

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА: КЕЙС STARBUCKS В КИТАЕ

А. С. Миксюк

*Белорусский государственный университет,
пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь, miksiukas@bsu.by*

Статья посвящена определению влияния социокультурных аспектов на формирование стратегий международного бизнеса на примере анализа опыта Starbucks в Китае. Указывается, что компания Starbucks при продвижении в КНР, помимо использования собственной стратегии, апробированной в США и других странах, принимает во внимание особенности китайской культуры и традиций: адаптирование гастрокультуры, отсылки к искусству и истории, учет специфических феноменов коммуникации («гуаньси», «мяньцзы», «сяо»).

Ключевые слова: Starbucks; гуаньси; Китай; культура; кросс-культурные коммуникации; международный бизнес.

SOCIO-CULTURAL ASPECTS OF INTERNATIONAL BUSINESS: THE CASE OF STARBUCKS IN CHINA

A. S. Miksiuk

*Belarusian State University,
Niezaliezności Avenue, 4, 220030, Minsk, Republic of Belarus, miksiukas@bsu.by*

The article is devoted to the determining of general social and cultural aspects of international business strategies based on an analysis of the experience of Starbucks in China. It is indicated that Starbucks, in addition to using its own strategy, tested in the USA and other countries, takes into account the characteristics of Chinese culture and traditions: adaptation of gastroculture, references to art and history, paying attention to specific phenomena of communication (“guanxi”, “mianzi”, “xiao”).

Key words: Starbucks; guanxi; China; culture; cross-cultural communications; international business.

Расширение международного сотрудничества является устойчивой тенденцией конца XX – XXI вв. При этом взаимодействие с зарубежными партнерами не только несет в себе многочисленные выгоды, но и сопряжено с определенными сложностями, одной из которых является необходимость учета социокультурных аспектов: способов ведения бизнеса, особенностей менталитета, ценностных ориентиров и традиций.

Кейс американской компании Starbucks в Китае является достаточно популярным в бизнес-литературе и СМИ ввиду во многом неожиданного

успеха компании. В рамках данного исследования мы обратимся к анализу китайских культурных феноменов и концептов, которые Starbucks интегрирует в свои стратегии.

Starbucks появляется в материковом Китае сравнительно рано: первая кофейня открывается в Пекине в январе 1999 г. Компания становится первой из крупных западных сетей, которая приходит на китайский рынок. Следует отметить два аспекта, составляющих на старте значительные потенциальные сложности для Starbucks. Во-первых, сравнительно высокая цена продукции (и сегодня Starbucks в Китае остается значительно дороже, чем во многих других странах). Во-вторых, отсутствие сложившейся культуры потребления кофе. Китай – страна с многотысячелетней чайной культурой. Чай является не просто любимым напитком китайцев, но также предметом гордости, национальным брендом, важным элементом культурного наследия и даже философии. Еще в VIII в. поэт и писатель Лу Юй отмечает в трактате «Чайный Канон», что «чай по обычаю пили так обильно, что он глубоко погрузился [вплелся] в наши обычаи и процветает в нынешней династии, как на севере, так на юге» [1]. И хотя с кофе китайцы познакомились еще в XIX в., долгое время он культивировался скорее на экспорт и не стал широко распространенным напитком. Указанные обстоятельства создали скептические настроения относительно перспектив кофейной компании в Китае.

Однако в XXI в. популярность кофе в Китае устойчиво растет. На сегодняшний день рост продаж составляет 15% в год, что значительно выше среднемировых темпов в 2% [2, с. 444]. Характерно, что кофе остается «социальным напитком», поэтому расширение спроса вызывает не столько рост домашнего потребления, сколько расширение сети Starbucks и появление новых крупных кофейных компаний: в 2006 г. в Китай пришла британская сеть Costa Coffee, в 2017 г. была основана китайская компания Luckin Coffee, в 2022 г. – еще одна китайская компания Cotti Coffee. В настоящее время именно китайские кофейные сети составляют конкуренцию Starbucks. Luckin Coffee уже к концу 2019 г. обогнала Starbucks по количеству точек в материковом Китае. Данное соперничество, как и рост популярности кофе в целом, во многом является «творением» Starbucks, однако вместе с тем и создает новые вызовы, поскольку китайские компании имеют, как минимум, одно преимущество: они работают в родной «среде обитания», в то время как Starbucks нужно адаптироваться к чужой культуре.

Несмотря на конкуренцию в отрасли в январе 2024 г. в Китае функционировало уже более 7000 точек Starbucks, еще 2000 точек планируется открыть к 2025 г. [3]. Таким образом, Китай занял второе место в мире по количеству кофеен Starbucks после США. Более 1000 точек расположены

в Шанхае (в 2022 г. Шанхай стал первым городом в мире, преодолевшим данный рубеж [4]), однако компания активно открывает кофейни в новых городах.

Итак, рассмотрим, какие социокультурные аспекты помогают продвижению Starbucks в Китае.

1) Учет специфики культуры: локализация бренда.

В Китае Starbucks использовал опыт локализации, апробированный в Японии, где первые кофейни открылись в 1996 г. Локализация предполагает адаптацию под местную культуру, согласование продукта с запросом целевого рынка. Прежде всего, это означает изменение внешнего облика и содержания продукта.

В Китае компания существенно скорректировала меню с учетом местной гастрономической культуры и вкусов аудитории. Были введены зеленый чай и чайные напитки, традиционные и понятные продукты (красная фасоль). Более того, меню подвержено постоянным обновлениям, приуроченным к китайским праздникам. В кофейнях можно попробовать атрибут Праздника середины осени – «лунные пряники» (юэбины), а в феврале 2024 г. в меню появился «Пикантный латте года изобилия» (Abundant Year Savory Latte) – латте с мясным соусом и ломтиком свинины, отсылающий к тушеной свинине дун-по, популярному блюду, связанному с празднованием китайского Нового года [5].

Еще один аспект, отсылающий к китайской культуре – это обращение к традиционной архитектуре и интегрирование ее элементов в интерьер и здания кофейен. Некоторые точки Starbucks открывались в исторических кварталах, «вписываясь» в аутентичное окружение: территория музейного комплекса «Запретный город» в Пекине (кофейня работала в 2000–2007 гг.), старый город в Чэнду, сады Юйюань в Шанхае и др. Наконец, национальные мотивы используются в фирменной продукции Starbucks: изображения знаковых зданий, элементы традиционной китайской живописи и др.

Таким образом, локализация, являясь частью маркетинговой стратегии по расширению привлекательности бренда, одновременно стала и жестом уважения по отношению к китайской культуре.

2) Репутация: концепция «лица».

Китайское понятие «мяньцзы» можно истолковать как «социальное лицо», «имидж» или «репутация». Мянцзи является важным механизмом саморегуляции поведения в китайской культуре. «Лицо» отражает оценку окружающими поступков индивида, является признанием его статуса и не всегда соотносится с моральными качествами [6, с. 132–133]. Одни поступки могут привести к «потере лица», т. е. ухудшить репутацию, другие

– «сохранить» или «продемонстрировать лицо», т. е. поддержать или повысить имидж.

В рамках рассматриваемого кейса концепция «лица» имеет двойственное значение. Во-первых, Starbucks следует уделять внимание репутации бренда. Интересно, что помимо тщательного контроля качества продукции и сервиса, что всегда рассматривалось как один из приоритетов компании, Starbucks работает над рядом социальных проектов и программ, создавая образ социально ответственной организации [7]. Компания практически с момента прихода в Китай сотрудничает с местными благотворительными организациями и фондами. Основанный в 2020 г. Пекинский фонд Starbucks (Beijing Starbucks Foundation) пожертвовал на различные благотворительные цели около 21 млн юаней [8]. Спектр интересов в социальной сфере достаточно широк: экологические проекты и поддержка фермерства, помощь этническим меньшинствам, поддержка молодежи, инклюзивные программы и др. Подобная социальная политика находит одобрение в Китае, поскольку компания демонстрирует вовлеченность в решение актуальных проблем и инновационное развитие, а также проявляет коллективизм, свойственный китайскому менталитету. Поддерживая местные сообщества, Starbucks уподобляется местным бизнесменам, которые, независимо от места жительства, сохраняют связь с малой родиной и оказывают ей поддержку.

Во-вторых, компании следует учесть, как посещение кофейни может повлиять на «лицо» посетителей. Позитивную роль играет концепция «третьего места», определяющая кофейни как уникальное место, отличающееся от «дома» и «работы» и дарящее особые эмоции [9]. Концепция кофеен Starbucks в Китае предполагает наличие уютного интерьера и условий (простор, удобство, кондиционирование), вызывающих желание проводить в кофейне больше времени, а не покупать кофе «навынос», что отлично сочетается с гастрокультурой Китая. Второй аспект – это позиционирование заведений как фешенебельных, ориентированных на средний класс и современных, космополитичных потребителей (неслучайно, кофейни стали особенно популярны в Шанхае с его феноменом *hairai* – интеграции западной культуры в китайскую). Достижению этой цели способствует высокая цена, расположение точек в престижных местах, а также желание посетителей ассоциироваться с процветающим и успешным брендом и модным западным образом жизни. Таким образом, посещение кофейни, приглашение в кофейню знакомых или просто покупка напитка с собой в узнаваемом фирменном стакане – это своего рода вложение в «лицо», демонстрация высокого социального статуса и высокого уровня доходов.

3. Система доверительных неформальных связей: гуаньси.

Большое внимание Starbucks уделяет установлению связей и выстраиванию отношений с местными партнерами, что соответствует китайской концепции гуаньси. Гуаньси представляет собой систему отношений, построенную на доверии и взаимопомощи. Гуаньси – это не просто символическая репрезентация личных и организационных связей, а прагматичный механизм [10, р. 80]: оказав услугу, человек вправе рассчитывать на ответный жест, т. е. услуга становится «социальным капиталом» (обязательство не переводимо в денежную форму, речь скорее идет про ее эквивалент). При этом система ориентирована не просто на обмен услугами, а на создание и поддержание долгосрочных доверительных отношений. Таким образом, неформальные связи становятся движущей силой бизнеса и катализатором решения ряда вопросов: «важно не что ты знаешь, а кого ты знаешь».

Starbucks развивает отношения с представителями центральных и местных властей, от которых непосредственно зависят возможности компании. Наиболее яркими примерами успешного развития «кофейной дипломатии» являются встреча главы КНР Си Цзиньпина с председателем совета директоров Starbucks Г. Шульцем в Сиэтле в ходе визита в США в 2015 г. и обмен письмами между ними в 2021 г. В частности, в своем письме лидер КНР призывал Г. Шульца содействовать развитию китайско-американских отношений [11]. Данные факты имеют особое значение в связи с тем, что Си Цзиньпин в принципе достаточно редко напрямую общается с представителями иностранного бизнес-сообщества.

Не менее важными субъектами являются местные компании-партнеры. Starbucks нацелен на приобретение долгосрочных и надежных партнеров в разных регионах Китая и разных сферах: фермерские хозяйства, предприятия по переработке сырья, цифровая коммерция, транспортные компании и др. Starbucks начал тесное сотрудничество с местными производителями кофейных зерен, которые слабо котируются на мировых рынках, а в 2012 г. основал Центр поддержки производителей провинции Юньнань [2, с. 443]. Кроме того, как уже было упомянуто, Starbucks активно развивает контакты с благотворительными фондами и организациями.

Немаловажно, что Starbucks помогает своим клиентам в развитии гуаньси. Так, в некоторых кофейнях появились коворкинги и переговорные комнаты, где можно провести деловую встречу в более комфортной обстановке, чем в общем зале. Также Starbucks стал одной из первых розничных компаний, создавших онлайн платформу «социальных подарков» в приложении WeChat [12]: дарение купона на кофе выступает в качестве акта поддержания и укрепления социальных связей.

4. Значение семьи: сыновняя почтительность.

Starbucks в целом позиционирует себя как компания, которая заботится о благополучии своих сотрудников, что позитивно воспринимается в Китае. Классической формой поддержки являются субсидии на приобретение жилья, спонсирование учебы. Интересными новациями Starbucks стали проводимые с 2012 г. ежегодные форумы сотрудников (Starbucks Partner Family Forum), на которые приглашали в т. ч. родителей, а также внедрение в 2017 г. страховок для пожилых родителей сотрудников. Характерно, что глава Китайского подразделения компании Белинда Вон отмечала, что родители «являются естественным продолжением нашей семьи Starbucks в Китае. <...> Успех Starbucks в Китае напрямую связан с энтузиазмом и преданностью наших партнеров, а также непоколебимой поддержкой их семьи» [13].

В этой связи отметим, что понятие «сяо» (сыновняя почтительность) занимает особое место в конфуцианской этике и китайском мировоззрении. Сяо означает уважительное отношение к родителям, старшим членам семьи и предкам, но, по сути, выходит за рамки исключительно родственных отношений и проявляется в социальных взаимодействиях. Как следствие, в китайском деловом этикете огромную роль играет иерархия, а главы компаний зачастую используют патерналистский стиль управления: беспрекословное подчинение сотрудников руководству «в обмен» на опеку и покровительство с его стороны.

Как видим, социальная политика компании показывает ее неравнодушное отношение к сотрудникам, заботу об их благополучии и достаточно хорошее понимание социокультурных реалий. Как результат, Starbucks неоднократно получал премии как лучший работодатель Китая, в т. ч. престижную премию Aon Best Employers – China [14].

Таким образом, при продвижении в Китае Starbucks использует принцип локализации: компания учла специфику китайской гастрокультуры и вкусовые предпочтения аудитории, подчеркнула уважительное отношение к китайской истории посредством отсылок к традиционной архитектуре, элементам интерьера и искусства. Компания опирается на собственную стратегию, апробированную в США и других странах, однако успешно вписывает в нее следование китайским нормам коммуникации: сохранение высокой репутации бренда, что отзеркаливается на репутации клиентов («мяньцзы»), развитие широкой сети долгосрочных связей с правительством и партнерами на местах («гуаньси»), проведение социальной политики, учитывающей важность семьи («сяо»). Учет социокультурных реалий, бесспорно, является одним из существенных факторов успеха компании в Китае.

Библиографические ссылки

1. *Лу Юй*. Канон чая / перевод с китайского, введение и комментарии А. Т. Габуев и Ю. А. Дрейзис. М.: Гуманитарий, 2007.
2. *Гэ Хун*. Влияние инновационного парка Старбакса на окружающую среду и общество Китая // *Инновации и инвестиции*. 2023. № 7. С. 442–445.
3. Количество магазинов Starbucks в Китае превысило 7000 [Электронный ресурс] // *Китай сегодня* : сайт. URL: <https://prc.today/kolichestvo-magazinov-starbucks-v-kitae-prevysilo-7000/> (дата доступа: 20.04.2024).
4. Starbucks Opens its 6,000th Store in China [Electronic resource] // *Starbucks Stories and News* : сайт. URL: <https://stories.starbucks.com/press/2022/starbucks-opens-its-6000th-store-in-china/> (date of access: 20.04.2024).
5. Pork flavored coffee is Starbucks' newest China pitch [Electronic resource] // *CNN* : сайт. URL: <https://edition.cnn.com/2024/02/20/business/china-starbucks-braised-pork-latte-intl-hnk/index.html> (date of access: 20.04.2024).
6. *Спешнев Н.* Китайцы. Особенности национальной психологии. М.: Капо, 2017.
7. Starbucks China [Electronic resource] // *Starbucks* : сайт. URL: <https://www.starbucks.com.cn/en/about/> (date of access: 18.04.2024).
8. Starbucks foundation launches Future Star Community program [Electronic resource] // *China Daily* : сайт. URL: <https://www.chinadaily.com.cn/a/202308/04/WS64ccb7fa31035260b81a5e4.html> (date of access: 22.04.2024).
9. Reimagining the Third Place: How Starbucks is evolving its store experience [Electronic resource] // *Starbucks Stories and News* : сайт. URL: <https://stories.starbucks.com/stories/2022/reimagining-the-third-place-how-starbucks-is-evolving-its-store-experience/> (date of access: 20.04.2024).
10. *Лю У*. Guanxi and Business. 3rd edition. Singapore: World Scientific, 2020.
11. Xi Jinping wants Starbucks and Howard Schultz to help repair US-China ties [Electronic resource] // *CNN* : сайт. URL: <https://edition.cnn.com/2021/01/14/business/starbucks-china-xi-jinping-intl-hnk/index.html> (date of access: 22.04.2024).
12. Starbucks and Tencent Social Gifting on WeChat in China [Electronic resource] // *Starbucks Stories and News* : сайт. URL: <https://stories.starbucks.com/stories/2016/starbucks-tencent-partnership/> (date of access: 22.04.2024).
13. Starbucks Redefines Partner Benefits in China [Electronic resource] // *Starbucks Stories and News* : сайт. URL: <https://stories.starbucks.com/press/2017/starbucks-partner-benefits-insurance-plan-for-parents-in-china/> (date of access: 22.04.2024).
14. Starbucks Named 2022 Aon China Best ESG Employer [Electronic resource] // *Starbucks Stories and News* : сайт. URL: <https://stories.starbucks.com/asia/stories/2022/starbucks-named-2022-aon-china-best-esg-employer/> (date of access: 22.04.2024).