

Kina – affärskultur i förändring

TEXT: BERTIL LUNDAHL

När Kina inledde sin reformpolitik 1978 var möjligheterna att göra affärer med landet starkt begränsade och svårigheterna många. Idag satsar utländska företag stort och en ny affärskultur har vuxit fram. Vi har bett Johan Andrén från Handelsbanken och Mats Harborn från Scania att ge sin syn på hur situationen ser ut idag och vad man ska tänka på om man vill göra affärer i Kina.

Förr talade man mycket om ambassadens och svenska politikernas roll för att främja affärerna i Kina. Vilken hjälp behöver man idag för att lyckas på den kinesiska marknaden?

Johan: Ambassaden är inte lika viktig idag som på 1980-talet då Kina var ett statshandelsland. Då tog man med sig ambassadören eller ambassadfolk och besökte de många ministerierna som fanns på den tiden. Idag kan ambassaden fortfarande vara viktig för stora bolag som ABB och Ericsson, men för ett Gnosjöföretag som har tillverkning ute i någon utvecklingszon har den inte någon betydelse.

Mats: Det beror också på vilken bransch man är i. Jobbar man med privata företag så betyder den inte så mycket. Men vid stora upphandlingar av t ex industriprojekt från statliga företag så har den stor betydelse. Den kan också fungera som ett skydd för ett företags varumärke. Samtidigt för ambassaden över mycket till EU nu därför att unionen har större tyngd. Europeiska handelskammaren har ett antal industriutskott som jobbar för att förbättra regelverket i Kina inom vår bransch. Jag är för övrigt själv aktiv i ett av dem, inom automobile.

Hur är det med andra organ som t ex handelskammaren?

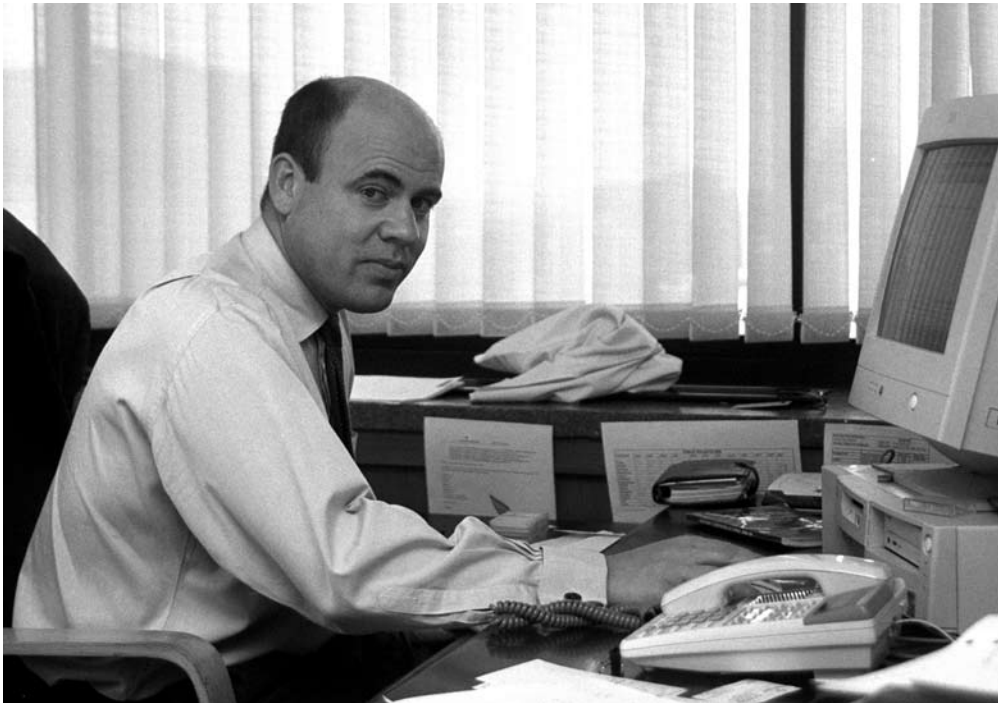
Johan: Den har inte alls samma status som ambassaden och är mest till för att medlemmarna ska kunna utbyta erfarenheter med varandra om affärerna i Kina.

Man kan också få hjälp av företag från andra länder inom den egna branschen. Folk är faktiskt öppna till och med gentemot konkurrenter. Det finns något kollegialt bland alla utländska entreprenörer i Kina. Man kan få reda på vilka minor andra gått på och hur man bör agera i stället.

Idag satsar också mindre företag som inte fanns här för tio år sedan på Kina. Men ett företag som är nytt på den kinesiska marknaden klarar sig inte själv. Det ska använda sig av specialister som jurister, konsulter, revisionsbyråer och banker. Fler går på minor i Kina idag och det beror



Mats Harborn var Scantias representant i Kina 1985-89, Handelsbankens chefsrepresentant i Peking 1992-97 och chef för Exportrådet i Kina 1997-2000. Efter några år i Sverige återvände han 2004 till Kina som representant för Scania. Foto BL.



Johan Andrén har varit Handelsbankens chefsrepresentant i Taipei 1994-97 och i Peking 1997-2003. Efter en kort sejour i Sverige är han sedan 2004 chef för Handelsbankens nyöppnade kontor i Shanghai. Foto BL.

nog främst på att mindre företag ger sig in på marknaden utan att kunna tillräckligt mycket om den.

Ett typiskt misstag är att man betalar för ett markkontrakt som inte är vad man tror. Den mark man skaffar sig nyttjanderätt till ska vara pantsättningsbar. Därför bör man gå med papperen till en advokat, eller om man tycker det blir för dyrt, till en bank och fråga om man kan låna pengar på papperen. Då får man veta vad kontraktet är värt.

Eller så går man in i ett joint-venture (samägt företag, samriskföretag) med en kinesisk partner – vilket i och för sig är mindre vanligt idag – och satsar pengar medan partnern bidrar med mark, men marken är kanske inte alls så mycket värd som förespeglats.

En svensk företagare är van vid att det är enkelt i Sverige och att det finns register på allting hos t ex Patent- och registreringsverket och Lantmäteriverket. Det är enkelt att ta reda på marknadsvärde och enkelt att pantsätta. I Kina finns det inte sådana institutioner och inga kreditbedömningsföretag som vi har. Det är en djungel.

De stora företagen vet det och har advokater med sig. Många medelstora eller små svenska företag har det inte. De tycker det är för dyrt med advokater eller konsulter och tänker att det här fixar vi själva. Det handlar om en-

treprenörer som är vana vid att ordna saker själv. Men det fungerar inte i Kina.

Förr talades det mycket om vikten av att bygga upp "guanxi" (kontakter) i Kina? Hur viktigt är det med "guanxi" idag?

Johan: *Guanxi* är fortfarande viktigt men med den ökade personalomsättningen, inte minst i det högsta skiktet i Kina idag, så kanske dina kontakter byter jobb och därigenom är de inte längre till någon nytta.

Den *guanxi* som kanske är viktigast idag är den på handläggarnivå, medan det var på den högsta nivån för 20-25 år sedan. Det handlar t ex om att hamna före i kön vid tillståndsgivning eller att få någon som lobbar för en internt.

Vi på banken jobbar främst på den nivån, t ex genom att bjuda på middagar och gärna någon gång per år på en kväll tillsammans följd av en dag med friluftaktiviteter som att gå på muren, rida eller spela golf. Det är accepterat som en form för att odla kontakter.

Mats: Det är klart att *guanxi* har betydelse i Kina precis som här hemma. Men man måste vara selektiv för det kostar att odla ett *guanxi*-nät. Ett nytt, väldigt bra och trevligt sätt att bygga *guanxi* i Kina idag är att spela golf. Man går

runt nio hål, småpratrar och tar en öl efteråt.

Nu kan man ju också åka skidor nära Peking. Det tänker jag testa också.

Men för mig handlar det egentligen mer om att snabbt bygga upp ett förtroende än att ha ett stort nät. Det gäller också att snabbt identifiera vem hos motparten som fattar beslut och att vara lyhörd för signaler så att man inte går fel i relationerna.

På 1980-talet talade man om att gränsen för vad som var en muta gick vid en penna. Var går gränsen idag?

Johan: De gränserna ligger på en väldigt hög nivå. Om man skulle ge bort en bil, då hade man överskridit gränsen. Men att bjuda på en utlandsresa är helt OK. Till exempel en helbetald tvåveckors resa till Europa och det kan ju kosta en hel del. Sådant kan ett stort företag med en stor budget även kosta på en handläggare.

Vi får också påstötningar om sådant hela tiden, men vi känner oss rätt trygga med att säga nej. Vi ligger inte på den nivån. För oss kan det i stället handla om att bjuda en 10-15 handläggare på övernattnings och aktiviteter i Pekings utkanter. Det kostar 15-20 000 kr. Då tar vi initiativet.

Måltiderna spelar en viktig roll för att stärka affärsbanden. Förr kunde banketter bli väldigt blöta tillställningar med mycket råsupande. Är det likadant fortfarande?

Mats: Banketter spelar fortfarande en viktig roll, men det är inte så mycket av dryckesslag. Folk från den nya medelklassen har inte tid att vara bakfulla. De är trevliga och vi kan prata om allt möjligt – affärer, politik och privata saker.

Men om man går ut med gamla kadrer från statliga företag eller myndigheter då är det fortfarande det gamla supandet som gäller.

Johan: I de mindre utvecklade områdena finns det kvar, men i Peking och Shanghai har det försvunnit i stor utsträckning. Men det kan leva kvar i vissa branscher av gammal tradition t ex stål och kol. Inom bankväsendet har det varit väldigt lite sådant under de senaste tio åren.

När man läser Joe Studwells kritiska bok ”The China Dream” (2002) eller översikter som den i ”The Economist” (20/3-2004) får man intrycket att

en hel del utländska företag i samägda företag blir blåsta av sina kinesiska partners eller har föga nytta av dem. Det verkar finnas en klar trend mot att hellre satsa på att bli helägande eller hur?

Johan: Ja, det är en klar trend sedan fem-sex år tillbaka. Det handlar ju också om att det har skett en avreglering i Kina. Det var ju inte ens möjligt att vara ensam ägare förr. En del tidigare joint-ventures har också blivit helägda genom att den kinesiska partnern inte har kunnat hänga med och matcha de investeringar den utländska partnern gjort. Kinesernas andel i företaget har blivit så liten att de har gått med på att köpas ut.

Man måste fråga sig vad partnern kan bidra med. Ofta har den kanske bara en bit mark, en tegelbyggnad och lite okvalificerad arbetskraft.

Svenska företag i Kina idag går i väldigt liten utsträckning in i joint-ventures och de behöver inte heller göra det. Undantag är de som är tvungna på att lagstiftningen t ex företag inom telekom- och kraftindustrin.

Har de företag som förlagt sin produktion till Kina uppnått vad de hade tänkt sig?

Johan: Vad jag har hört från många är att de inte har sålt de volymer de räknat med, men att de å andra sidan har lyckats producera till en lägre kostnad än de planerat. Så man har ändå uppnått sina vinstmål trots mindre volymer än man räknat med. Det visar, tycker jag, att det är så intressant som man tror att tillverka i Kina.

Alla svenska företag vittnar om att det är en hög arbetsmoral bland de anställda och att kvaliteten på det som produceras är acceptabel.

De som fr a var framgångsrika i Kina var enligt The China Dream inte de som satsade på att sälja till den kinesiska marknaden utan de som producerade där för att sälja på andra marknader. Är det fortfarande så?

Johan: Till en början med etablerade man sig för att sälja i Kina. Men efterhand kom man mer att inrikta sig på att ha Kina som en produktionsbas och sälja till utlandet.

Mitt intryck är att de allra flesta stora svenska företagen tjänar pengar idag på att sälja till Kina. Inte minst de som gick in för cirka tio år sedan och som kanske hade det lite knackigt i början.

Mats: Att tjäna pengar genom att sälja till Kina är mycket svårare än att använda sig av Kina som produktionsbas.



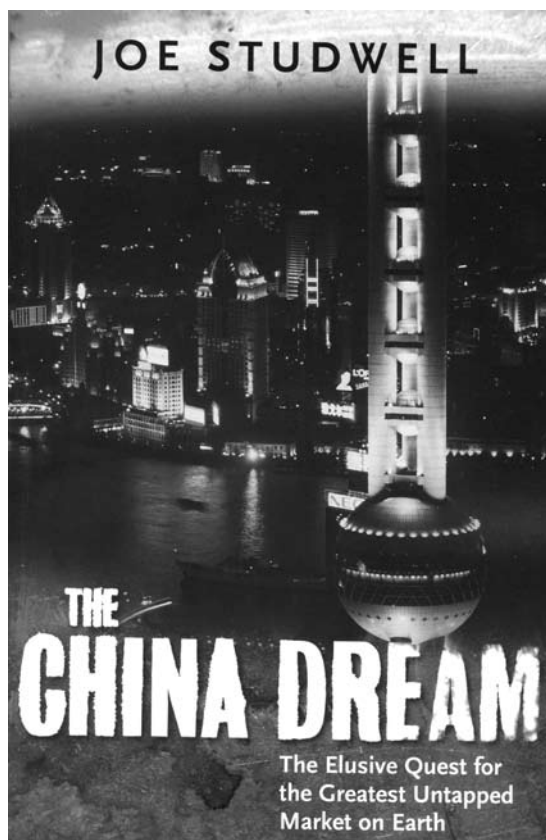
*Volvo har ännu inte påbörjat tillverkning av personbilar i Kina. Men många kineser har en positiv syn på Volvo.
Foto IBM.*

Måste man ha produktion i Kina för att sälja framgångsrikt till den kinesiska marknaden?

Mats: Produktion i Kina ger inte automatiskt good-will där, även om många tror det. Framgångsrik produktion i Kina måste bygga på att det också finns en stor export från fabriken. Man utnyttjar det låga kostnadsläget i Kina.

Många kinesiska kunder tycker fortfarande att importerat smäller högre. Högre än det som produceras av ett joint-venture i Kina. Ett problem för Volkswagen är t ex att de inte har samma status i Kina som i omvärlden, därför att deras produkter är tillverkade i Kina. Nu har Volkswagen börjat importera egna modeller utifrån för att höja statusen på varumärket. Detta fenomen gäller även i andra branscher.

Ericsson var tvingade att producera mobiltelefoner och



Ett tema i denna bok är att många storföretag tappar huvudet och låter sig bländas av drömmen om den stora marknaden, vilket leder till stora förluster. Som framgår av denna artikel är totalbilden inte så mörk. Det går att tjäna pengar på en Kinasatsning också.

växlar i Kina för att få tillgång till marknaden där. Men eftersom det inte fanns kompetenta underleverantörer i Kina fick Ericsson uppmana sina underleverantörer att också börja producera där. Dessa var tvungna att följa med om de ville ha Ericsson som kund. Senare kom Ericsson att producera där också av kommersiella skäl. En del företag har inget val, de måste in, andra företag bör göra en grundlig analys för att se om man ska gå in.

När ska man gå in på den kinesiska marknaden?

Mats: Det gäller att inte låta sig vilseledas av kineserna som säger: ”Ni är dumma som inte går in nu. Det är nu som tåget går”. Det är lätt att man själv känner tvivel, men här gäller det att stå fast vid sin egen strategi och den analys man gjort. Vi har sett en stor flockmentalitet i Kina bland stora företag. Man går in därför att konkurrenterna är där. Och så går man med förluster. När alla köper den kinesiska synen att tåget går nu så blir det köparens marknad. Då behöver inte kineserna vara så duktiga förhandlare för att lyckas. Det handlar mer om vår dumhet som låter oss luras att gå in vid fel tillfälle.

Ta t ex BMW som lyckades skapa mystik kring sitt märke, vilket gjorde att det blev ett sug efter deras bilar. De behövde inte vara först som Volkswagen.

Det går inte att generalisera om när man bör ta sig in på marknaden. Det gäller i stället att avgöra när marknaden börjar bli mogen för en viss produkt d v s timing. Lastbilsmarknaden har kommit väldigt starkt först under de sista 3-4 åren. Vägnetet har byggts ut mycket och vägtransporterna tar över mer av transportererna från järnvägarna. Det betyder att fler fordon av den storlek som t ex Scania och Volvo producerar kommer att efterfrågas.

Men apropå timing kan man säga att på ett område är vi sena. Det gäller insikten om att den kinesiska industriella nivån har stigit och att kinesiska företag som t ex underleverantörer tillverkar fullt acceptabla produkter. Det är inte nödvändigt att sätta upp fabrik i Kina men man bör undersöka om man kan köpa därifrån.

En aluminiumfabrik i Xiamen, som jag besökte gör idag aluminiumfolie med en tjocklek på 6-7 mikrometer (= miljondels meter). De levererar till Tetra Paks fabriker i Asien och påstår själva att de är världens modernaste aluminiumfabrik.

En kollega besökte gjuterier som tillverkade fordonskomponenter och ett av dem tillhörde de två bästa han någonsin sett.



Det är inte så svårt att gissa vilket känt modehus det här företaget försöker ge associationer till. Foto BL.



Här blev det fel inne i skjortkragen. Men på förpackningen stod det Giorgio Armani. Foto BL.

Ett problem för utländska företag i Kina är att deras produkter kopieras och att immateriella rättigheter inte respekteras. Hur ser situationen ut och hur är det med varor som säljs på marknader i stil med den numera nedlagda Sidenmarknaden. Säljer man bara kopior eller finns det äkta varor där också?

Johan: Det finns varor på sådana marknader som är äkta därför att företagen producerar några procent (5-10) mer än 100 procent av en order, för att slippa ställa om sina maskiner om det kommer sekunda varor i retur som måste ersättas. Så man kan få tag i äkta varor utan fel, men då får man betala mer för dem, fast de är fortfarande billiga. Då säger försäljarna att det är äkta och att man får betala mer för det. Det kan också komma ut sekunda varor utan några stora fel som är äkta på marknaderna. Resten är mer eller mindre bra kopior.

Ta t ex golfklubbor. De är väldigt bra kopierade och priserna är bara en bråkdel av originalen. Många västerlänningar köper sådana.

IKEA har ju också haft en del problem med företag som kopierar deras varor. Det kommer in folk och tar mått på produkterna enbart för att kunna kopiera dem.

Mats: Vissa kinesiska kopior har länge varit undermåliga och har sålts till en marknad som vi ändå inte nått för att det har varit för låga priser för oss. Men det är ju ett problem när man sätter ett känt märkes namn på en undermålig kopia. Det undergräver förtroendet för det etablerade företagets produkter. Sådant har skett avsiktligt ibland och det måste man slå ned på.

Kommer Kina att kunna eller vilja göra något åt problemet?

Mats: Ja det tror jag – i takt med att kinesiska entreprenörer vill ha skydd för sina egna immateriella rättigheter. Det är kinesernas krav på rättstrygghet som kommer att driva utvecklingen framåt och det kommer också vara en drivkraft som leder till ökad politisk demokrati.

Den nya kinesiska medelklassen har studerat i USA



IKEAs varuhus i Shanghai (bilden ovan) öppnade 1998. I Peking öppnade man året därpå. Foto IBM

Detta möbelvaruhus i Shanghai har precis som IKEA blått och gult som dominerande färger på utsidan. Foto BL.

eller Europa och vill att Kina ska fungera som här. Dessa personer är väldigt imponerande tycker jag. För mig är det nya när jag nu kommit tillbaka till Kina att denna grupp har tagit ett grepp om samhället. De är välutbildade och väldigt drivande. Det är folk som är mellan 30 och 40 år. De sitter ofta på ledande poster i privata företag, men inte i förvaltningen.

Väldigt många kinesiska företag försöker ju efterlikna framgångsrika varumärken när det gäller sådant som logotyp, färgsättning eller namn. Finns det några tendenser till att profilera sig mer med en egen identitet?

Mats: Fortfarande är det mycket imitation när det gäller varumärken. Men man börjar skönja ett kinesiskt nytänkande och ser försök att verkligen bygga varumärken och fylla dem med innehåll. När min familj köpt tvätt- och diskmaskiner av märket Haier blev vi uppringda efter 10 dagar och fick frågan om vi var nöjda med produkten. Det var vi inte därför att tvättmaskinen inte funkade med torktumslaren, som var av ett annat märke. Då skickade Haier folk som kom och fixade detta. De var mycket artiga och trevliga. Klart imponerande. Tyder på bra after-sales services.

Den kinesiska medelklassen accepterar inte att saker inte funkar när de köpt något för dyra pengar.

IKEA är ju ett företag som försöker driva sin verksamhet utomlands enligt samma företagsfilosofi som hemma. I vilken utsträckning kan svenska företag göra det i Kina?

Johan: Det är lättare för ett stort företag som har fler personer på plats att sätta sin prägel på arbetsplatsen i Kina än för ett mindre, som kanske bara har en person. Det denne förmedlar filtreras ju genom mellancheferna ner till de underordnade.

Cheferna i Kina är mer auktoritära och de förväntas vara det. De anställda är inte vana vid att ta ansvar och egna initiativ. Jag har själv provat att ge mer ansvar till mina underordnade och det har givit blandade resultat. En del vill ta större ansvar och gör det, andra vill inte eller har inte förmågan till det. Det är en klar skillnad mellan svenskar och kineser på den punkten. Här hemma tar folk sitt ansvar, mer eller mindre, och det är fantastiskt att uppleva det när man kommer tillbaka efter att ha jobbat utomlands.

Jag har hört att det svenska sättet att leda företag



Det kinesiska företaget Haier satsar på att bli stora även internationellt. Foto BL.

uppskattas av kineser till skillnad från t ex det koreanska eller japanska, som nog har sämst anseende. I deras företag handlar det mycket om kommandomanagement.

Idag finns det inget stort kinesiskt företag som är känt över hela världen på det sätt som japanska och koreanska är. Kommer det att bli ändring på det?

Mats: Man märker att en del företag satsar på att ge sig själv en mer internationell profil. Senast såg vi ju t ex kinesiska Lenovo köpa IBM PC division. Samma Lenovo har också gått in som huvudsponsor för OS 2008. Haier använder engelskan i sin slogan ”Haier and higher” och Zhongda kallar sig Zonda för att namnet ska fungera bättre utomlands. Vissa kommer att lyckas. Ett problem, vilket också gäller de privata företagen, är att de lever kvar i konglomeratstänkandet i stället för att fokusera på det man är bäst på.

Johan: Japan och Korea har ju lyckats etablera sig som duktiga självständiga producenter. Det finns en trend att vandra uppåt längs en trappa med mer och mer egen design och egna idéer. Kinesiska företag kommer också att lyckas ta sig upp för den trappan.