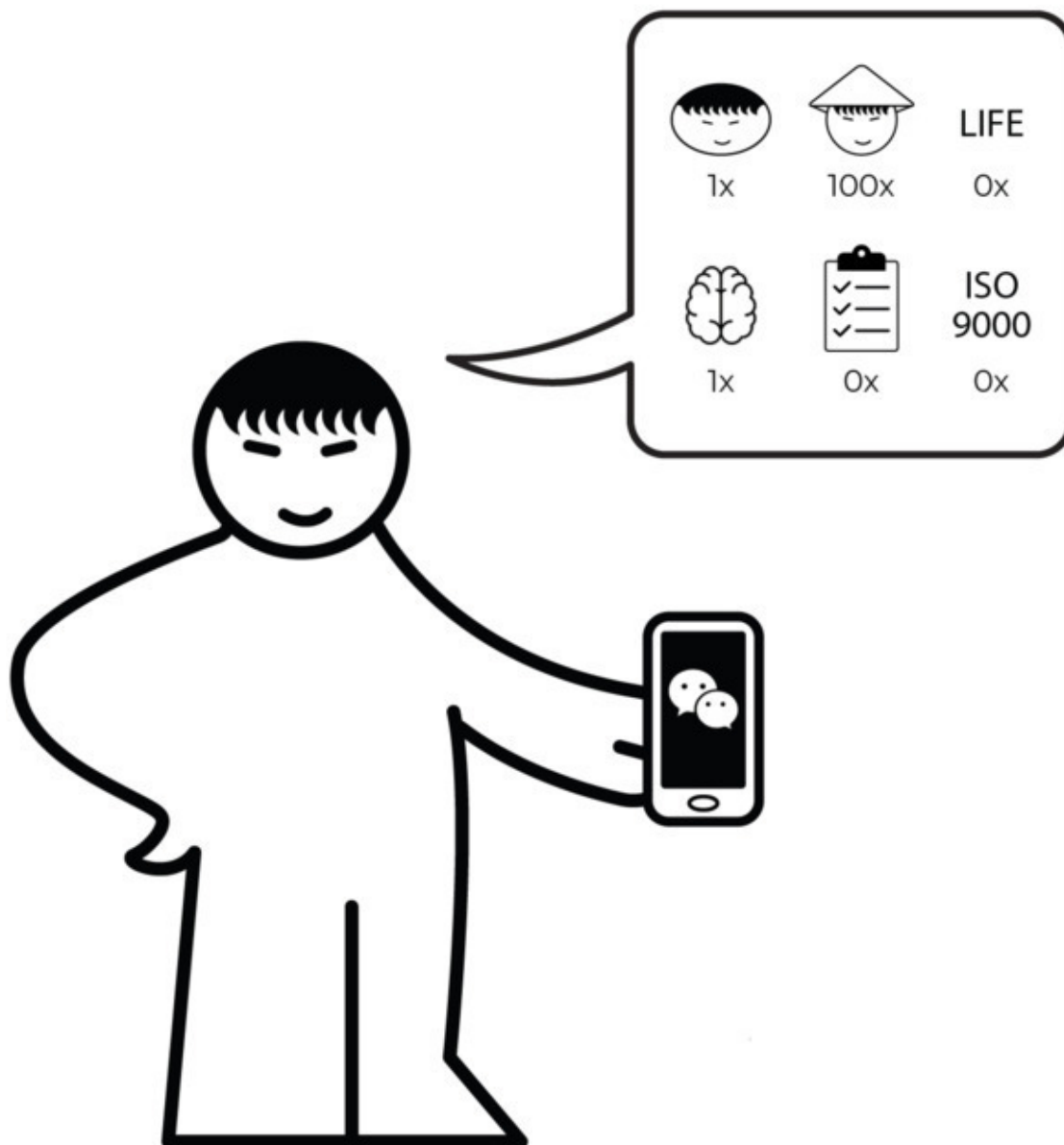
В теории работу по переупаковке и локализации могли бы самостоятельно выполнять и китайцы. На практике год за годом этим занимаются локальные бренды. Региональные компании помогают китайцам не испортить их собственный товар, доставить его до потребителей в исходном или улучшенном виде и поставить в торговые сети с соблюдением договорённостей. Закупщики следят за тем, чтобы не заменялись и не подделывались материалы, а качество товара соответствовало требованиям. Продакты объясняют, как товар лучше подать потребителю, находят поставщиков для поставщиков, пути и компоненты для оптимизации стоимо-

сти. Даже те, кто переупаковывает товар и пишет ненужные инструкции, несут материальную ответственность перед потребителями и торговыми сетями.

Наконец, сотрудники региональных брендов действительно одновременно работают над несколькими задачами, продуктами и проектами. Благодаря локальным брендам недорогие товары появляются на полках магазинов в нужный сезон.

Почему китайские фабрики не способны самостоятельно заняться продвижением торговой марки без участия локальных компаний, объяснит близкое знакомство с производителями из Поднебесной.

4. Организация труда в китайской компании



Рассказ об организации труда, системе отчётности и управлении проектами в китайской компании стоит начать с парадокса. В стандартной китайской компании малого или среднего бизнеса нет ни нормальной организации труда, ни управления проектами, ни работающей системы отчётности. Но бизнес функционирует, а на мировые рынки поступают товары суммарной стоимостью в миллиарды долларов.

Если западные компании – это организации, в которых ценят мнение людей, разрабатывается стратегия, декларируются ценности, то китайская компания часто ограничивается целями и видением одного человека – владельца или босса. В авторитарном азиатском стиле управления босс стоит над всеми, являясь единственным органом принятия решений и стратегии развития.

Менеджеру по закупкам из-за рубежа непросто добраться до китайского босса. Но именно босс решает сложные вопросы или делает так, чтобы они были решены, если это выгодно. При размещении крупного заказа важно иметь контакт с собственником или руководителем компании. Повезёт, если босс может хотя бы переписываться на «чинглише», если нет, задействуется Google Translate¹⁸. Босс – это сердце, мозг, центр решений и олицетворение китайской компании. Для понимания китайского бизнеса будет правильно рассмотреть типичного китайского начальника в деталях.

* * *

Китайский босс – трудоголик. При необходимости он находится на работе круглыми сутками. Поставщики, которые работают на рынки Европы и США, уходят на фабрику ранним утром и возвращаются домой поздней ночью. Культ работы и жизненных приоритетов китайских владельцев бизнеса хорошо укладывается во фразу моего партнёра Леона – совладельца фабрики смартфонов: «Дочь не очень любит меня, потому что видит только в воскресенье и иногда по утрам. Что поделать? Я не могу приходить домой раньше и уделять ей время, на фабрике много работы»¹⁹.

Для китайского босса нет понятия «слишком много заказов». Босс хочет удвоить-утроить объёмы, и не так уж важно, хватит ли на это собственных производственных мощностей. Босс найдёт, как выкрутиться: закажет производство у конкурента, спешно сделает дополнительную линию сборки или заплатит рабочим за переработку, но не откажется от заказа.

Поставщики продолжают искать заказы, даже если производство полностью загружено. Часто отдел продаж ведёт поиски на рынке ключевого клиента, где товар хорошо продаётся. Закупщики других компаний, со своей стороны, ищут выходы на хорошие фабрики, располагая данными об объёме закупок конкурентов.

Защитить от появления аналогов у конкурентов могут личные договорённости, выстроенные отношения и объём закупки товара, который заказчик гарантирует выбрать. Региональный заказчик может рассчитывать на эксклюзивное сотрудничество, если будет закупать столько товара, сколько удовлетворит владельца фабрики. Но соблюдать правила поставщик начнёт, только когда увидит оплаченный счёт. Гарантийным обязательствам даже с печатью и подписью китайские руководители не верят.

Полной самоотдачи босс требует от сотрудников, занимающих более-менее ответственную позицию. Если нужно сидеть в офисе, босс сидит там сам и не отпускает персонал, уйти можно только тогда, когда вопрос закрыт. Так как нерешённые вопросы возникают часто, а организация труда в Китае отсутствует, задерживаться приходится регулярно. Для босса важны результаты и показатели компании, а личная жизнь и свободное время сотрудников (как и собственная) – второй приоритет.

Китайский босс раздражается, когда работники говорят о том, что хотят уделить время себе, сходить в тренажёрный зал или пообщаться. Начальник не понимает такого явления, как хобби, и считает это пустой тратой времени. При этом переработку оплачивать отказывается, так как посидеть в офисе или на фабрике полезно, ведь ничем стоящим в свободное время сотрудники заняться не способны.

¹⁸ Возможности и качество Google Translate за последние годы выросли, но для китайского языка важно правильное построение предложений. Для общения через переводчик будет полезно пройти как минимум ознакомительный курс китайского языка.

¹⁹ С поставщиками мы общаемся на английском языке, или «чинглише» (английском с китайским акцентом). В финальной версии редактор книги предложил оставить прямую речь только на русском языке, чтобы не перегружать читателя. Здесь и далее диалоги с поставщиками производятся по памяти или из писем и мессенджеров.

Планировать личное время при работе на китайского босса невозможно. При устройстве на работу китайцев часто спрашивают о возможности работать сверхурочно, забывая предупредить, что сверхурочная работа систематическая. В понедельник босс может сказать о том, что в среду работники вылетают на переговоры в другую страну, планы сотрудников его не волнуют. Билеты для поездки босс не взял, поэтому это нужно сделать вместе и прямо сейчас. Взять обратный билет заблаговременно не получится: босс не может точно сказать, сколько времени займёт поездка, и решает такие вопросы на месте. Были ситуации, когда рядовые китайские сотрудники уезжали с начальником в Европу на неделю, но в итоге мотались с ним по Европе, Индии, Сингапuru и Южной Азии почти три недели. Это путешествие было не из приятных, так как расписание хаотичное, встречи не подтверждены, а свободного времени, чтобы посмотреть город, не предоставляется.

Китайский босс авторитарен во всем, включая выбор кухни и блюд для сотрудников. За общим обедом только босс определяет набор блюд и напитки. Мнение других могут выслушать, но далеко не обязательно принять. Когда босс заказывает еду в офис, он не собирает пожелания, а полагается исключительно на свой вкус. Один мой знакомый, работавший на китайцев, мог выбрать разве что рис или лапшу из того ресторана, который нравится начальнику.

Китайский босс часто распоряжается многомиллионными бюджетами в американской валюте, но при этом он прижимистый. По внешним признакам о благосостоянии китайского владельца бизнеса судить нельзя. Босс может ходить в сбитых ботинках, футболке с дыркой или пятном от соевого соуса и скептически относиться к шопингу. Китайский босс может жить в шикарной квартире и ездить на дорогом автомобиле, но при этом ходить обедать и ужинать в дешёвые захолустные кафешки – «чифаньки». Хорошие рестораны босс посещает только с клиентами или друзьями, чтобы не упасть в грязь лицом.

Босс экономит и на гардеробе, и на здоровье. Он не поедет в отпуск в непростые дни, будет до последнего лечиться народными средствами и только потом, нехотя и сокрушаясь, пойдёт к врачу. В командировке босс снимет дешёвый отель или бюджетную квартирку, где команда будет спать в одной или двух комнатах, располагаясь на кровати и на полу.

Были случаи, когда сотрудники ночевали с боссом в автомобиле или прямо на раскладушке на фабрике. «Зачем домой?! Просыпаться рано, а делать много!» – сказал босс наёмному сотруднику и потребовал остаться спать в производственном помещении. Надо отдать должное, сам он спал в тех же условиях.

Большинство китайских боссов много курит. Причём не поделки западных табачных фабрик, а местные жёсткие сигареты, которые по крепости недалеко ушли от нашего «Беломора». Эти люди не расстаются с дымящей соской и одновременно почитают китайские правила здорового питания.

Работа на китайского начальника – это не работа ради жизни, а жизнь, целиком и полностью посвящённая работе. Трудоголизм – особенность современного Китая, в котором родители часто не видят своих детей, отдавая их на воспитание пожилым родственникам. Однако в обоих местах – и на работе, и дома – китайская жизнь полна хаоса и неупорядоченности.

* * *

Китайский босс – не только главный лидер и стратег компании, но и главный бухгалтер и ведущий аудитор. Никакой бухгалтерской программы для учёта финансов в китайской компании малого и среднего бизнеса нет. Часто есть некий Excel-файл, который забивается вручную и с периодичностью отправляется начальнику. Но человек со стороны не сделает никаких выводов о финансовом положении компании даже из этого файла. Единственный владелец информации – сам босс, который частично держит данные в голове, частично – на личном

компьютере, но никогда в корпоративной базе. Когда нет начальника, финансовая деятельность фирмы частично парализована. В то же время обсуждать с боссом финансовое положение организации не дело рядового сотрудника. Босс располагает точными данными о доходности от проекта, подскажет размер максимальной скидки и чем поступиться.

Условный финансовый отдел в небольших китайских компаниях – это маленькая комнатка, где за горами бумаг сидят несколько девушек, стучащих по клавиатуре, и неустанно работает принтер. Одна девушка регулярно забегает в кабинет к начальнику и просит его подписать бумаги. Девушки – исполнители финансовых поручений: оплачивают счета, перегоняют деньги из Гонконга в Китай и обратно и занимаются технической обналичкой. Обналичка важна для OEM-бизнеса: часть компонентов в Китае и по сей день рассчитываются купюрами, которые привозят на сделки в больших пластиковых пакетах и сумках. Частично объём чёрной налички переключался на WeChat²⁰-кошельки, но далеко не полностью.

Организация прочих процессов в китайской компании находится на том же уровне, что и организация движения денег. Если сотрудник работает на одной позиции, это не означает, что не нужно выполнять задачи коллег и заниматься неквалифицированным трудом. Китайские боссы часто любят отправить сотрудников «на помощь» производству, после чего офисным клеркам приходится клеить маркировку, упаковывать товар или тестировать продукт. Иногда рабочий день делится на две половины – стандартная работа до обеда и «помощь» после. Разумеется, если босс говорит идти «помогать», это не обсуждается – недоделанную работу важной босс не считает.

Ни в одной средней или небольшой китайской компании я не встречал рабочей системы документооборота и управления проектами. Нет даже хранилища файлов. Встречал подобие – скорее свалку, куда закинули файлы, которые имели отношение к общению с заказчиками. Из-за этого у поставщика нужно постоянно переспрашивать, получены ли файлы, те ли версии используются и не затерялись ли требования. После двух лет работы с китайцами я перешёл на изготовление презентаций, по которым приучаю работать как себя, так и поставщиков. В презентации на примерах с картинками и фото перечислены и необходимые файлы, и их применение.

Когда я отправляю материал по проекту китайцам, я раскладываю файлы по папкам с подписью и делаю общий архив. Сотрудники поставщика перекидывают все материалы через мессенджер WeChat. При такой пересылке файлы падают либо на компьютер, либо на смартфон сотрудника.

Проблема в том, что файлов много, диалогов в WeChat – ещё больше, поэтому информация в какой-то момент пропадает. Кто-то из поставщиков умудряется найти нужные файлы в истории общения, но чаще обращается к заказчику и просит переслать снова. Иногда поставщик находит старую версию файла, в то время когда новая с изменениями пропадает. Если поставщик постесняется или забудет сверить файлы с заказчиком, в устройство могут установить устаревшее программное обеспечение и изготовить печатные материалы, которые не соответствуют новым требованиям перевозок и торговли. Проблемы решаются ручным трудом: ПО меняется рабочими, забытые значки и стикеры наклеиваются.

Читатели, которые сталкивались с производством, могут поинтересоваться, зачем сотрудничать с компаниями, у которых нет сертификатов качества по международным стандартам ISO 9000²¹? Во-первых, большая часть поставщиков такие сертификаты имеет, только работают они, скажем так, с китайской спецификой. Во-вторых, для заказчиков приоритетна

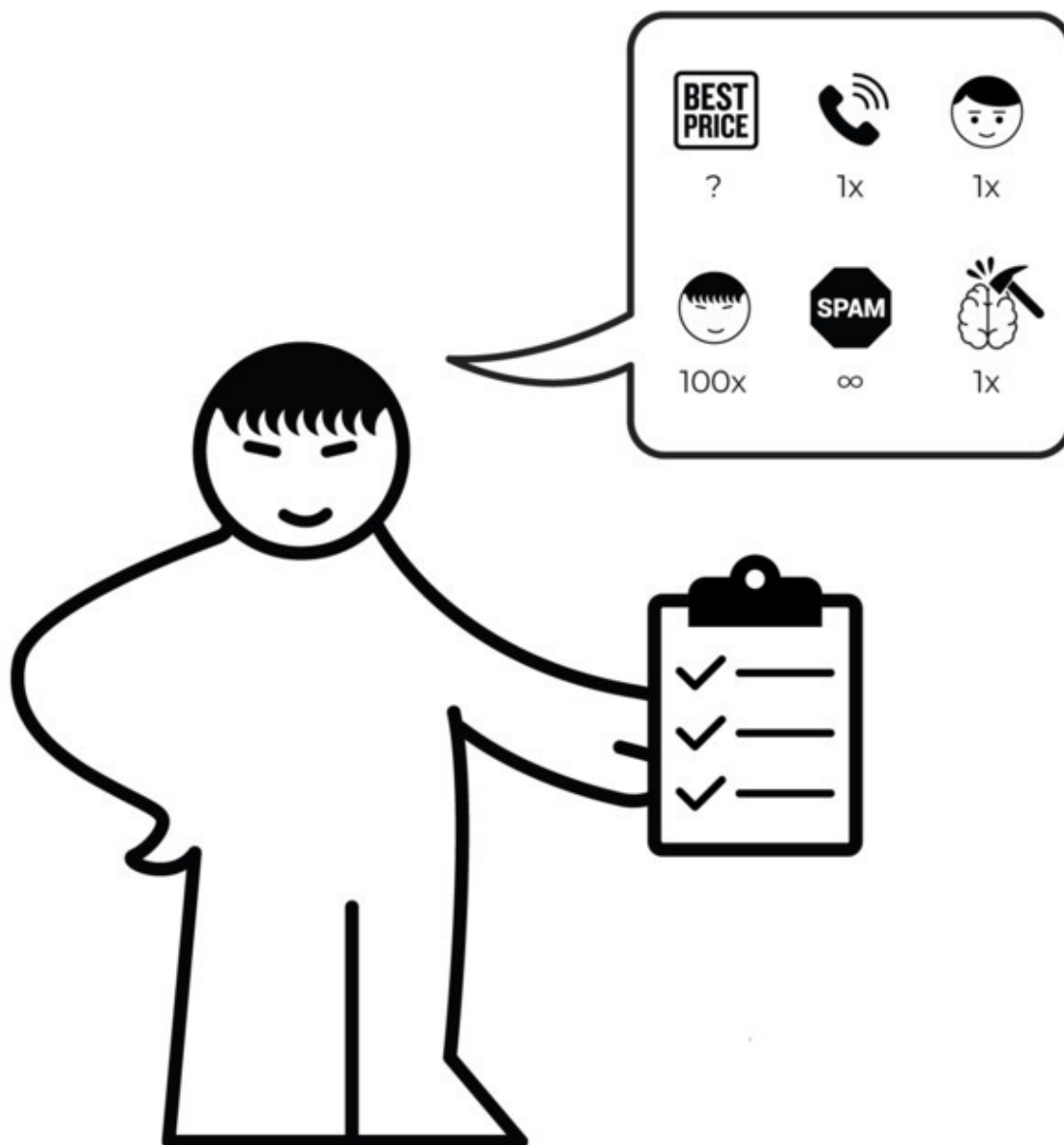
²⁰ Подробнее о мессенджере WeChat и его возможностях можно прочитать в разделе Дополнений.

²¹ ISO 9000 – серия международных стандартов, содержащих термины и определения, основные принципы управления качеством, требования к системе управления качеством организаций и предприятий. Стандарты содержат рекомендации и инструментарий для компаний, которые хотят, чтобы их продукция и услуги постоянно отвечали требованиям заказчика, а качество улучшалось.

цена, ради которой китайских партнёров можно и потерпеть. Мой опыт подсказывает, что китайский подход к бизнесу и поведение не отличаются, каких бы размеров ни была компания, а попытки перейти на бумажную бюрократию выглядят нелепо и больше отнимают время, чем приносят пользу для каждой из сторон.

Я разговаривал с собственниками бизнеса, которые предпочитают фиксировать и документировать с китайцами каждую деталь производства. Они подтвердили, что даже при тотальном контроле компонентов, производственного процесса и исчерпывающем описании китайцы умудряются упустить детали и произвести брак. Бюрократия – дополнительная защита, но не панацея. Конфликтные ситуации и спорные вопросы нужно будет решать напрямую с боссом. А помимо собственника бизнеса или руководителя менеджером по закупкам приходится взаимодействовать с худшим в мире отделом продаж.

5. Худший отдел продаж в мире – китайский



Отдел продаж в китайских компаниях является самым проблемным местом взаимодействия с клиентом, который скорее отпугивает потенциальных партнёров, чем привлекает.

Локальные бренды ищут нужную продукцию и поставщиков онлайн. Мы обращаемся за содействием к коллегам по цеху, используем инсайдерскую информацию. Мы ищем товары на торговых платформах Global Sources, Alibaba, HKTDС и других, где зарегистрировано большинство поставщиков и трейдеров, которые работают на глобальный рынок.

После нескольких лет закупок по одной товарной категории нарабатываются перечень надёжных поставщиков и чёрный список. Но рынок OEM-компаний меняется: компании уходят с рынка, успевают поругаться и разойтись инвесторы, где-то босс расслабляется и перестаёт

производить конкурентоспособную продукцию. Появляются новые компании, которые готовы предложить более выгодные союзы. За изменениями приходится следить.

Первый контакт происходит с отделом продаж. В привычной деловой среде такой контакт остался бы первым и последним. Но в работе с китайцами заранее понятно, к чему приводит запрос новому поставщику.

Точка входа менеджера по закупкам к поставщикам – это англоязычные ребята, основные навыки которых этим и ограничиваются. Часто ребята получили диплом переводчика, техническими знаниями они не обладают. Продажники переводят требования клиента на китайский и обратную связь с китайского на английский. Часто выходит как в игре про испорченный телефон, но другого «телефона» пока не изобрели.

Сложнее, когда «в угоду клиенту» китайская фирма без проверки знаний нанимает условно русскоязычного «специалиста», который не умеет говорить по-английски. «Чинглиш» понять ещё можно, но русский в интерпретации китайцев, которые не учились в естественной языковой среде, требует утомительной расшифровки. Обычно опыт общения с русскоязычными китайцами заканчивается просьбами замены на англоязычного менеджера.

Что умеют ребята из китайского отдела продаж? Например, пользоваться калькулятором, который для них в Excel нарисовал руководитель отдела. Они могут высчитать затраты на основе потребностей заказчика, но нестандартный запрос требует уточнений у начальника и остаётся без оперативного ответа.

Продавцы готовы обсудить с заказчиком целесообразность требований и возможность их реализации, но толку от этого разговора будет мало: технические моменты не их профиль, а из-за низкого места продажников в китайской системе координат решения принимает только начальник. Продажники чётко следуют установке «соглашаться на как можно меньшее» и «угоривать клиента брать товар как есть».

Когда я нахожу на торговой платформе нужный китайский продукт или компанию, в первом обращении к поставщику стараюсь быть конкретным: кратко представляюсь, в двух словах рассказываю о компании и о том, на что поставщик может рассчитывать при сотрудничестве. Далее чётко обозначаю потребность. Разумеется, для этих целей используется шаблон, а не подготовленный с нуля оригинальный текст. Во втором и последующих запросах используются уже выдержки из шаблона, которые в итоге помогают получить нужную информацию.

Ответа на поставленный вопрос в первом письме или сообщении ждать не стоит. С большой вероятностью китайский менеджер по продажам попытается найти отправителя в мессенджерах и социальных сетях и отправит заявку на добавление в лист контактов. Но не станет внимательно вчитываться в письмо и выполнять изложенные просьбы.

Если с ответом повезёт, то в нём будет презентация компании поставщика – раздутый документ, который сразу начинает претендовать на роль самого тяжёлого вложения в ящике электронной почты. С вложением будет отправлен полный каталог продукции. Каталог может содержать ответ на вопрос, но проверить это нужно будет самостоятельно.

Китайские презентации и файлы со спецификациями – это особый вид творчества, который можно создать только в Китае и получить только от китайцев. Эти презентации набраны разными шрифтами и кеглем, текст может наслаиваться на изображение, а картинка может не вписываться в размер слайда, перекрывая текст. На одних слайдах забыли убрать иероглифы, в других напутали с информацией, часть скопировали у конкурентов и забыли устранить следы воровства.

В китайской презентации много нелепых картинок, преувеличенных фактов, неверно расставленных акцентов. Там полно копий сертификатов о соответствии мировым стандартам производства, обязательно слайд с логотипами «ключевых клиентов». Вот только при рассмотрении оказывается, что сертификаты выданы на имя другой компании. Китайцы будут утверждать, что эта компания – официальное подразделение или фабрика, а для междуна-

родной торговли юридические лица другие. Многие «ключевые клиенты» запрашивали данные, но не подтверждали проекты. Здесь главное не лениться налаживать контакты и уточнять информацию если не у конкурентов, то у коллег с других региональных рынков.

В первый год работы китайская подача информации ужасает, но со временем удивляют уже грамотные профайлы. Подобранные фото, грамотный язык и подробные технические спецификации на слайдах вызывают вопрос, сами ли китайцы это подготовили.

Технические характеристики продукции в формате xls с данными в ячейках у китайцев приобретают размер каталогов для фотопечати: ведь в ячейки на самом деле запихали изображение устройства в высоком разрешении. Фотографию или рендер, пригодные для печати баннера, вручную ужали мышкой, не изменив размера. Если в дальнейшем попросить изображение изделия в хорошем качестве, его скопируют из этого самого файла. Картинку загонят в бесплатную программу для обработки, сохранят и перешлют обратно с потерей качества, которая возникает при таких манипуляциях.

Информации о характеристиках не хватает. Второстепенные данные пышно расписаны в деталях, а сведения по ключевым компонентам или функционалу нужно будет запрашивать повторно.

Если поставщик не упомянул в презентации отдельные возможности устройства, это не означает, что такого функционала нет. Верно и обратное: может не быть заявленного функционала. Так что спецификацию детально нужно проговаривать дополнительно.

С третьей попытки, уже после того как запрос ещё раз продублирован, приближается момент получения нужной информации. Но не сразу. Сначала придётся отказаться от «хитов продаж клиентов в других регионах» и «многообещающих новинок, которых ещё никто не видел». Наконец, менеджер по продажам начинает обработку первоначального запроса.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.