

# **POORLY MADE IN CHINA**

**AN INSIDER'S  
ACCOUNT OF THE CHINA  
PRODUCTION GAME**

**REVISED AND UPDATED**

**PAUL MIDLER**



**WILEY**

**John Wiley & Sons, Inc.**

Пол Мидлер

---

**ПЛОХО СДЕЛАНО  
В КИТАЕ**

---

Санкт-Петербург  
«БХВ-Петербург»  
2012

УДК 39+9  
ББК 26.89  
М57

## Мидлер П.

М57 Плохо сделано в Китае: Пер. с англ. — СПб.: БХВ-Петербург, 2012. — 304 с. — (Цивилизация)

ISBN 978-5-9775-0755-4

Идея написать книгу посетила автора в 2007 году. Тогда у домашних животных появились симптомы отравления меламинам, покрывки, сделанные в Китае, начали разваливаться, а американские родители испугались, что игрушки их детей содержат свинцовые белила. Мидлер знал, почему так происходит, и что не только американские импортеры несут за это ответственность. Многие годы выпускник престижной американской бизнес-школы помогал иностранным бизнесменам налаживать отношения с китайскими производителями и решал все связанные с этим проблемы. В своей книге он описывает современную китайскую золотую лихорадку и ее последствия. Это увлекательный рассказ делового человека, полный юмора и ярких прозрений.

*Для широкого круга читателей*

УДК 39+9  
ББК 26.89

Authorized translation of the English edition of *Poorly made in China: an insider's account of the China production*, Copyright © 2009 and 2011 by Paul Midler. All Right Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise without either the prior written permission of the Publisher. Trademarks: Wiley and the Wiley logo and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates, in the United States and other countries, and may not be used without written permission. All other trademarks are the property of their respective owners.

Авторизованный перевод английской редакции *Poorly made in China: an insider's account of the China production*, Copyright © 2009 and 2011 by Paul Midler. Все права защищены. Подготовлено к изданию по лицензионному договору с John Wiley & Sons, Inc. Никакая часть настоящей книги не может быть воспроизведена или передана в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование, запись на магнитный носитель, сканирование или тому подобные, записана в базы данных или размещена в электронных средствах распространения, если на то нет предварительного письменного разрешения Издательства.

Wiley и логотип Wiley являются товарными знаками или охраняемыми товарными знаками John Wiley & Sons, Inc. и/или ее филиалами в США и других странах и не могут быть использованы без разрешения владельцев. Все другие товарные знаки являются собственностью соответствующих фирм.

Фото на обложке *Кирилла Сергеева*

Подписано в печать 28.11.11.

Формат 84 × 108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Печать офсетная. Усл. печ. л. 15,96.

Тираж 3000 экз. Заказ №

"БХВ-Петербург", 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29.

Санитарно-эпидемиологическое заключение на продукцию № 77.99.60.953.Д.005770.05.09 от 26.05.2009 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

Отпечатано с готовых диапозитивов

в ГУП "Типография "Наука"

199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12

ISBN 978-0-470-40558-1 (англ.)  
ISBN 978-5-9775-0755-4 (рус.)

© 2009 and 2011 by Paul Midler

© Перевод на русский язык "БХВ-Петербург", 2011

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	3
Введение.....	12
Благодарности.....	15
Глава 1. Фокус с исчезновением.....	17
Глава 2. Неприятности — моя специальность.....	25
Глава 3. Все, что нам нужно — это ваш образец.....	35
Глава 4. Вице-президент по работе в неблагоприятных районах.....	42
Глава 5. «Теперь — да» .....	56
Глава 6. Пестрый карнавал глобальной коммерции .....	69
Глава 7. И это очень хорошо.....	90
Глава 8. Зерно неустанных забот .....	101
Глава 9. Китайская игра.....	111
Глава 10. Семь шагов к решению проблемы .....	127
Глава 11. Контрафактная культура.....	136
Глава 12. Не испытывалось на животных.....	155

---

Глава 13. Совместное предприятие как панацея.....	162
Глава 14. Долгая дорога домой.....	171
Глава 15. Бриллианты, приносящие удачу.....	182
Глава 16. Мусорные трофеи.....	196
Глава 17. «Вы меня не расслышали».....	212
Глава 18. «Цена расти!».....	222
Глава 19. Вам бы там не понравилось.....	240
Глава 20. «Другого я от вас и не ждал».....	254
Глава 21. Новая фабрика.....	263
Глава 22. Нулевая прибыль.....	277
Послесловие.....	294

Лучше знать часть вопросов, чем все ответы.

*Джэймс Тербер*

Война — это путь обмана. Поэтому, если ты и можешь что-нибудь, показывай противнику, будто не можешь; если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься; хотя бы ты и был близко, показывай, будто ты далеко; хотя бы ты и был далеко, показывай, будто ты близко; заманивай его выгодой; приведи его в расстройство и бери его; если у него все полно, будь наготове; если он силен, уклоняйся от него; вызвав в нем гнев, приведи его в состояние расстройства; приняв смиренный вид, вызови в нем самомнение; если его силы свежи, утоми его; если дружны, разъедини; нападай на него, когда он не готов; выступай, когда он не ожидает.

*Сунь Цзы (цитируется по Сунь Цзы «Трактат о военном искусстве» (пер. Н. И. Конрад, Москва, 1958 г.; <http://www.warriors.newmail.ru/traktat01.htm>))*

Самое важное для возникновения правильной мысли — наличие правильного ощущения, самое важное для понимания чужой страны — ощутить ее запах.

*Томас Стернз Элиот*

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Путь потребляемых нами товаров от дверей китайских фабрик до полок магазинов в Соединенных Штатах долг и запутан. Он не обозначен на картах, там нет никаких законов, а контракты и договоры обычно не соблюдают. На скоростных шоссе международной коммерции нет полицейских патрулей. Неудивительно, что дефекты этой системы привели к длинной череде скандалов, связанных с качеством продукции. Токсичный меламин в молочных продуктах, ядовитые свинцовые белила на детских игрушках и многие другие похожие случаи стали сенсациями во всем мире. В своем ярком повествовании Пол Мидлер приглашает нас проехать по извилистой дороге международной торговли, чтобы на примерах многочисленных безымянных фабрик наглядно продемонстрировать, что не так в современном Китае. Он знакомит нас со многими западными предпринимателями, привлеченными в Китай перспективами экспортного производства. По ходу повествования автор демонстрирует опасности экономики, которой не хватает прозрачности. Он показывает, как сметливы китайцы, и насколько легковерными могут быть американцы.

Я занимаюсь изучением Китая уже более тридцати лет, и эта книга — одна из немногих на книжных полках, заполненных апокалиптическими пророчествами или беспочвенными восторгами, о которых я могу сказать: «Да! Так оно и есть на самом деле».

Пол Мидлер — наемный агент, посредник, помогающий американским импортерам налаживать отношения с китайскими производителями. Он контролирует деятельность китайских партнеров, пытаясь добиться хотя бы подобия удовлетворения для своих американских клиентов. У американских начальников нет желания участвовать в скучных и малопонятных переговорах, и его помощь как посредника, переговорщика и инспектора для многих оказалась совершенно незаменимой. За долгие годы рутинных переговоров по поводу глиняных горшков, строительных лесов и деталей для мебели (и это лишь несколько разновидностей товаров, которыми ему приходилось заниматься среди упомянутых в книге) он многое сумел узнать о Китае и его экспортной экономике.

Немногие сумели проникнуть в самое сердце китайского общества, как это удалось Мидлеру, и его наблюдения, изложенные в книге, — это настоящее сокровище. Китай стал для Мидлера домом. Его жизнь сосредоточена именно там, а не где-нибудь еще. Его заработок зависит от умения добиваться результатов в этом месте, умения, которого недостает многим профессиональным исследователям Китая. Для него этот навык не ограничивается определенной группой товаров или отдаленными регионами, где их производят. Напротив, по самой своей природе его умение должно быть универсальным. Приемы, которые работают в деловых отношениях, работают и в других сферах жизни, начиная с дружбы и заканчивая политикой.

Поэтому читать книгу Мидлера следует с двух точек зрения. Поначалу «Плохо сделано в Китае» читается как увлекательный авантюрный роман, рассказывающий о приключениях автора среди китайских и иностранных предпринимателей, пытающихся перехитрить друг друга. Основная сюжетная линия здесь развивается вокруг участия автора в совместном предприятии, выпускающем мыло и шампуни для американских магазинов уцененных товаров. Хотя на первый взгляд тема не кажется увлекательной, история полна драматизма, достойного детективного романа. Повествование описывает перипетии отношений основных персонажей и останавливается на мелких деталях производственных отношений, вроде таинственного уменьше-



ния толщины флаконов, в которые расфасовывают дешевый шампунь. В этой ситуации руководство фабрики было неприятно удивлено упорными попытками клиента настоять на соблюдении элементарных принципов, вроде точного соблюдения спецификации изделий. Американский импортер же сходил с ума от беспокойства, потому что одно бракованное изделие могло обернуться для него потерей контрактов на миллионы долларов.

Много лет назад, работая экскурсоводом в Китае, я часто сталкивался с недобросовестным и раздражающим поведением, наподобие описанного Мидлером, и так же, как и он, я искал исторические параллели. Можно найти массу похожих примеров в истории финансовых отношений и даже межправительственных соглашений между Китаем и зарубежными странами. Богатый фактический опыт Мидлера позволяет приоткрыть завесу над многими тайнами Китая, а без него вы окажетесь в открытом море, и течение стремительно понесет вас в сторону от цели, к которой вы стремитесь.

С другой стороны, книга Мидлера — не столько книга о ведении дел в Китае (хотя каждый импортер обязательно должен ее прочесть), сколько описание на языке коммерции общих механизмов и принципов устройства жизни в стране. Она содержит важные и дорого доставшиеся автору знания о запутанных и противоречивых законах, царящих в этом обществе.

В этом динамичном повествовании перед читателем проходит череда невыдуманных персонажей. «Сестра» Чжэн — загадочная владелица фабрики по производству косметических товаров, у которой сирийский еврей из Нью-Йорка по имени Берни надеется приобрести шампунь и другие косметические товары для продажи в сетях магазинов уцененных товаров по всей Америке. Сестра — китайка, стремящаяся во что бы то ни стало добиться успеха, чья хитрость вполне под стать ее амбициям. Она привлекательна, о ней хочется узнать больше, но совершенно невозможно узнать ее хорошо. Она демонстрирует поразительные настойчивость и смекалку, когда хочет оправдать внезапное повышение цен и отобрать часть и без того невысоких доходов Берни. А когда клиент напоминает ей о подписанном договоре, эта женщина, только что яростно сражав-

шаяся за столом переговоров, дергает Мидлера за рукав и кокетливо просит напомнить клиенту о серьезности отношений между ее фабрикой и его компанией.

Знатоки истории Китая, возможно, помнят Вашингтонскую конференцию (1920—1921), которая должна была решить несколько проблем, связанных с безопасностью в Тихоокеанском регионе. Один из представителей Соединенных Штатов просидел полночи со своим китайским коллегой, которого считал хорошим другом, в поисках компромисса. На следующий день во время общего заседания он подвергся жесточайшей критике, как двуличный империалистический кровосос. Тем не менее переговоры прошли довольно успешно, и в результате был подписан ряд важных соглашений. Любопытно, что китайская делегация мирно сочетала два диаметрально противоположных подхода к ведению переговоров. Мидлер замечательно демонстрирует подобные культурные нюансы, и его книга послужит важным уроком для всех, кто имеет дело с Китаем.

В книге мы встречаем американских предпринимателей, движимых жадностью, но при этом крайне наивных. Они приезжают в Китай, не зная ничего, кроме того, что, по мнению окружающих, там сейчас происходит все самое важное. Усыпленные королевскими почестями, они верят в модные поверхностные стереотипы относительно Китая: китайская экономика растет быстрее всех; будущее — за Китаем; если их компания не начнет развивать свое дело в Китае, она исчезнет; и, вероятно, самый важный — что вести дела в Китае очень просто. Здесь нет ни докучливых профсоюзов, ни государственного контроля, а организовать совместное предприятие очень просто. Вы просто договариваетесь напрямую с начальником, пожимаете руки, и сделка состоялась. Словно по мановению волшебной палочки ваш каталог оказывается заполнен новой, удивительно недорогой продукцией.

Все это, конечно, красивая сказка, но подобные иллюзии разделяют не только предприниматели, но и многие политики. Президент Ричард Никсон вместе с его политическим советником Генри Киссинджером не знали о Китае почти ничего, но это не помешало им отвести ему основное место в их диплома-

тической стратегии. Их первый визит в Поднебесную, казалось, прошел отлично: китайцы продемонстрировали мастерство и осведомленность, совершенно поразившие членов делегации. Конечно, не обошлось и без эксцессов, как, например, когда Никсон выразил китайскому лидеру Мао Цзэдуну свою надежду, что их сотрудничество будет иметь более глобальный характер и, не ограничиваясь двумя странами, станет учитывать интересы Индии, Японии, Советского Союза и сопредельных стран. Мао ответил крайне резко, назвав предложенную идею скучной и не представляющей интереса. Ожидания сторон на этих исторических переговорах очевидно отличались слишком сильно, и потому подписанные соглашения были сформулированы настолько нечетко, что оказались практически бессодержательными. Отношения между Пекином и Вашингтоном всегда были не менее сложны и запутаны, чем отношения американских импортеров с их китайскими поставщиками.

Китайцы потрясающе умеют манипулировать впечатлениями и чувствами иностранцев, и как показывает книга, они умело используют присущее иностранцам стремление избегать острых вопросов. Во время первого визита на косметическую фабрику Мидлер становится участником сложного спектакля, в котором ему приходится тщательно вымыть руки, надеть стерильный халат и шапочку, прежде чем он сможет попасть в производственные помещения. Все это выглядит очень серьезно, профессионально и производит самое благоприятное впечатление. Мидлер, инстинктивно придержав язык во время первого визита, вскоре выяснил, что, как только контракт был подписан и средства переведены на счет фабрики, об этих сложных ритуалах немедленно забыли и больше не вспоминали. Книга Мидлера — это отчасти описание постепенного осознания автором того, что многое из происходящего в Китае делается лишь для создания видимости. С помощью историй о ведении дел в Китае он стремится помочь нам увидеть происходящее за красочным фасадом.

Однажды мне довелось сопровождать бывшего спикера Палаты Представителей в поездке по Китаю. До этого я полагал, что меня уже ничем не удивить, но с такими изысканными по-

честями я не встречался прежде никогда. Наш кортеж сопровождали полицейские машины с мигалками и включенными sireнами. Это была пустая формальность, но она невероятно льстила самолюбию членов делегации.

Во время нашей поездки на некоторых улицах открыли специальные ворота, чтобы дать нам возможность осмотреть безукоризненную гармонию районов «реки цветущих персиков», или китайского рая на Земле. Это были идеально ухоженные кварталы, недоступные для простых китайцев. Они предназначались для партийной элиты. Внутри, во дворах, нас окружали идеально ровные лужайки, успокаивающе журчали фонтаны, а в наших комнатах было прохладно и тихо, и уровень комфорта не уступал самым лучшим апартаментам, которые можно было найти на Западе. Наши хозяева, казалось, моментально угадывали все наши желания, кормили нас просто изумительно. Однако много ли настоящего Китая мы увидели?

Окруженная такой заботой американская делегация повела себя крайне послушно. Мы не задавали острых вопросов, боясь нарушить идиллию и обидеть наших гостеприимных хозяев. Единственный неприятный момент за время нашего визита возник, когда я задал министру иностранных дел, как мне казалось, довольно интересный вопрос. Я заметил, что Китай признает независимость Монголии, бывшей частью империи Цин (1644—1912). В то же время Тайвань, входивший в империю только частично и очень недолго, теперь считается бесспорной частью Китая. Как объяснить это очевидное противоречие?

Министр иностранных дел рассердился и отменил мой вопрос, как не заслуживающий ответа. Я чувствовал себя немного виноватым, поскольку нарушил гладкое течение визита, но потом поймал себя на мысли: «А что, собственно, должны делать высокопоставленные лица, как не отвечать на сложные вопросы?» Остальные члены группы считали, что я преступил границы дозволенного, но не стоит заблуждаться, министр отлично понял мой вопрос и впоследствии прислал своего коллегу, который потратил больше двух часов, пытаясь объяснить мне политические нюансы, связанные с ним.

Подобные инциденты характерны для американо-китайских отношений, идет ли речь о шампуне для магазинов уцененных товаров или о национальной безопасности. Американские делегации считают необходимым проявлять сдержанность в своих высказываниях и ходят на цыпочках вокруг вопросов, на которых им как раз следовало бы заострять внимание. Вежливость — это, конечно, замечательно, но при таком хроническом недостатке открытости в наших отношениях как можно говорить об упрочнении экономических и политических связей между США и Китаем?

Многочисленные свидетельства того, что китайские компании не выполняют взятых на себя обязательств, — один из самых настораживающих симптомов, описанных в книге. Всякому известно, что китайские контракты подвергаются бесконечным пересмотрам. Американские покупатели, уверенные, что их изделия будут произведены как положено, часто обнаруживают, что для производителей их образцы — не более, чем предварительные эскизы или рекомендации. Они самовольно меняют спецификации, не ставя клиента в известность, в надежде, что никто не заметит разницы. В какой-то момент после того, как руководство фабрики самовольно заменяет разные ароматизаторы во многих изделиях одним и тем же миндальным ароматом, пойманная с поличным «Сестра» удивленно заявляет, что по ее мнению миндальный ароматизатор пахнет ничуть не хуже.

Однажды я ремонтировал ванную комнату в просторном доме времен Эдуарда VII в городе Провиденс штата Род-Айленд. Мне хотелось вернуть ей первоначальный облик. С этой целью я установил изящный медный смеситель и головку для душа с соответствовавшей тому периоду черной маркировкой на белых эмалированных ручках кранов. Это чудо техники было сделано в Китае и искусно воспроизводило внешний вид соответствующей эпохи, но вероятно стало причиной разорения многих американских и английских импортеров. Все работало замечательно первые шесть месяцев, а затем смеситель начал разваливаться: шланг для душа раскрутился, краны начали болтаться, и в итоге смеситель просто развалился на части. Он был «плохо сделан в Китае». В конце концов, мне пришлось заме-

нить его безликим американским агрегатом образца конца двадцатого века, разрушавшим эффект, которого я добивался, но бесперебойно обеспечивавшим меня душем.

Эта книга не просто рассказывает о ненадежности продукции, произведенной в Китае. Если копнуть глубже, она рассказывает о людях, которые обещают одно, а делают другое. Это книга о китайских уловках и увертках. Это книга о взаимоотношениях с оппонентами, о стратегии и тактике.

Она напомнила мне о многочисленных разногласиях между США и Китаем, и в частности о переговорах в 1982 года, касавшихся поставок Соединенными Штатами вооружений на Тайвань. Тон этих переговоров определило заявление китайской стороны о том, что «в целом» они намереваются проводить в отношении Тайваня мирную политику. Американская сторона интерпретировала это как отказ от силового решения конфликта и согласилась в будущем ограничить поставки вооружений на остров. Если бы делегация Соединенных Штатов лучше понимала китайский язык, она бы знала, что выражение «в целом» в китайском обычно предшествует обсуждению исключения из правила. Как французское выражение *en principe*<sup>1</sup>, утверждение китайцев, что «в целом» они разделяют некоторую позицию, ставит целью не столько успокоить собеседника, сколько намекнуть, что правила вот-вот будут нарушены (ввиду совершенно особых обстоятельств, разумеется). И посмотрите, что произошло в Китае. Хотя государственная политика Китая считается миролюбивой, на протяжении нескольких последних лет там продолжается беспрецедентное по размаху наращивание вооружений.

Несмотря на скептические прогнозы в отношении дальнейшего развития Китая, общий тон книги скорее положительный. Очевидно, что Мидлер испытывает глубокую симпатию к стране и людям, ее населяющим, даже если это чувство выражено неявно. Невозможно разобраться в такой сложной культуре, если не чувствуешь к ней глубокого влечения. Мидлер прожил в Китае долгие годы, свободно ориентируется в языке, и у него

---

<sup>1</sup> В принципе (фр.).

нет другого дома. Да он ему, похоже, и не нужен. После окончания элитной бизнес-школы он легко мог стать финансистом на Уолл-Стрит. Если бы он посвятил долгие годы, потраченные на подготовку к работе в Китае, изучению биологии и химии, он мог бы углубить за это время наши научные познания. Но он выбрал работу в Китае и в результате позволил нам понять эту страну чуть лучше.

Разобравшись в одной сфере китайской жизни, можно многое понять и об обществе в целом, ведь устоявшиеся поведенческие модели остаются практически неизменными, работаете вы на круизном теплоходе или на фабрике по производству мыла и шампуня. Свои знания и опыт можно передать другим, и поэтому я надеюсь, что эта книга найдет заинтересованных читателей не только среди предпринимателей, но и среди ученых, дипломатов и прочих людей, чья профессиональная деятельность связана с Китаем. Я также рассчитываю, что она будет интересна и обычным людям, которые хотели бы узнать, на что похожа обычная повседневная жизнь в Китае.

*Артур Уолдрон (Arthur Waldron),  
Лаудеровский профессор  
международных отношений,  
Университет Пенсильвании,  
Брин Мор, Пенсильвания*

# ВВЕДЕНИЕ

Эта книга началась со статьи, написанной для Уортонской Школы бизнеса во время кризиса качества китайских товаров в 2007 году. Это был год, когда у домашних животных появились симптомы отравления меламином; покрышки, сделанные в Китае, начали разваливаться, а американские родители испугались, что игрушки их детей содержат свинцовые белила. Я написал эту статью, чтобы опровергнуть утверждения о том, что американские импортеры несут ответственность за нарушения технологии производства своих товаров в Китае. Проработав с китайскими производителями много лет, я видел ситуацию в несколько ином свете. Я считал, что американские компании делали все, что было в их силах, но китайские фабриканты действовали слишком ловко и часто прилагали огромные усилия, чтобы незаметно изменить спецификации изделий ради небольшого увеличения своих доходов.

Владельцы китайских фабрик постоянно играли с клиентами в кошки-мышки. Они поставляли клиентам продукцию высокого качества в самом начале сотрудничества, а потом начинали удалять ключевые ингредиенты (или заменять высококачественные компоненты низкосортными). Клиенту никогда не сообщали об изменениях в спецификации, а конечный продукт часто был практически неотличим от первоначального. Постепенная деградация качества проводилась очень тонко и непре-



рывно, а импортеры даже не догадывались, что происходит, пока их товары не переставали работать. Я назвал этот процесс «эрозией качества», он должен был объяснить, по крайней мере отчасти, почему качество продукции одновременно падало во всех областях экспортного производства.

За пределами Китая мало кто знал, что там на самом деле происходит, и поэтому у американских читателей моя статья в основном вызывала удивление. Те же, кто работал в этой сфере, наоборот, считали мою позицию слишком сдержанной. «Ваши истории о проблемах с качеством продукции — это ерунда, — говорили мне. — Послушайте, что произошло с нами!»

Эта противоречивая реакция на мою статью — подтверждение моих наблюдений специалистами и недоверие широкой публики — убедили меня, что имеет смысл ее дополнить и расширить. Никогда раньше я не писал ничего длиннее статьи, но, тем не менее, мне предложили контракт на публикацию книги. Чем больше я писал, тем больше мне хотелось рассказать о Китае.

Книга, которую вы держите в руках, — не более чем коллекция зарисовок, занимательных историй, накопленных мной за долгие годы, проведенные в чужой стране. Хотя я отобрал для книги самые интересные эпизоды, я все же старался включить только те из них, которые характеризуют общую ситуацию.

Возможно, стоит отметить, что я прибыл в Китай, не имея четких ожиданий, и поначалу был настроен довольно оптимистично. Со временем, однако, опыт заставил меня пересмотреть мое отношение к происходящему, и в итоге у меня сформировалась целостная система взглядов. Начиная работу над этой книгой, я надеялся, что если я покажу людям часть того, что видел сам, возможно, они придут к похожим выводам.

Когда меня спрашивают, о чем эта книга, я обычно отвечаю простым ответом: о влиянии традиций. Традиции влияют на экономическое развитие страны: определенные культурные предпосылки, безусловно, способствовали стремительному взлету Китая. Но и на бытовом уровне традиции (и их понимание) могут как способствовать, так и препятствовать налаживанию конструктивного диалога. Я надеюсь, что эта книга,

по меньшей мере, развеет представления о том, что дела в Китае можно вести так же, как и в любом другом месте.

Мую книгу иногда упрекают в том, что она лишь перечисляет многочисленные проблемы, возникающие в Китае, не предлагая способов их решения. Мне кажется удивительным, что находятся люди, согласные принять книгу, посвященную незнакомой культуре, только если она содержит готовые решения, предлагаемые автором. Какие бы вопросы ни стояли сейчас перед Китаем, какие бы проблемы ни волновали остальные страны, мы сможем найти решение только в процессе диалога, а разумный диалог возможен, только если мы хоть немного поймем природу обсуждаемых проблем. Эта книга — не более чем предисловие к такой дискуссии. Я никогда не рассчитывал, что она станет последним словом, но хочу, чтобы она стала вступлением.

# БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга была бы невозможна без щедрости и помощи многих людей. Ответственность за ее содержание, безусловно, лежит исключительно на моих плечах, но я хотел бы выразить свою глубочайшую признательность следующим людям, потратившим свое время, оказавшим бесценную помощь или иначе поддержавшим мои усилия: Тому Алену (Tom Alain), Джейсону Бернштейну (Jason Bernstein), Бруку Эпли (Brooke Eplee), Анатолю Файкину (Anatole Faykin), Джеффри Гурвицу (Jeffrey Hurwitz), Беннету Хаймеру (Bennett Hymer), Гэндолу Киму (Handol Kim), Скотту Клепперу (Scott Klepper), Ариэлю Кронману (Ariel Kronman), Мартину Лакину (Martin Lakin), Рэйчел Лакин (Rachel Lakin), Джиму Ллевелину (Jim Llewellyn), Хьюго Рэстоллу (Hugo Restall), Бенджамину Робертсону (Benjamin Robertson), Марианне Зальц (Marianna Salz), Стиву Шеру (Steve Sher), Бенджамину Шволлу (Benjamin Schwall), Габриелле Уортман (Gabriella Wortmann).

Непредсказуемость, с которой Китайская Народная Республика реагирует на любую, даже самую завуалированную критику положения в стране, заставляет вести себя осторожно. Многие из тех, кто помогал мне в работе над книгой, попросили не называть их имен ни на этой, ни на других страницах. Среди них были и китайцы, и граждане других стран.

Каждый должен иметь возможность высказать свое мнение или поддержать тех, кто это делает, не боясь последствий. Свобода слова должна стать всеобщим правом, в особенности, если дискуссии и дебаты идут обществу на пользу. Решив остаться в тени, мои сторонники помогли продемонстрировать еще одно важное обстоятельство: прежде чем Китай сможет играть в мире более важную, возможно, решающую роль, в стране должны произойти серьезные изменения.

# ГЛАВА 1

## ФОКУС С ИСЧЕЗНОВЕНИЕМ

В Китае производили все на свете, а заодно и все вообразимые запахи. На многочисленных фабриках вас встречали дурманящие испарения клея, используемого для изготовления кожаной обуви, ореховый аромат керамической посуды, обжигаемой в газовых печах, кисловатый привкус полипропиленовых пластмасс, расплавленных перед отливкой под давлением. Каждому производственному процессу соответствовал свой неповторимый мир запахов, и те, кто занимался экспортным производством достаточно долго, часто могли определить характер производства на фабрике посредством одного лишь обоняния.

Я даже не мог себе представить такого разнообразия типов производств, с каким мне пришлось столкнуться за время моей работы в Южном Китае. И хотя обычно их воздействие на органы чувств было очень сильным, а порой и просто ошеломляющим, мне редко доводилось встречать владельцев фабрик, которые хоть как-то реагировали на запахи.

Помню, на одной особенно пахучей фабрике, стоя у ворот вместе с начальником, я оглядывал пространство, окутанное белой дымкой. Позади нас, на некотором удалении, рабочие окунали трубы из нержавеющей стали в ванны с реактивами. Это был процесс никелировки. Почувствовав привкус металла во рту, я непроизвольно наморщил нос.

— Хао чоу,— сказал я. — Ну и вонь.

Не успели слова слететь с моих губ, как я пожалел об этом, хотя и был наполовину уверен, что начальник со мной согласится. Он выбросил свою сигарету и повернулся ко мне.

— Вы, иностранцы, — сказал он, — приезжаете в Китай и жалуетесь на загрязнение окружающей среды, не понимаю, почему.

Он обвел рукой покрытый дымкой ландшафт, окружавший нас:

— По мне, здесь пахнет деньгами.

В Китае для многих мечтавших о лучшей жизни эти промышленные веяния ассоциировались с лучшими экономическими возможностями, а более бедные уголки, пахшие свежестью или просто лишенные запахов, вызывали не зависть, а жалость.

На всех предприятиях, куда меня забрасывала работа, я обращал особое внимание на запахи, и виной тому моя самая первая фабрика. Там производили то, что в Китае называют *товарами повседневной химии* (daily use chemicals) — товары для ухода за телом вроде мыла, шампуня и крема для рук.

Предприятие с названием King Chemical располагалось в глуши, у подножия большого холма. Был ясный, солнечный день, аромат косметики наполнял воздух, и я подумал про себя: «Вот, значит, как пахнет светшоп<sup>1</sup>». Сладкий цветочный аромат был легко узнаваем: его можно было встретить в банке, в магазине, да где угодно. Так пахли мыло и шампуни во всем Южном Китае.

Делами на фабрике управляла миниатюрная привлекательная женщина, настоявшая на том, чтобы я называл ее Чжен Цзе.

Это обращение мне было понятно: Чжен — ее фамилия, а Цзе определяло ее как «старшую сестру». Она пояснила, что работницы должны обращаться к ней таким образом, потому что она хочет быть для них объектом восхищения и обожания.

«Сестра» Чжен объяснила, что ее муж уехал по делам и потому не сможет присоединиться к нашей экскурсии по фабрике.

---

<sup>1</sup> Sweatshop — кустарная мастерская, в которой рабочие получают крайне низкую зарплату и работают в тяжелых условиях. — *Прим. пер.*

Вместо него нас будет сопровождать небольшой эскорт из менеджеров компании.

— Держите, Вам придется это надеть, прежде чем мы войдем внутрь.

Она подала мне белый халат и пару матерчатых бахил и, только убедившись, что я все надел, натянула бахилы на свои черные сапоги на высоком каблук.

Она объяснила, что эти предосторожности необходимы для обеспечения чистоты на производстве. Китайские производители обычно не обременяли себя заботой о чистоте, но для косметического производства она была необходима. Тема чистоты всплыла и в моем разговоре с Берни, когда он инструктировал меня перед этим необычным заданием.

Прежде чем выбрать эту компанию в качестве поставщика, он уже пытался производить ту же линию товаров в другом месте, но последствия были катастрофическими. Крупная партия оказалась заражена бактериями, что привело к большим убыткам для его компании. Он предупредил меня, что это не должно повториться.

Процедура подготовки разбудила во мне любопытство, и мне не терпелось попасть на территорию фабрики. Сквозь стеклянное окно мне была видна большая часть того, что ожидало меня внутри. Там кипела жизнь, и я отметил, что все работницы были одеты в белое.

Затем нам пришлось вымыть руки. Менеджеры, присоединившиеся к нам, выстроились перед рядом раковин. Они мыли руки по очереди. В своих белых халатах, намыливая руки по локоть, они были похожи на хирургов, готовящихся к операции.

С начисто вымытыми руками я шагнул по направлению к двери, но чья-то рука остановила меня. Мне на голову нахлобучили белую шапочку. В завершение церемонии двери в цех распахнулись настежь и оставались широко открытыми, пока мы проходили внутрь.

Фабрика была похожа на улей, и мне, незнакомому с этим типом производства, было трудно понять, что к чему. Я увидел работниц, занятых изготовлением лосьона для рук, и стал наблюдать, как розовые флаконы движутся по конвейеру. Одни

работницы наполняли флаконы, в то время как другие закрывали их крышками или вытирали. Я попросил разрешения посмотреть на конечный продукт, и мне дали флакон из запечатанной коробки. Все надписи на нем были на китайском: эта компания производила товары для внутреннего рынка. Компания Берни должна была стать их первым экспортным клиентом.

Пока мы шли вдоль сборочной линии, низко склоненные головы работниц склонялись при нашем приближении еще ниже, а скорость работы заметно возрастала. Каждый раз, когда наше продвижение замедлялось, казалось, что работницы задерживают дыхание. Никто из нашей группы не замечал этого беспокойства при нашем приближении, а может, оно их просто не интересовало.

Я увидел, как молодая женщина с короткой стрижкой взяла с конвейера флакон и стала вытирать его с тщательностью, близкой к маниакальной, отказываясь передавать его дальше до тех пор, пока перед ней не оказался следующий. Я попытался заглянуть в глаза работниц, но ни одна не захотела встретиться со мной взглядом. В поведении даже тех из них, на кого наше посещение влияло не так сильно, ясно читалось понимание того, что за ними наблюдают.

Одна женщина, закручивавшая крышки на флаконах, делала это с нарочитым изяществом. Ее соседка складывала флаконы в картонные коробки, но не швыряла их туда, а укладывала бережно, двумя руками, почти с таким же почтением, с каким у китайцев принято подавать свою визитку.

Человек, отправивший меня в эту поездку, был импортером, знавшим обо мне только то, что я живу в Китае. Мы встречались всего один раз, да и то мельком. Его звонок был для меня полной неожиданностью, а инструкции были расплывчаты.

— Осмотрись там, как следует, — сказал Берни. Он хотел, чтобы я запомнил все, что покажется необычным. Не увидев ничего такого уж необычного, я решил задать несколько вопросов.

— Сколько человек занято на производстве? — спросил я.

Сестра кивнула, словно одобряя мой вопрос.

— Две сотни, — ответила она.



Я их не считал, но мне показалось, что работниц вокруг нас было меньше.

— Когда у них перерывы? — продолжал спрашивать я.

Сестра ответила, что на фабрике есть перерывы на ланч и на обед. Я поинтересовался, сколько у них выходных в месяц. Сестра ответила, что большинство работниц получает один выходной раз в две недели.

Поскольку список моих вопросов иссяк, я сказал ей, что впечатлен их фабрикой. В ответ Сестра похвалила мой китайский, добавив, что найти меня было большой удачей для Берни. Она выразила надежду, что наше сотрудничество будет продолжаться и после окончания моего визита, и даже заметила, что у такого человека, как я, ей есть чему поучиться. Новичок в том, что касалось производства, я к тому времени уже прожил в Китае несколько лет и успел кое-что усвоить: если ты говоришь людям приятные слова, будь готов получить в ответ нескончаемый поток комплиментов.

Большая часть работы на фабрике выполнялась вручную, но, как я заметил, ноги тоже иногда шли в ход. Мы подошли к станку для расфасовки крема для рук во флаконы. Станок приводился в действие педалью на полу: если на нее нажать, струя крема под давлением вылетала из носика и заполняла флакон. Складывалось впечатление, что работнице, управлявшей станком, никак не удавалось правильно рассчитать время, и весь ее комбинезон спереди был покрыт кремом, по-видимому, из-за частых ошибок.

Я остановился и стал наблюдать за ее работой. Казалось, что она только недавно начала работать на этом месте, потому что в ее действиях чего-то недоставало. Мне показалось, что дело было не только в том, что она нервничала. Все выглядело так, словно она выполняла эту работу впервые.

Я почувствовал, как чья-то рука берет меня за локоть. Это была Сестра, она давала мне понять, что нам следует двигаться дальше.

Ее поведение показалось мне довольно откровенным, хотя я и понимал, что она не заигрывает со мной, а просто пытается поскорее выпроводить. Я специально прилетел на фабрику

из другого города, а экскурсия продолжалась очень недолго. Я чувствовал себя ребенком, чья поездка на карусели закончилась слишком быстро. Как только я начал немного ориентироваться на фабрике, двери снова распахнулись, и мы опять очутились на свежем воздухе.

— Мы отвезем Вас в аэропорт, — сказала Сестра и отвела меня в приемную рядом с ее офисом, где мне дали чашку зеленого чая из пакетика.

Просидев в приемной некоторое время, я решил, что обо мне забыли. Мимо меня постоянно ходили сотрудники, но никто не обращал на меня никакого внимания. Я просмотрел свои записи и понял, что у меня было мало впечатлений, и все они были невняты. Когда кто-то подошел ко мне сообщить, что водитель задерживается, я понял — они не могут его найти.

Поскольку фабрика по-прежнему занимала мои мысли, я решил вернуться и посмотреть на нее еще раз. Скорее всего, никто не заметит моего отсутствия, а мне, возможно, удастся понять больше, понаблюдав за работницами, не напуганными присутствием руководства.

Фабрика находилась сразу за административным зданием, чуть выше на холме. Снаружи никого не было, только ветерок, спускавшийся с холма, нарушал тишину. Обстановка была настолько идиллической, что я решил — не буду возражать, если подобные поручения от Берни станут регулярными.

Дойдя до фабрики, я подошел к окну и прижался лицом к стеклу. На секунду мне показалось, что я заблудился: *«Неужели я перепутал здания?»*

Я снова заглянул в окно. Помещение выглядело так же, но внутри никого не было. Там где только что было 50 или 60 работниц, остался только старик с метлой. Заметив меня, он направился было к двери, чтобы впустить меня, но затем передумал и бросился к заднему ходу.

*Что здесь, черт возьми, происходит?*

По-прежнему прижимаясь лбом к стеклу, я взглянул на свои часы: было начало четвертого. На китайских фабриках не было традиции устраивать полуденную сиесту, а Сестра уже сказала мне, что работа останавливается только на ланч и на обед.

Я услышал стук каблуков за спиной. То, что еще недавно казалось неплохой идеей, быстро превращалось в непростую ситуацию. Я вдруг почувствовал себя виноватым, словно меня поймали за чем-то недозволенным, сующим нос куда не следует.

Какое мне придумать оправдание, как реагировать на то, что я увидел, а, точнее, не увидел? Мои нескромные похождения вполне могли здорово кого-нибудь рассердить. Звук быстро приближающихся каблуков становился все громче, и я не мог больше делать вид, что не слышу его.

Цок-цок-цок-цок.

Я обернулся в ожидании худшего, однако вместо выражения гнева на лице Сестры расплывалась вымученная улыбка. Она становилась все шире по мере ее приближения, пока не превратилась, наконец, в гримасу. Когда Сестра подошла ко мне, было видно, что она немного запыхалась.

— Работницы отдыхают, — сказала она.

Это был такой же верный способ прекратить разговор, как в Америке сказать собеседнику, что вам нужно бежать по делам. Дальнейшие расспросы просто неуместны. Само понятие отдыха в Китае священно, а когда такое говорят иностранцу, оно приобретает дополнительный вес. Китайцы напряженно работали тысячелетиями, и если кто-то говорит, что ему нужно передохнуть, никаких дальнейших объяснений не нужно.

— Давайте вернемся, — предложила Сестра и молча повела меня обратно.

Я попытался осмыслить происшедшее. Мне казалось, будто я только что побывал на представлении фокусника, где огромный слон исчез прямо у меня на глазах. Куда подевались работницы, было для меня полной загадкой. От них не осталось и следа, и мне ничего не оставалось, как в недоумении тереть глаза и гадать как, и почему, это произошло. *Как может фабрика, только что работавшая на полных оборотах, опустеть в один миг?*

Вечером я позвонил Берни. Мне было не по себе: ясно, что ничего подобного невозможно представить себе в Америке, и я со своим рассказом буду выглядеть полным дураком. В лучшем случае я стану вестником, принесшим дурные новости.

Я решил описать визит в общих чертах, рассказать ему обо всем, кроме последнего эпизода, которого я все равно не должен был видеть. У меня хватало информации и без этого.

— Как тебе показалось, они очень загружены? — спросил он.

Как оказалось, единственным, что его интересовало, была информация о том, насколько напряженной выглядела работа на фабрике. Я решил рассказать ему подробно о последней части моего визита. Он не только поверил, но и посмеялся над моим рассказом. За несколько недель до этого он сам побывал на фабрике и подозревал, что подобное представление было устроено и для него.

Он несколько не был обеспокоен, а напротив, уверял, что я принес ему хорошие вести. Я признался, что ничего не понимаю. Увиденное в тот день обеспокоило меня: если они готовы приложить такие усилия, чтобы имитировать напряженную работу, они, вероятно, способны и на другие фокусы.

Берни, правда, видел эту ситуацию в ином свете. Он рассчитывал, что раз у них так мало работы, и они так сильно стараются получить его заказ, он сможет заключить с ними договор на выгодных для его компании условиях.

Мне было любопытно, насколько иначе Берни смотрел на вещи. Происшедшее на фабрике немного льстило ему: раз они настолько заинтересованы в сотрудничестве, он может рассчитывать на полное внимание их компании, что может положительно сказаться на качестве продукции.

— Скажи, их склад заполнен?

— Склад?

Берни не упоминал о складе перед моей поездкой, но мы заходили туда во время экскурсии. Я ответил, что по моим воспоминаниям он выглядел довольно пустым.

Берни попросил прикинуть количество штабелей, и я ответил, что их точно было не больше 50.

— Отлично, — сказал он, — мой заказ нужен им, как воздух.

## ГЛАВА 2

# НЕПРИЯТНОСТИ — МОЯ СПЕЦИАЛЬНОСТЬ

Закончив бизнес-школу в 2001 году, я вернулся в Китай, где прошла большая часть моей профессиональной жизни. Отчасти мотивы для возвращения были личными: в Азии я чувствовал себя, как дома. Но была и вполне прагматическая причина: в мировой экономике происходил тектонический сдвиг, и темпы роста китайской экономики не имели себе равных. Поехав туда, я надеялся стать участником уникальных событий, которые могут иметь историческое значение.

В университете я изучал китайский язык и историю Китая, а за время обучения по курсу МБА в Уортоне<sup>1</sup> я успел получить вторую специальность в области восточноазиатского бизнеса. Решение вернуться в Китай представлялось вполне закономерным. Я уже проработал там несколько лет и даже владел языком. Казалось, мой предыдущий опыт должен был достаточно подготовить меня к тому, что происходило в области экспортного производства, но мое первое же столкновение с ней показало, что я очутился на совершенно незнакомой территории.

Китайское экономическое чудо было во многом обязано успехам в области экспорта, однако ни один из курсов и неформальных семинаров в бизнес-школе не был посвящен этой ин-

---

<sup>1</sup> Wharton — престижная бизнес-школа в Пенсильванском университете в Соединенных Штатах. — Прим. пер.