

KINAS ØKONOMI UDVIKLER SIG MED VOLDSOM HASTIGHED. OGSÅ SELV OM KINESERNE I TO-TRE ÅR HAR FORSØGT AT BREMSE VÆKSTEN FOR AT KUNNE FØLGE MED PÅ INFRASTRUKTUR- OG ENERGISIDEN. LANDET INDTAGER I ÅR PLADSEN SOM VERDENS STØRSTE EKSPORTLAND, OG DET ER FORTSAT GUNSTIGT FOR UDENLANDSKE VIRKSOMHEDER AT SLÅ SIG NED I DET GIGANTISKE MARKED, SIGER PROFESSOR, PH.D, VERNER WORM FRA CBS.

AF ANETTE HAMMEKEN // FOTO: GETTY IMAGES

// FULD FART FREM MED FODEN PÅ BREMSEN

Hvert år lægger udenlandske virksomheder mere end 60 mia. dollar som direkte investeringer i Kina. Mere end 500.000 udenlandske virksomheder har allerede etableret sig med salgs-, produktions- eller udviklingsfaciliteter til både det kinesiske marked og til reeksport, heriblandt godt 200 danske firmaer, som kan se fordelene i at afsætte varer til det store kinesiske marked, eller i lønmkostninger, der er på cirka en femtedel af de danske. Der er fuld fart på økonomien i Kina, og 'Riget i Midten' overhaler i år Tyskland som det største eksportland i verden.

Men det er lige før, udviklingen er for meget af det gode, selv om kineserne både er kompetente og omstillingsparate. En vækst på 10 % om året og en inflation på mellem 4 og 5 % er i overkanten, hvis infrastrukturen skal følge med. Drømmescenariet er en vækst på under 7 %, og derfor bliver økonomien nu styret med foden solidt plantet på bremsen.

"Det kan gå så hurtigt, at man ikke kan få veje, lufthavne og energiforsyningen til at følge med, og det er nødvendigt for en effektiv produktion. Mange steder har udenlandske firmaer førstret til energien, fordi kineserne gerne vil tiltrække

udenlandske investeringer. Andre steder koordinerer man energiforbruget, så nogle virksomheder holder lukket en hverdag og arbejder om søndagen i stedet," forklarer Verner Worm fra Copenhagen Business School. Han blev 1. marts udnævnt til Skandinaviens første professor inden for "Chinese Business and Development."

Ikke bare julekugler

Tidligere var det mest interessant at sende simpel produktion som juletræsdynt til Kina, fordi den slags produktion overvejende er omkostningsstyret. I dag vælger mange virksomheder også at etablere forsknings- og udviklingsafdelinger i landet. Hver gang vi uddanner en forsker i Danmark, bliver der uddannet 260 i Kina, og de kinesiske forskere hører til blandt verdens bedste inden for eksempelvis naturvidenskab og nanoteknologi. Danske virksomheder inden for medicinalindustrien og mekanik- og elektronikbranchen har for længst etableret forsknings- eller udviklingscentre i Kina.

Når kineserne ønsker at tiltrække udenlandske investeringer, er det blandt andet for at blive bedre integreret i det internationale samfund og >>



Kort om Kina

- Kina har 1,3 milliarder indbyggere.
- Kinas størrelse er 9.597.000 km² - eller cirka 223 gange så stort som Danmark.
- Antallet af personbiler blev fra 1997 til 2006 ottedoblet til cirka 3,8 mio. biler.
- Antallet af mobiltelefoner er fra 1997 til 2006 vokset fra 10 mio. til 460 mio.
- Kina var i 2006 Danmarks 5.-største importland, når det gælder varehandel
 - den væsentligste importvare er beklædning.
- Kina var i 2006 Danmarks 16.-største eksportland
 - den væsentligste eksportvare er maskiner.

Den skyline, der er vokset op i millionbyen Shanghai på den kinesiske østkyst de seneste 15 år, er et billede på den boomende vækst og velstand i Kina.



lære mere om effektiv produktion og lean-teorier. Men på mange områder er de allerede erfarne inden for produktion og udvikling, og meget har ændret sig, siden landet for 30 år siden åbnede porten for udenlandske virksomheder. Generelt set er det langt lettere at etablere sig i markedet i dag, mener Verner Worm:

”Vestkina er stadig ret traditionelt, men kystregionen er veludviklet og mere privatiseret end tidligere. Der er stadig mere bureaukrati end i Danmark, og der er også tradition for en mere hierarkisk opbygning af virksomhederne. Så det er klart lettest for store firmaer at etablere sig, fordi de har ressourcer til at implementere en stærk organisationskultur. Gør man det, tilpasser kineserne sig hurtigt.”

Vær tæt på

Han mener også, at det er en god ide at have danske folk på lederposterne i de første mange

år. De kan implementere, kontrollere og kommunikere med hovedkontoret derhjemme, når tingene ikke går som forventet. Der kan let opstå misforståelser - især fordi kineserne ikke er oplært til selv at tage initiativer.

”Kineserne kommunikerer indirekte, og de siger altid ja, hvis man spørger dem om noget, også selv om de ikke har forstået det. Jeg har set enkelte uheldige eksempler, hvor den danske repræsentant tog hjem, og hvor produktionskvaliteten efterfølgende daledede på grund af manglende forståelse. Tingene skal forklares - så er kineserne til gengæld meget forandringsparate. Deres livsopfattelse er, at ting forandrer sig og er modsætningsfyldte. Som dag og nat - og som yin og yang. Og derfor har de ikke problemer med at arbejde i en vestlig kultur og leve privat i en østlig,” forklarer Verner Worm. ■

KULTURELLE FORSKELLE KAN SKABE SJOVE SITUATIONER OG FANTASTISKE ANEKDOTER. MEN DE KAN OGSÅ ØDELÆGGE KIMEN TIL ET GODT SAMARBEJDE. FIND VEJ GENNEM JUNGLEN AF FORNÆRMENDE SAMTALEEMNER OG UHELDIG OPFØRSEL. AF ANETTE HAMMEKEN // KILDE: ANNETTE DAHL, C3 CONSULTING

// DO'S AND DON'T'S I

Kina

Sikre samtaleemner

Relationer er enormt vigtige, og det er altid en god ide at skabe en hyggelig stemning med lidt indledende small talk. Taler du ikke flydende kinesisk, så lær dig nogle kinesiske ord, så du signalerer, at du har gjort dig umage og er oprigtig interesseret i Kina. Det er stærkt relationsopbyggende og et symbol på et langsigtet samarbejde. Et godt trick i Shanghai-området er at nævne Yao Ming, som er en kinesisk basketballspiller, der spiller for Houston Rockets i Texas, USA. Han er et symbol på, at kineserne stormer frem og klarer sig godt i USA.

Spinatbedet

Nævn ikke Tibet, Taiwan og Japan. De er politisk følsomme emner, hvor du virkelig kan risikere at komme i farezonen. Generelt skal du undgå at komme ind på emner, som du heller ikke ved første møde ville diskutere med danske forretningsfolk.

God stil

Det er en rigtig god ide at huske de tre kinesiske hovedferier. Især det kinesiske nytår, der er lige så vigtigt for kineserne, som julen er for os. Send en nytårshilsen, så du viser, at du interesserer dig for

deres baggrund. Fødselsdage kan også være gode at huske.

Bossen bestemmer

Chefen bestemmer, hvad der skal ske, og hvem der skal udføre opgaverne, og ledelsesstilen er at udstede ordrer og skælde ud. Medarbejderne er ikke vant til at tage et initiativ, og i Kina er teamarbejde ofte en opgave, der bliver givet til en gruppe mennesker, som udfører hver sin lille del af opgaven uden at samarbejde og sparre om løsningerne. Men kineserne er lærevillige, så de kan godt indrette sig efter en mere vestlig arbejdskultur. Som udenlandsk chef kan det være en god ide at opbygge tætte sociale relationer til nøglemedarbejderne, da det er med til at fastholde dem.

Masser af humor

Man kan sagtens få masser af sjov med kineserne, men undgå sort humor og ironi. Den skal man være varsom med, fordi kineserne ikke forstår, hvis du siger noget, du ikke mener. Det er en stor fordel at kunne bruge humor i erhvervslivet, og kineserne kan sagtens grine med, hvis man har gjort noget fjollet. ■

GUANXI - ELLER RELATIONER - ER AFGØRENDE FOR AT FÅ FODFÆSTE I DET KINESISKE ERHVERVSLIV. DET DANSKE DESIGNFIRMA CBD A/S KÆMPEDE I TO ÅR FOR AT KOMME I GANG OG FIK FØRST SUCCES, DA EN KINESISK PARTNER MED ET GODT NETVÆRK ÅBNEDE ALLE DØRE.

AF ANETTE HAMMEKEN // FOTO: CBD A/S

NETVÆRK ER NØGLEN TIL KINAS PORT

For seks år siden begyndte det kinesiske eventyr for designfirmaet CBD A/S. Efter at have etableret sig i Vietnam med et støttet Danida-projekt var springet til det nærliggende og gigantiske marked i Kina oplagt for virksomheden, der skaber industrielt design af alt lige fra vaskemaskiner og mobiltelefoner til legepladser og landbrugsmaskiner.

Det viste sig dog at blive et eventyr med en lang og udmattende optakt. Det første år bankede ledelsen på døren hos alle de firmaer, de gerne ville samarbejde med. De blev hilst velkommen, lyttet til og behandlet pænt. Der kom bare ingen aftaler ud af møderne. Efter et år uden resultater slog CBD sig sammen med et kinesisk designfirma for på den måde at komme i kontakt med kunderne. Men intet virkede. CBD's to partnere Nils Toft og Henrik Jeppesen fandt i processen ud af hvorfor:

”Der gik noget tid, før det gik op for os, at ingen af de mennesker, vi mødtes med, var beslutningsdygtige. Vi manglede simpelthen et netværk af beslutningstagere i virksomhederne, hvor det ofte er CEO'en, der tager stilling til et nyt samarbejde. Vi troede, at vi kunne løse problemet ved at indgå i et partnerskab med et kinesisk designfirma, men her var problemet, at de poten-

tielle kunder troede, at vi blot lavede aftalerne og derefter lod kinesiske designere klare arbejdet. Det var de ikke interesserede i, fordi de store kinesiske virksomheder i de seneste år især har søgt at blive mere konkurrencedygtige på de vestlige markeder,” forklarer administrerende direktør Nils Toft.

Rigtig partner gav gennembrud

I dag er firmaet solidt forankret i det kinesiske marked. Løsningen var at få en kinesisk partner med det rigtige netværk. International direktør Henrik Jeppesen mødte partneren ved et tilfælde, og hun spurgte ham ganske enkelt hvilke virksomheder, han gerne ville samarbejde med og aftalte fem møder allerede dagen efter. Hun har været afgørende for, at CBD nu selv har opbygget de vigtige langvarige, personlige relationer til kunderne.

Da CBD ikke altid får adgang til beslutningstagerne, går meget af arbejdet ud på at fodre medarbejderne længere nede i de stejle hierarkier med argumenter for et produktdesign, så de får beslutningstagerens accept. En arbejdsform, som ifølge Nils Toft er effektiv i relation til vækst, men dræbende for kinesernes kreativitet, fordi de stærkt hierarkiske organisationer skaber en top-



Det danske firma CBD A/S, der skaber industrielt design, har fået fodfæste i Kina. Firmaet har blandt andet formgivet mobiltelefoner til det kinesiske marked.

styring, der sender ordrer ned gennem systemet. Kreative og innovative forslag til forbedringer eller nyskabelser opfattes som udtryk for mistillid til den, der har givet ordren og kan betyde, at den taber ansigt, hvilket er uheldigt at udsætte en overordnet for i Kina.

Bling er bedst

For at kunne designe forbrugsgoder til kineserne har det været vigtigt for firmaet at sætte sig ind i deres livsstil og præferencer. Nils Toft oplever, at kineserne ikke er tilbageholdende med at skille med deres rigdom. Der er en vis snobeffekt i at have de eksotiske vestlige varer. Men kineserne har samtidig en stærk selvforståelse og ser deres egen kultur som den ældste og mest sofistikerede i verden. Derfor søger de ikke at forstå andres kulturer, og de har svært ved at forholde sig til den minimalistiske stil, vi har i Vesten, hvor kvalitet og funktionalitet er i højsædet.

"Når vi samarbejder med store internationale virksomheder i Kina, er det afgørende, at vi kan skabe forskellige designs til markederne i henholdsvis Kina, Europa og USA. Kineserne vil gerne have en blanding af øst og vest med et vestligt designnavn, men med masser af pynt i form af dioder, der lyser, forskellige farver og runde for-

mer. Amerikanerne vil hellere have et robust design med få funktioner. Gerne bare en enkelt stor knap på vaskemaskinen, der kan klare det hele. Og i Europa skal det være strømlinet og enkelt - men med mange funktioner," siger Nils Toft.

Skandinaver lærer høflighed

CBD's kontor i Kina er på fire år vokset til mere end 30 ansatte. De administrative medarbejdere er kinesere, mens designerne kommer fra Skandinavien og Sydeuropa. Det kan være svært at tiltrække erfarne designere til et job i Kina, og derfor er mange af de europæiske medarbejdere nyuddannede unge uden familier.

"Vi har en forpligtelse til, at de nytilkomne medarbejdere ikke er alene om aftenen, og heldigvis er det en del af den kinesiske arbejdskultur, at man gerne går ud og spiser med hinanden om aftenen. Jobbet og arbejdsrelationerne kommer altid i første række. Vi forsøger at skabe en virksomhedskultur, der er en blanding af østlige og vestlige traditioner, og derfor har vi også sendt vores unge skandinaviske medarbejdere på et høflighedskursus, hvor de lærer gode manerer, som er meget vigtige i Kina. De skal vide, at man holder døren - også for den unge pige, der vasker gulvene på kontoret," siger Nils Toft. ■

KINAS AKTIEMARKED ER KUN I BEGRÆNSET OMFANG ÅBENT FOR UDLÆNDINGE, OG DET ER USIKKERT, HVORNÅR MARKEDET BLIVER MERE ÅBENT. MEN DER ER INTERESSANTE INVESTERINGER AT HENTE PÅ BØRSEN I HONG KONG, HVIS MAN SØRGER FOR EN GOD RISIKOSPREDNING OG EN LANG INVESTERINGSHORISONT, SIGER PORTEFØLJEMANAGER RASMUS NEMMØE FRA BANKINVEST.

AF ANETTE HAMMEKEN // FOTO: GETTY IMAGES



Kinernes har de seneste år fået flere og flere penge mellem hænderne. En betragtelig del bliver investeret på de kinesiske børser i Shanghai og Shenzhen.

/// Aktiemarked med muligheder

Den store velstand blandt kineserne har givet et overskud af likviditet, som kineserne gerne investerer i aktier. Den negative realrente, hvor inflationen er højere end indlånsrenten, betyder, at det er yderst begrænset, hvor kineserne ellers kan gøre af deres penge, og derfor har en række af de kinesiske aktier på det seneste nået urealistisk høje kurser. Regeringen ønsker på den ene side at begrænse væksten og undgå, at der bliver spekuleret for meget, men tør på den anden side ikke åbne for private kineseres investeringer i udlandet, da man frygter, at det kinesiske aktiemarked så vil kollapse.

Isoleret aktieboble

Resultatet er, at man nu taler om en såkaldt A-boble på det kinesiske aktiemarked. For hvor kineserne kun må handle på børserne i Shanghai og Shenzen - de såkaldte A-aktier - må udlændinge kun investere i H-aktierne, der bliver handlet på børsen i Hong Kong. Nogle af selskaberne inden for eksempelvis telekom, finans, energi og infrastruktur er noteret på begge børser, mens andre kun er noteret i henholdsvis hovedlandet Kina eller i Hong Kong.

”Som privat investor er det en risikabel affære at bevæge sig ind i kinesiske enkeltinvesteringer med kort investeringshorisont, da markedet på den korte bane let kan foretage nogle bump på grund af den høje inflation og strammere økonomisk styring. Men aktier med lang investeringshorisont er attraktive, fordi den kinesiske økonomi med den stærkt voksende middelklasse, set over en længere periode, fortsat vil opleve en betragtelig vækst,” siger Rasmus Nemmøe fra BankInvest.

Blandt andet gennem BankInvest kan danske investorer få adgang til en række afdelinger med

investeringer, der risikomæssigt er spredt over flere brancher og virksomheder i Kina. BankInvest har et mangeårigt kendskab til det kinesiske marked med tætte kontakter til lokale analytikere og hyppige besøg i de virksomheder, der investeres i.

Valutaspekulation er no go

Det er til gengæld ikke tilladt at spekulere i den kinesiske valuta, hvilket ellers ville være ganske fordelagtigt. Den kinesiske valuta har været kunstigt lav i mange år, fordi kineserne har købt dollar op for at styrke konkurrenceevnen. I øjeblikket vurderer man, at den er 20 til 30 % for billig i forhold til dollaren - selv om man siden 2005 gradvist har forsøgt at gå over til et mere naturligt niveau.

”Men investerer man i kinesiske værdipapirer noteret i Hong Kong, investerer man samtidig indirekte i den kinesiske valuta, som i de kommende år vil stige i værdi,” forklarer Rasmus Nemmøe.

USA fortsat størst

Selv om Kina har mere end fordoblet sit BNP per indbygger de seneste fem år, vil landet ikke kunne agere lokomotiv for verdensøkonomien i den nuværende kreditkrise, mener Rasmus Nemmøe. USA og Japan er stadig langt foran, og der vil formentlig gå op mod 20 år, før landets 1,3 mia. indbyggere overhaler USA. Kina er selv med til at lægge en dæmper på væksten med en stram finanspolitik, der kan sænke inflationen. Men samtidig overvejer finansministeren at hæve priserne på energi, fordi de senere års loft over benzin- og oliepriserne har betydet, at kineserne har et overforbrug af fossile brændstoffer. Og det vil isoleret set påvirke inflationen i en opadgående retning. ■