

УДК 334.758

Н. К. Рожкова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва,
e-mail: nakoro@yandex.ru

Д. Ю. Рожкова

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: rodasha@mail.ru

ПОЛУЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА В АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ОПЫТ КИТАЯ

Ключевые слова: конкурентное преимущество, автомобильная отрасль, SWOT анализ, Китай, мировая экономика.

В настоящее время мировая автомобильная промышленность сталкивается с глубокими изменениями, многим компаниям необходим процесс синергии с целью создания новой парадигмы развития для сохранения и приумножения лидерства. В статье рассмотрена китайская многопрофильная группа Zhejiang Geely Holding Group Co. Ltd., расширение ее глобального производственного присутствия и получение конкурентного преимущества. Мы изучили историю развития компании, особое внимание уделив поглощению компании Volvo Cars. С момента успешного приобретения Volvo Cars в 2010 году постепенно наметилась синергия между компаниями. Проведенный SWOT анализ выявил основные преимущества, недостатки, возможности и угрозы сделки. Кроме того, выявлено, что проводимая политика превратила Geely в ведущий независимый бренд в Китае, бренд, способный удовлетворять конкурентные потребности рынка автомобилей (включая новые источники энергии).

N. K. Rozhkova

State university of management, Moscow, e-mail: nakoro@yandex.ru

D. Yu. Rozhkova

Financial university under the government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: rodasha@mail.ru

GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH ACQUISITIONS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY: CHINESE EXPERIENCE

Keywords: competitive advantage, automotive industry, SWOT analysis, China, world economy.

Currently, the global automotive industry is facing profound changes; many companies need a process of synergy in order to create a new development paradigm to maintain and increase leadership. The article examines the Chinese diversified group Zhejiang Geely Holding Group Co. Ltd., expanding its global manufacturing presence and gaining a competitive advantage. We studied the history of the company's development, paying special attention to the takeover of Volvo Cars. Since the successful acquisition of Volvo Cars in 2010, synergies between the companies have gradually emerged. The SWOT analysis revealed the main strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the transaction. In addition, it is revealed that the policies implemented have turned Geely into a leading independent brand in China, a brand capable of meeting the competitive needs of the automobile market (including new energy sources).

Введение

С глобальной точки зрения корпоративные реорганизации, например слияния и поглощения стали заметной чертой экономической глобализации и важным способом развития и роста транснациональных компаний. Более 80% международных прямых инвестиций осуществляется за счет слияний и поглощений [1]. В последние годы на за-

рубежном рынке слияний и поглощений начался «китайский вихрь», который затронула пандемия, но который продолжает набирать обороты [2].

Китайский холдинг TCL Communication создал совместное предприятие с французской компанией Alcatel, Lenovo поглотила бизнес IBM по производству ПК, компания BenQ приобрела мобильные телефоны

Siemens AG. Знаменитые компании в одночасье стали частью китайских компаний, что трудно было предсказать даже несколько десятилетий назад. По данным некоторых исследователей на стадии заключения соглашения о поглощении существует множество рисков, однако с наибольшими из них предприятия сталкиваются на стадии производства и управления. Решение этих проблем является ключом к развитию предприятия.

Целью данной статьи выступает анализ практики получения конкурентного преимущества в автомобильной промышленности на основе опыта Китайской народной республики (Китай). В качестве отправной точки взята стратегия трансграничных слияний и поглощений иностранных компаний китайской многопрофильной группой Zhejiang Geely Holding Group Co. Ltd. (Geely Group).

Материал и методы исследования

Методологической базой является анализ конкурентного преимущества автомобильной промышленности в Китае. В работе используются как метод исследования SWOT-анализ (анализ исходя из четырех аспектов: преимущества, недостатки, возможности и угрозы). Период исследования – 2017-2023 гг.

Результаты исследования и их обсуждение

Устойчивое конкурентное преимущество – это уникальная и дифференцирующая характеристика компании, которая позволяет ей оставаться впереди своих конкурентов на рынке в течение длительного периода времени. Это преимущество затрудняет копирование, имитацию или сопоставление другим компаниям, что позволяет компании с таким преимуществом сохранять свое превосходство на рынке.

Устойчивое конкурентное преимущество является не только временным, но и устойчивым во времени, что означает, что компания может продолжать извлекать из него выгоду даже при изменении рыночных условий или появлении новых конкурентов. Компания имеет конкурентное преимущество, когда она находится в лучшем положении для защиты от других компаний в отрасли, от переговоров с клиентами и поставщиками, а также от угрозы замещающих продуктов или услуг. Он состоит из дифференциальной величины, которая ставит компанию

в более высокое положение, по сравнению с конкурентами. Эта концепция была создана экспертом по маркетингу Майклом Портером для обозначения дифференциации, достигнутой от других компаний в отрасли, и которая позволяет быть лучше своих конкурентов [3].

К устойчивым конкурентным преимуществам относятся:

- запатентованная технология: если у компаний есть запатентованная технология, которую трудно воспроизвести, это может дать им устойчивое конкурентное преимущество с точки зрения эффективности, качества или инновации;

- сильный и узнаваемый бренд: хорошо зарекомендовавший себя и узнаваемый бренд может обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество, если потребители постоянно ассоциируют бренд с качеством, надежностью и ценностью;

- экономия за счет масштаба: компании, которые могут воспользоваться эффектом масштаба для снижения своих производственных затрат и предложить более низкие цены, чем их конкуренты, могут получить устойчивое конкурентное преимущество в издержках;

- эффективная дистрибьюторская сеть: эффективная и хорошо налаженная дистрибьюторская сеть может быть долгосрочным конкурентным преимуществом, поскольку она позволяет компаниям быстрее и эффективнее обращаться к своим клиентам, чем их конкуренты;

- команда по культуре и работе: сильная организационная культура и высококвалифицированная и заинтересованная рабочая сила могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, позволяя компании быстро адаптироваться к изменениям рынка и разрабатывать инновационные продукты или услуги;

Устойчивое конкурентное преимущество имеет решающее значение для долгосрочного успеха компаний, поскольку оно позволяет им оставаться актуальной и конкурентоспособной на постоянно меняющемся рынке. Следовательно, выявление конкурентного преимущества имеет решающее значение для бизнеса, поскольку оно обеспечивает прочную основу для успеха компаний, привлекает инвесторов, обеспечивает долгосрочную прибыльность, позволяет компаниям выдерживать конкуренцию и сохранять свои позиции на рынке [4].

Китай, растущий мировой экономической центр, в настоящее время является лидером по мировому экспорту автомобилей, как с двигателем внутреннего сгорания, так и электромобилей. Это доминирование является свидетельством значительного роста автомобильной промышленности Китая и ее растущего влияния на международной арене [5]. Ключи к успеху Китая: внутренний рынок и поддерживающая политика. Успех Китая можно частично объяснить гигантскими размерами внутреннего рынка страны, который повысил спрос и обеспечил идеальную платформу для расширения местных автопроизводителей. Кроме того, китайское правительство ввело в действие политику стимулирования и благоприятные правила для содействия внедрению электромобилей, что создало среду, способствующую их развитию.

Zhejiang Geely Holding Group Co. Ltd. входит в десятку крупнейших компаний автомобильной промышленности Китая по итогам 2022 г. С момента выхода на рынок автомобилей в 1997 году компания добилась быстрого развития благодаря гибкому механизму управления и постоянным инновациям. Общие активы превышают 80 миллиардов долларов (по данным Fortune

500 в 2023 г., в списке крупнейших компаний мира с 2012 г.).

В Китае имеется более 10 комплексных баз по производству автомобилей и силовых агрегатов с годовой производственной мощностью 400 тысяч комплектных автомобилей. Группа создала полноценную маркетинговую сеть в Китае с более чем 500 магазинами и почти 1000 станциями технического обслуживания под тремя суббрендами Global Eagle, Emgrand и British. Компания инвестировала десятки миллионов юаней в создание первоклассного внутреннего колл-центра, обеспечивающего пользователям круглосуточное быстрое обслуживание; первой внедрила систему управления ERP и информационную систему послепродажного обслуживания в китайской автомобильной промышленности, добившись быстрого реагирования на потребности пользователей и быстрой обработки рыночной информации.

Группа инвестировала сотни миллионов юаней в создание автомобильного научно-исследовательского института Geely, который в настоящее время обладает мощными возможностями разработки комплектных автомобилей, двигателей, трансмиссий и автомобильной электронной техники и может выпускать 4-6 новых моделей каждый год.

Краткая история развития компании

Год	Название компании	История	Комментарий
2006	Manganese Bronze Holdings (MBH) – холдинг	Акционер	
2010	Автомобильное подразделение Volvo Car Group	100% акций	Легковые автомобили, Швеция
2013	London EV Company Limited	100% акций	Такси, Англия
2016	Qianjiang Motorcycle	Приобретение контрольного пакета акций (29,8%)	Мотоциклы и скутеры, Китай
2017	Proton Holdings	Миноритарный пакет акций (49,9%)	Малайзия
2017	Lotus Cars	Мажоритарный пакет акций (51%)	Спортивные и гоночные автомобили, Англия
2017	AB Volvo	Приобретении 8,2% доли	
2017	LYNK & CO	Совместное предприятие (Geely и Volvo)	Китайско-шведский автомобильный бренд
2018	Daimler	Приобретение 9,69% акций	
2019	SMART	Совместное предприятие (Geely и Mercedes-Benz) (50% акций)	Автомобиль SMART
2021	Zeekr Intelligent Technology	Дочерняя компания, 100% акций, премиальное отделение	Электромобили
2022	Renault Korea Motors	Приобретение 34,02% акций	Легковые автомобили, Франция
2022	Meizu Technology Co., Ltd.	100% акций	Электроника, Китай
2022	Geely Talent Development Group	100% акций	Сфера образования

По данным <https://www.geely-motors.com/>.

Основные составляющие группы, а также краткую историю развития компании представим в таблице.

Geely Group выпускает несколько брендов автомобилей, которые являются «золотыми» для компании. Безусловно, бренды Geely, Lynk & Co и JK Automobile пользуются большой популярностью в Китае, но также деятельность компании оказывает влияние на мировую экономику. Например, люксовый бренд первого эшелона Volvo, за ним следуют ведущий бренд спортивных автомобилей Lotus и крупнейший автопроизводитель Малайзии Proton Motors. Стоит отметить, что Geely Automobile является не только акционером Volvo, но и вторым по величине акционером Mercedes-Benz.

В 2017 году Geely Auto вызвал «шок» в отрасли. В число целей приобретения входил малазийский государственный производитель автомобилей Proton Motors и бренд роскошных спортивных автомобилей Lotus. Proton Motors когда-то была автомобильной маркой номер один в Малайзии. Она была основана в 1983 году, но ее продажи постепенно снижались из-за отставания в технологических обновлениях. К 2016 году продажи Proton составили всего 70 000 единиц и продолжали снижаться.

Целью приобретения Geely компании Proton Motors являлось оживление бренда и выход на рынок Юго-Восточной Азии. В 2022 году продажи Proton в Малайзии превысили 140 000 автомобилей, что вдвое больше, чем до приобретения. Во многом это связано с технической поддержкой Geely и разделением цепочки поставок.

В то же время Geely также успешно приобрела бренд роскошных спортивных автомобилей Lotus. Хотя Lotus пока нельзя сравнивать с Porsche и Ferrari, его влияние как мирового бренда суперкаров неоспоримо. До того, как компания была приобретена Geely, Lotus испытывала трудности с выпуском новых моделей.

Кроме того, в мае 2022 года Geely также приобрела долю в Renault Korea Automobile, становится мажоритарным акционером Mercedes-Benz, и контролирует такие бренды коммерческих автомобилей, как Longrange Automobile и London Taxi Company. Глобальное развитие Geely Auto направлено на то, чтобы стать ведущим мировым автопроизводителем с точки зрения технологий, масштабов и управления.

В 2017 г. Geely приобрела Volvo Cars за 12 миллиардов юаней и пообещала сохранить бизнес и сотрудников Volvo в Швеции и Бельгии, а также инвестировать в исследования и разработки новых моделей и технологий. После приобретения показатели Geely Auto были выдающимися, а выручка и прибыль компании продолжали расти.

После того как Geely приобрела Volvo, продажи Volvo на китайском рынке были высокими, компания была успешно интегрирована в бизнес-модель Geely и внесла положительный вклад в рост выручки и прибыли Geely Auto. Решение Geely о покупке Volvo было широко признано на китайском автомобильном рынке и способствовало значительному росту продаж автомобилей в Китае.

Ценность бренда также очень важна для Geely. Volvo – известный бренд с многолетней историей. Geely повысил ценность своего бренда за счет приобретений компаний и стал более конкурентоспособным на мировом рынке. Увеличение стоимости бренда оказывает положительное влияние на премиальную стоимость продукции Geely.

Передача технологий также являлось потенциальной выгодой от приобретения Geely компании Volvo. Geely получило от Volvo передовые технологии производства автомобилей и электромобилей. Внедрение этих технологий улучшает качество продукции Geely и инновационные возможности для удовлетворения меняющихся потребностей рынка.

Далее проведем SWOT анализ сделки с Volvo.

1. Преимущества (strengths).

(1) Финансовая поддержка со стороны государственных банков и правительства.

Государственные банки, в том числе Банк Китая, и возглавляемый ими консорциум пообещали предоставить Ли Шуфу (председатель Geely Holding Group) кредит в размере не менее 1 миллиарда долларов США. Ожидалось, что местные органы власти в Чжэцзяне, Пекине и даже Тяньцзине, которые претендуют на внутренние проекты VOLVO, предоставят Ли Шуфу не менее 500 миллионов долларов США. В то же время правительства Швеции и Бельгии также предоставили гарантии по местным кредитам Geely под низкие проценты.

(2) Приобретение 100% акций и прав интеллектуальной собственности.

Geely Group приобретет Volvo Cars за 1,8 миллиарда долларов США. На сегодняшний день это крупнейшее приобретение за рубежом в китайской автомобильной промышленности, а также первый случай, когда китайская автомобильная компания приобрела международный автомобильный бренд высокого класса. Ford приобрел Volvo 11 лет назад за 6,45 миллиарда долларов США. Из-за финансового кризиса в прошлом году Ford решил продать Volvo, чтобы высвободить финансовые средства и сосредоточиться на развитии своего материнского бренда.

(3) Штаб-квартира останется в Швеции, а новый завод построили в Китае.

Помимо приобретения акций, соглашение также включает важные условия, достигнутые между Volvo Cars, Geely Group и Ford Motor в отношении интеллектуальной собственности, поставок запчастей, а также исследований и разработок. Обе стороны заявили, что эти соглашения обеспечивают независимую деятельность Volvo Cars, продолжение реализации существующих бизнес-планов и будущее устойчивое развитие.

2. Недостатки (Weaknesses).

(1) Ограниченный опыт управления.

На базе Geely в Нинбо производство автомобилей все еще находится в зачаточном состоянии. По сравнению с производственной линией Форда эти два продукта действительно не одного порядка.

(2) Стратегическая сила персонала ограничена.

У Geely много талантов в виде человеческого капитала, но, столкнувшись с известным брендом, необходимо было пересмотреть стратегию производства и продаж автомобилей, выявить наличие управленческого звена.

3. Возможности (Opportunities).

(1) Возможности для стратегической трансформации.

Следует сказать, что ценовая стратегия Geely является стратегией дифференциации. Приобретение бренда и технологий Volvo посредством 100%-ной собственности увеличивает добавленную стоимость Geely, тем самым повышает статус Geely в бюджетном сегменте в сознании потребителей и увеличивает размер прибыли всей группы.

(2) Возможности интернационализации.

Хотя в настоящее время Geely по-прежнему сосредоточена на внутреннем рынке Китая, в конце концов, рынок страны ограничен. С точки зрения долгосрочного

развития, Geely определенно выйдет на глобальный уровень и создаст глобальную цепочку поставок. Развитые страны и регионы, такие как Европа и США, являются основными регионами продаж Volvo. Geely может использовать сеть продаж, производства и обслуживания, управляемую Volvo, в качестве трамплина для расширения продаж в Европе и США в будущем.

4. Вызов (Threats).

(1) Проблемы корпоративной культуры.

Конфликт корпоративной культуры является основной проблемой Geely. Если Geely не сможет по-настоящему «абсорбировать» корпоративную культуру Volvo, у Geely возникнут конфликты между двумя разными культурными концепциями, например, конфликт между стремлением к краткосрочной прибыли и созданием долгосрочного бренда.

(2) Проблемы освоения технологий.

Освоение технологий — это не только возможность, но и вызов. Оно имеет двойственную природу. Вопрос в том, сможет ли Geely с ее нынешним технологическим уровнем эффективно освоить технологии Volvo для формирования собственных возможностей в области исследований и разработок.

Что касается приобретения компанией Geely Volvo Cars, то в отрасли, китайскими специалистами предложено несколько метафор, сравнивающих Geely с «бедным мальчиком в сельской местности», Volvo Cars с «иностранной невесткой» и говоря, что «бедный мальчик женился на невестке-иностранке».

В 2010 году на китайском рынке было продано всего около 30 000 автомобилей Volvo. К 2020 году это число превысило отметку в 160 000, что в пять раз больше, чем десять лет назад. Китайский рынок стал вторым по величине рынком Volvo Cars за пределами США. В глобальном масштабе Volvo Cars добилась не менее впечатляющих успехов. В 2020 году Volvo Cars продала 661 713 автомобилей по всему миру, что вдвое больше, чем десять лет назад [6].

Выводы

По мнению китайских специалистов с точки зрения акционерных отношений, Geely и Volvo Cars являются «отцом и сыном», но с точки зрения отношений между брендами Geely и Volvo на самом деле больше похожи на «братьев». Geely и Volvo Cars осуществили всестороннюю синер-

гию ресурсов, включая исследования и разработки, производство, закупки, продажи и другие аспекты. Наиболее примечательным примером является то, что в 2013 году Geely и Volvo Cars совместно создали европейский научно-исследовательский центр Geely CEVT.

Приобретение компанией Geely Volvo Cars и последующие десять лет развития осуществляются успешно и соответствует

закону развития мировой автомобильной промышленности, а именно: широкомасштабное, профессиональное и глобальное развитие. Закон индустриальных изменений неумолимо смещает центр мирового автомобилестроения с Запада на Восток. Азиатско-Тихоокеанский регион, ядром которого является Китай, играет все более важную роль в глобальном ландшафте, становится основным двигателем ее глобального развития.

Библиографический список

1. Patel A. A study of the impact of cross-border mergers and acquisitions on economic growth and development in emerging markets // South Asian Law & Economics Review. 2023. No. 8. P. 65-84.
2. Терентьева Т.Г. Китай на мировом рынке слияний и поглощений: состояние и перспективы // Новые горизонты экономики КНР в 14-й пятилетке (2021-2025 гг.): сборник по материалам ежегодной научной конференции (Москва, 15 апреля 2022 года). М.: Институт Китая и современной Азии Российской академии наук, 2022. С. 248-259.
3. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М.: Интеллектуальная Литература, 2021. 947 с.
4. Карп М.В., Рогоуленко Т.М., Агеева О.А. и др. Развитие учетно-аналитического, контрольно-регуляторного и налогового сопровождения реализации передовых управленческих концепций. М.: КноРус, 2021. 300 с.
5. Li J. Charging Chinese future: the roadmap of China's policy for new energy automotive industry // International Journal of Hydrogen Energy. 2020. Vol. 45. No. 20. P. 11409-11423.
6. Что стоит за IPO Volvo Cars: слияния и поглощения Geely в течение десяти лет: от «змей, глотающих слонов» до «цветущих повсюду» // Экономический обозреватель. 2021. [Электронный ресурс]. <https://finance.sina.com.cn/stock/s/2021-11-02/doc-iktzscyy3254873.shtml> (дата обращения: 15.12.2023).