**ПЕРЕГОВОРЫ В АЗИИ**

ВЬЕТНАМ: "МОЛОДОЙ ТИГР" АЗИАТСКОЙ ЭКОНОМИКИ

**Предыстория**

С тех пор, как в 1994 году Соединенные Штаты восстанови­ли дипломатические отношения с Вьетнамом, экономика страны стала бурно развиваться. Во Вьетнам устремился мощный поток американских инвестиций. Современный экономический рост в этой стране способен бросить вызов странам Тихоокеанского бассейна. Если экономика страны будет развиваться и дальше, в XXI веке Вьетнам может пре­вратиться в основную экономическую силу Азии.

Но хотя Вьетнам предлагает множество возможностей для развития бизнеса, иностранные инвесторы должны осоз­навать те экономические, политические и социальные риски, которые связаны с бизнесом в этой стране. Несмотря на то, что экономическое развитие Северного и Южного Вьетнама сегодня идет почти равномерно, северная часть страны все еще существенно отстает от южной. Кроме того, существует ост­рая необходимость в развитии инфраструктуры, особенно транспорта и телекоммуникаций. Правительство Вьетнама создает условия, благоприятные для развития рыночной эко­номики, но государство до сих пор принимает активное учас­тие в бизнесе, особенно в бизнесе с иностранными компания­ми. Также в стране до сих пор нарушаются основные права человека, и существует определенное ограничение соци­альных свобод.

С&А Electronics — американская компания, которая производит электронные переключатели для телекоммуни­кационных систем. Значительное внимание компания уде­ляет рынкам развивающихся стран, где существует большая необходимость в совершенствовании телекоммуникацион­ных систем. В последние десять лет компания вышла на рынки Восточной Европы, Латинской Америки и Азии. Ос­новной ее рынок в Азии — Китай. В 2001 году компания при­няла решение расширить свою деятельность и выйти на рын­ки Юго-Восточной Азии. Предварительные маркетинговые исследования показали, что лучше всего начать с Вьетнама. В мае 2001 года Дик Бернар, менеджер компании по разви­тию, впервые вошел в контакт с правительством Вьетнама, и ему порекомендовали обратиться в частную телекомму никационную компанию, Vietnam Telecommunications Services (VTS), расположенную в г. Хошимин. VTS заклю­чила контракт с правительством Вьетнама на обновление всех телекоммуникационных систем страны. Эта компания уже вела переговоры с крупными иностранными компания­ми, в частности с AT&T, Siemens, NEC и Ericsson.

Первая встреча мистера Бернара с представителями VTS прошла очень успешно. Вьетнамские партнеры высо­ко оценили опыт работы С&А Electronics в других разви­вающихся странах, им оказалось проще вести дела с неболь­шой компанией, чем с крупной корпорацией. С самого начала стало ясно, что правительство страны будет прини­мать участие во всех будущих переговорах. Первая встре­ча закончилась на позитивной ноте, и было решено встре­титься еще раз через три месяца. К этому времени С&А Electronics должна была разработать официальное предло­жение для VTS.

В сентябре 2001 года мистер Бернар снова встретился с представителями VTS и представил им подробное пред­ложение, которое показывало, как переключатели производ­ства С&А Electronics можно интегрировать в инфраструк­туру телекоммуникаций VTS. С&А Electronics выразила желание подписать лицензионное соглашение, по которому оставляла за собой контроль за технологией производства переключателей. С&А Electronics выразила готовность по­ставлять свою продукцию VTS по заранее согласованному графику. Представители VTS одобрили предложение и по­просили отсрочки, чтобы встретиться с высшим руковод­ством своей компании и более тщательно изучить предло­жение. Компании договорились встретиться в Ханое, в октябре 2001 года.

14 октября 2001 года мистер Бернар прилетел в Ханой, чтобы более подробно обсудить предложение своей компании. Когда он прибыл в офис VTS, его провели в комнату для переговоров. Здесь, к своему удивлению, он нашел не­скольких высокопоставленных государственных чиновни­ков. Встреча началась со знакомства всех присутствующих. Затем слово взял глава правительственной делегации, гос­подин Нгуен Ван Куок. Он сказал о том, что современные телекоммуникационные системы очень важны для экономи­ческого успеха Вьетнама, но у правительства страны есть некоторые требования в области передачи технологий, ино­странных валют и кадрового обеспечения.

Правительство Вьетнама считает телекоммуникации важнейшей отраслью для страны. Оно заинтересовано в том, чтобы обеспечить возможность производить все ком­плектующие для телекоммуникационных систем внутри страны, и для этого необходима передача технологий. При этом правительство Вьетнама уважает желание С&А Electronics защитить свою интеллектуальную собствен­ность. Кроме того, правительство также имеет определен­ные требования к механизму платежей. В сущности, пра­вительство Вьетнама попросило о компенсационной сделке (countertrade buyback)1. По такому соглашению С&А Electronics передавала бы VTS технологии, оборудование и оснащение, необходимые для производства переключа телей внутри страны. Когда же производство будет запу­щено, С&А Electronics выкупила бы у VTS заранее огово­ренную долю продукции. Такая схема работы поможет Вьетнаму лучше управлять своей внешней торговлей. Вьет­намское правительство также заинтересовано в обучении технических специалистов и менеджеров, которые могли бы руководить внедрением системы по всей стране. Для этого опыт С&А Electronics в других развивающихся стра­нах просто бесценен.

Чтобы продемонстрировать заинтересованность Вьет­нама в сотрудничестве с С&А Electronics, господин Нгуен в заключение сказал, что его правительство сделает все воз­можное, чтобы помочь С&А Electronics продвигать свою продукцию на других рынках Юго-Восточной Азии. Затем он поблагодарил мистера Бернара за подробное предложе­ние и передал слово представителям VTS.

**Вопросы**

1. Как вы считаете, стоит ли С&А Electronics продолжать переговоры с VTS? Объясните свою позицию.
2. Какой должна быть позиция С&А Electronics по отно­шению к требованиям правительства Вьетнама, кото­рые изложил господин Нгуен?

**Обсуждение**

1. Этот пример демонстрирует те трудности, с которыми связан бизнес в стране с коммунистическим правитель­ством, где существует централизованное планирование. Ведение бизнеса в такой стране связано с большим по­литическим, социальным и экономическим риском. Од­нако степень такого риска зависит от конкретной стра ны. Например Китай — социалистическая страна, ко­торая, тем не менее, с 70-х годов движется в сторону рыночной экономики. В последние десять лет экономи­ка страны развивается очень быстро, и, скорее всего, в XXI веке это развитие будет продолжаться. Такой рост стал возможным во многом благодаря тому, что в Ки­тае существует либеральное законодательство в облас­ти международной торговли и недавно страна была при­нята во Всемирную торговую организацию (World Trade Organization). С тех пор как в 1994 году торго­вые отношения Вьетнама и Соединенных Штатов были восстановлены, во Вьетнаме тоже начался экономичес­кий подъем. Если этот подъем продолжится, Вьетнам скоро может стать ведущей экономической силой Юго-Восточной Азии.

Тем не менее, ведение бизнеса в этой стране связа­но с некоторыми проблемами. Правительство Вьетнама создает благоприятные условия для развития рыночной экономики, но в то же время принимает активное учас­тие в бизнесе, особенно с иностранными компаниями. Наш пример иллюстрирует именно такое участие. Со­трудничая с иностранными компаниями, правительство Вьетнама неоднократно нарушало законы об интеллек­туальной собственности. Именно об этом и стоит в пер­вую очередь подумать С&А Electronics. Также существу­ет опасность, связанная с отказом от поиска и оценки новых деловых возможностей или с отказом от исполь­зования всех преимуществ тех рынков, на которых ком­пания уже работает, например рынка Китая (помните, рынок Китая огромен, ведь здесь живет 1,3 миллиарда человек). Наконец, существует опасность того, что из-за активной вовлеченности правительства деятельность совместного предприятия может оказаться неэффектив ной, а это может повредить репутации С&А Electronics не только в Юго-Восточной Азии, но и в других странах. На основании всего вышесказанного можно приве­сти аргументы как *за,* так и *против* ведения бизнеса во Вьетнаме.

2. Требования, которые выдвинул господин Нгуен, касают­ся передачи технологий, механизма платежей и кадровой политики. Какой должна быть позиция С&А Electronics?

**Передача технологий**

Совершенно неудивительно, что правительство Вьетнама хочет получить доступ к технологиям. Как сказал господин Нгуен, развитие современных систем телекоммуникаций очень важно для экономического успеха Вьетнама. Эта от­расль действительно значима для страны, и поэтому прави­тельство хочет получить возможность производить все ком­плектующие для телекоммуникаций внутри страны.

Вьетнам неоднократно нарушал законы об интеллек­туальной собственности, и, рассматривая вопрос с этой точ­ки зрения, С&А Electronics может быть очень сложно вести переговоры по этому вопросу. Если компания уступит свою технологию, это может оказаться для нее опасным. Здесь все упирается в доверие: чувствует ли С&А Electronics, что ком­пании удобно и комфортно вести бизнес во Вьетнаме? Ведь компания понимает, что любое соглашение с VTS будет на­ходиться под влиянием правительства страны. Если же до­верие существует, С&А Electronics может согласиться пере­дать VTS свои технологии, но на двух условиях. Первое: VTS не имеет права продавать эти технологии за пределы Вьет­нама. Второе: правительство страны гарантирует полное со­блюдение всех прав компании на владение ее интеллекту­альной собственностью. Если же они будут нарушены, правительство Вьетнама будет отвечать по всем нормам меж­дународного права.

**Механизм платежей**

Неизвестно, имела ли С&А Electronics в прошлом какой-либо опыт компенсационных сделок. Требования правитель­ства Вьетнама имеют под собой некоторые основания. Пра­вительство пытается управлять балансом своих валютных счетов. Но С&А Electronics нужно тщательно исследовать несколько вопросов. Во-первых, как повлияет производство за рубежом на производственные операции компании в ее стране? Сможет ли компания работать с полной мощностью? Как повлияет производство за рубежом на рабочую силу компании? Второй вопрос — это качество продукции. Бу­дут ли переключатели, собранные во Вьетнаме, соответство­вать стандартам качества компании? Ответ на этот вопрос зависит от того, насколько успешно сможет VTS интегри­ровать новые технологии в свои системы. Если С&А Electronics согласится на это условие, ей нужно настоять на том, чтобы оказывать VTS необходимую техническую под­держку до тех пор, пока вся продукция не будет соответство­вать необходимым стандартам качества.

**Кадровое обеспечение**

Это требование не должно вызвать у С&А Electronics ника­ких затруднений, особенно если компания согласится пере­дать VTS свои технологии. Прием на работу местного пер­сонала дает компании хорошую возможность улучшить отношения с правительством страны. Кроме того, это демон­стрирует заинтересованность компании в процветании ме­стного сообщества. Такой шаг позволит С&А Electronics снизить свои производственные затраты, потому что содер­жать во Вьетнаме большой штат американских сотрудников может оказаться слишком дорогим удовольствием.