

РЕГИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

М.В. Белоусова

ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ГРУПП В СТАЛЕЛИТЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КИТАЯ: СЛУЧАЙ СТАЛЕЛИТЕЙНОЙ ГРУППЫ БАОУ

В статье анализируется процесс формирования и развития китайской бизнес-группы в области сталелитейной промышленности, рассмотрены понятие бизнес-групп, цели их создания, государственные инициативы, направленные на поддержку их становления в контексте реформы государственных предприятий. Представлены структура Сталелитейной группы Баоу, классификация предприятий-членов в соответствии с принятой госорганами КНР четырехуровневой системой управления бизнес-групп, особенности развития Сталелитейной группы Баоу в соответствии с приоритетами государственной промышленной политики.

Ключевые слова: бизнес-группы, КНР, сталелитейная промышленность, государственные предприятия, слияния и приобретения, «национальные чемпионы».

The article analyzes the case of building and development of the Chinese business group in steel industry. The author reviews the concept of business groups, the purpose of their building, as well as government initiatives aimed at supporting their development in the context of the reform of state enterprises. Further, the analysis of the structure of the China Baowu Steel Group, as well as the classification of member enterprises according to the four-level management system of business groups adopted by the state bodies of China, is provided. The third part is devoted to the development of the China Baowu Steel Group in accordance with the priorities of the state industrial policy.

Key words: business groups, China, steel industry, state enterprises, mergers and acquisitions, national champions.

Формирование крупных бизнес-групп в Китае в 1980-х гг., *qiye jituan*, было определено необходимостью проведения преобразований государственных компаний с целью повышения их

Белоусова Марина Владимировна — аспирантка факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ; e-mail: marina.belousova@web.de

эффективности. Предполагалось, что объединение предприятий в горизонтальные ассоциации поможет компенсировать пробелы рынка и таким образом избежать кардинальных рыночных реформ. Помимо этого, пребывание в составе бизнес-группы должно было сгладить переход от плановой экономики к рыночной для убыточных предприятий, санацию которых предусматривалось реализовать путем их поглощения прибыльными, технологически оснащенными компаниями.

Формирование бизнес-групп в КНР

После проведения эксперимента по созданию подобной группы с компанией Эрци (позже — Дунфэн) в 1981 г., Госсовет принял в декабре 1987 г. «Соображения по созданию и развитию бизнес-групп»¹, которое стало первым официальным документом, оповещающим о намерении правительства придать эксперименту масштабный характер. Оно раскрывало юридическую составляющую бизнес-группы, а также определяло четырехуровневую систему управления предприятиями и стандарты, которым бизнес-группа должна соответствовать для получения права регистрации в Главном управлении торгово-промышленной администрации КНР. В частности, право на регистрацию получает только бизнес-группа с общим уставным капиталом не менее 100 млн юаней, а материнское предприятие — ядро бизнес-группы — должно иметь не менее 50 млн уставного капитала и не менее пяти дочерних компаний².

В группе предприятий различается материнское ядро в виде крупного материнского предприятия (*tu gongsi*), предприятия тесной связи — дочерние компании, акции которых или контрольный их пакет принадлежит материнской компании, предприятия полутесной связи — компании, представляющие вспомогательный слой групп предприятий с долей акций, находящихся в материнской компании (*zi gongsi*), и предприятия рыхлой связи — дополняющий слой системы групп предприятий, связанный с материнской компанией и с предприятиями тесной связи стабильными отношениями сотрудничества (*sun gongsi*)³. Отдельные предприятия группы часто связаны друг с другом через долевую собственность и договорные

¹ Муромцева З., Жань Ш. Государственные предприятия КНР: реформы и развитие. Москва: ИДВ РАН, 2017. С. 14.

² Lee K., Kang Y-S. Business Groups in China // Coplan A.M., Hikino T., Lincoln J.R. (ed). The Oxford Handbook of Business Groups. NY.: Oxford University Press Inc., 2010. P. 213.

³ Муромцева З., Жань Ш. Государственные предприятия КНР: реформы и развитие. Москва: ИДВ РАН, 2017. С. 33–34.

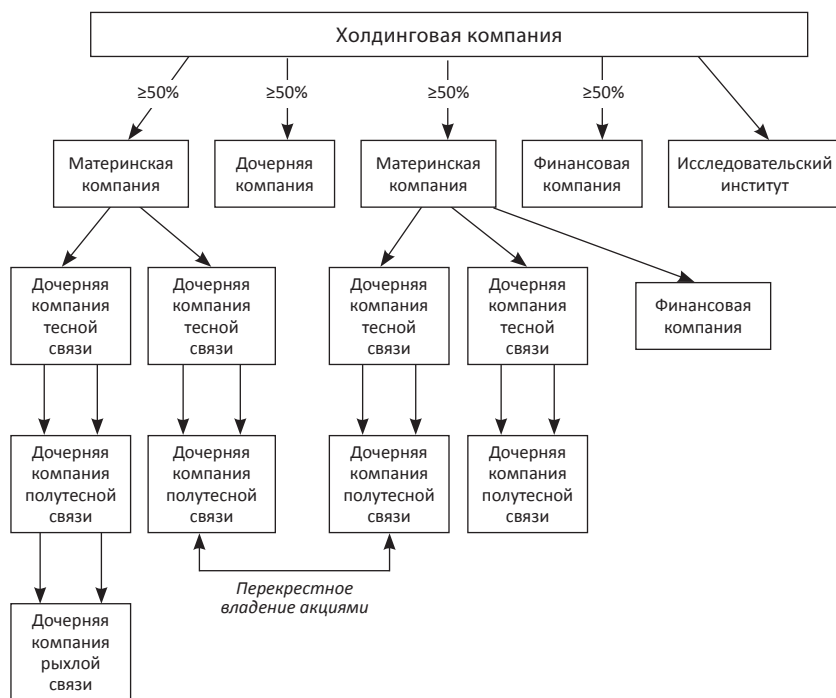


Рис. 1. Упрощенное изображение бизнес-группы

союзы в одних и тех же или взаимодополняющих отраслях с бизнес-группами провинциального уровня, а также государственными учреждениями неэкономического характера, такими как университеты. Если бизнес-группа является частью холдинга, то в структуре группы появляется «надстройка», уровень, который объединяет несколько бизнес-групп (*zumi gongsi*)⁴. В таком случае холдинговые компании групп выступают центром по хозяйственному использованию активов, инвестированию, финансовому учету и контролю. Положение также наделяло бизнес-группы правом создавать финансовые компании (*caiwu gongsi*), которые играли роль внутригрупповых банков. В отдельных случаях допускалось расширение состава бизнес-группы на специально формируемые исследовательские институты, чья деятельность соответствовала отраслевому направлению альянса (рис. 1).

⁴ Белоусова М. Бизнес-группы в Китае: происхождение, структура, роль в процессе преобразования государственных предприятий // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 76.

Необходимость придать бизнес-группам динамику была обусловлена решениями XIII Съезда КПК в октябре-ноябре 1987 г., где руководство объявило о курсе построения «социализма с китайской спецификой». Лозунг 1981 г. «плановая экономика — главное, рыночная — дополнительное» был заменен новым — «государство регулирует рынок, рынок направляет деятельность предприятий». С 1987 г. подавляющее большинство промышленных предприятий перешло на подрядную хозяйственную ответственность, которая устанавливала строгие нормы отчислений прибыли с предоставлением предприятиям свободы распоряжения остатком. Это должно было решить проблему отсутствия заинтересованности у руководства предприятий в максимизации прибыли⁵.

В 1990-е гг. формирование бизнес-групп определялось, в первую очередь, целью создания системы современных предприятий и отбора сильных, конкурентоспособных на мировом рынке предприятий. С этой целью Госсовет расширил эксперимент до 57 предпринимательских групп в 1991 г. и до 120 к 1997 г. В декабре 1991 г. было издано «Постановление об отборе крупнейших бизнес-групп в качестве экспериментальных объектов»⁶, где перечислялись пять основных целей их развития, а также четыре критерия для отбора в экспериментальную группу. После пятилетнего перерыва в апреле 1997 г. Госсовет опубликовал второе крупное постановление «Мнения по вопросу расширения эксперимента с крупными бизнес-группами»⁷, касающееся новых приоритетов в развитии предпринимательских объединений. Количество экспериментальных объектов было расширено с 57 до 120, а также зафиксировано два важных изменения. Во-первых, утверждалось, что структура экономического роста в отечественной экономике перешла с экстенсивного роста на концентрированный интенсивный рост; во-вторых, особо подчеркивалась необходимость дальнейшей интеграции с международной экономикой, утверждалось, что по мере продолжения открытия для внешнего мира предприятия будут

⁵ Li X., *Broedsgaard K.E.* SOE Reform in China: Past, Present and Future // The Copenhagen Journal of Asian Studies. 2013. Vol. 31. No. 2. P. 55–56.

⁶ 國務院批轉國家計委、國家體改委、國務院生產辦公室關於選擇一批大型企業集團進行試點請示的通知 // The State Council the People's Republic of China // URL: http://www.gov.cn/zhengce/content/2010-12/31/content_1670.htm (дата обращения: 08.06.2019).

⁷ 關於深化大型企業集團試點工作的意見 // Invest in China // URL: http://www.fdi.gov.cn/1800000121_39_2923_0_7.html (дата обращения: 08.06.2019).

сталкиваться с более жесткой внутренней и международной конкуренцией. Соответственно, целью данного постановления было содействие переходу от экстенсивного развития к интенсивному концентрированному развитию в ключевых отраслях, а вместе с этим и от национальных рынков к международным.

Параллельно с процессом развития бизнес-групп был запущен проект по акционированию государственных предприятий, которое стало логичным шагом в преобразовании государственных предприятий в самостоятельные хозяйствующие рыночные субъекты. В ноябре 1993 г. на III Пленуме 14 созыва был провозглашен новый подход в реформе предприятий, взявший курс на создание системы современных предприятий при доминирующих позициях общественной формы собственности. В декабре 1993 г. был принят «Закон о компаниях», направленный на реализацию данной концепции, который определил основные организационно-правовые формы производства и зафиксировал положения о том, как могут быть реализованы отношения собственности между государством и компаниями⁸. Помимо этого, в соответствии с реализацией девятой пятилетки в 1996 г., когда китайское правительство отказалось от своей прежней политики децентрализованного промышленного развития в пользу новой программы в соответствии с принципом «держат крупное, отпускают мелкое», начался процесс консолидации в рамках существующей государственной собственности тяжелой промышленности, считающейся стратегической частью национальной экономики, и приватизации всех оставшихся негосударственных секторов и мелких фирм.

С целью реализации программы формирования системы современных предприятий был запущен ряд экспериментов. В 1994 г. программу акционирования предполагалось реализовать на основе 100 предприятий: в ноябре были отобраны двадцать восемь крупнейших, шестьдесят семь крупных и пять средних предприятий. Кроме того, в 1996 г. 300 компаний были отобраны в качестве ключевых предприятий, которым должна была оказываться поддержка со стороны центрального правительства, и впоследствии это число было увеличено до 520 к 1999 г. В результате к 1997 г. первоначальные 57 экспериментальных бизнес-групп в составе национальной группы включили более 1800 предприятий, размещенных на бирже,

⁸ Белоусова М. Бизнес-группы в Китае: происхождение, структура, роль в процессе преобразования государственных предприятий // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 76.

и более 1300 предприятий, в которых предприятия-члены занимали позиции миноритарных акционеров⁹.

Предприятия, которые вошли в состав экспериментальных групп в 1991 г. и 1997 г. параллельно участвовали в опыте по акционированию и формированию компаний-лидеров в соответствующих отраслях. Эти группы и предприятия в совокупности известны как «национальная команда» и являются опорными как в отдельных промышленных секторах, так и в национальной экономике в целом. Был сформирован перечень активной промышленной политики для их поддержки: масштабное льготное финансирование со стороны банковского сектора; укрытие от международной конкуренции за стеной защитных тарифных и нетарифных барьеров; независимая система учета, которая устранила барьеры между различными секторами, ведомствами и регионами; предоставление импортных и экспортных прав; права на создание международных совместных предприятий и права на размещение акций на национальных и международных фондовых рынках¹⁰.

Формирование бизнес-групп тесно связано с деятельностью по слиянию и поглощению: это отражало ту роль, которая отводилась государством бизнес-группам в санации убыточных или технологически отстающих компаний, что являлось основополагающей особенностью их развития и продвижения, а также обязательным условием оказания государственной поддержки. К концу 1990-х гг. группы предприятий национальной команды состояли из ключевых предприятий в стратегически важных отраслях промышленности, и они стали доминировать в крупномасштабном секторе и в государственной промышленности в целом.

Начиная с 2000 г. в связи с принятием стратегии «Идти вовне», за счет которой предполагалось обеспечить доступ к новым рынкам и технологиям, а также вступления Китая в ВТО в 2001 г., стала очевидной необходимость оказания дальнейшей поддержки китайским конкурентоспособным предприятиям и содействия их последовательному укрупнению. В результате принятия Госсоветом «Руководства по развитию крупнейших бизнес-групп в качестве международных конкурентоспособных субъектов» в 2001 г., а так-

⁹ *Sutherland D.* China's Large Enterprises and the Challenge of Late Industrialization. L.: RoutledgeCurzon. 2003. P. 151–152.

¹⁰ *Nolan P., Rui H.* Industrial Policy and Global Big Business Revolution: the Case of the Chinese coal Industry // *Journal of Chinese Economic and Business Studies*. 2004. Vol. 2. Iss. 2. P. 97.

же многочисленных инициатив созданного в 2003 г. Комитета по контролю и управлению государственным имуществом Китая, направленных на усиление контроля за стратегическими госпредприятиями, их укрупнение и консолидацию государственных активов¹¹, был проведен ряд слияний и поглощений между компаниями, которые активны на международных рынках. К примеру, в то время как между 2012 г. и 2014 г. произошло пять слияний госпредприятий центрального подчинения, в период с 2015 г. до конца 2016 г. их число более чем удвоилось: одиннадцать слияний было реализовано в таких отраслях, как судоходство, торговля, строительство, сталелитейная промышленность, услуги и энергетика¹². Таким образом, в государственной стратегии относительно бизнес-групп произошло смещение от продвижения поглощений крупными передовыми предприятиями убыточных и технологически отсталых к поддержке слияний между конкурентоспособными компаниями (*qiangqiang lianhe* — союз «сильный — сильный»). Основной целью при этом является совмещение технологических разработок и отказ от необходимости конкурировать на внутреннем рынке, чтобы усилить позиции на международном.

На сегодняшний день, в собственности Комитета по контролю и управлению государственным имуществом Китая находится 96 предприятий центрального подчинения, все они являются либо холдинговыми компаниями, либо материнскими компаниями крупных бизнес-групп. В частности, из трех китайских компаний, входящих в топ-10 списка Fortune 500¹³, две — Китайская нефтехимическая корпорация и Китайская национальная нефтегазовая корпорация — являются холдингами, а третья, Государственная электросетевая корпорация Китая, материнской компанией многочисленных дочерних предприятий, из которых сформирована бизнес-группа, обладающая на внутреннем рынке монопольным статусом в области транспортировки и реализации электроэнергии.

¹¹ Белоусова М. Структура и функции Комитета по контролю и управлению государственным имуществом Китая // Вестн. Моск. ун-та. 2019. № 1. С. 43–60.

¹² Leutert W. State-owned enterprise mergers: Will less be more? // European Council on Foreign Relations. 30.11.2016. // URL: https://www.ecfr.eu/page/-/China_Analysis_%E2%80%93_Big_is_Beautiful.pdf (дата обращения: 08.06.2019).

¹³ Mourdoukoutas P. World's 500 Largest Corporations in 2019: China Matches America // Forbes. 23.07.2019. // URL: <https://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2019/07/23/worlds-500-largest-corporations-in-2019-china-matches-america/#39c38cd51383> (дата обращения: 01.08.2019).

Сталелитейная группа Баоу

Сталелитейная группа Баоу, крупнейшая бизнес-группа в китайской черной металлургии и вторая в мире по объему производственных мощностей после Арселор Миттал, была образована в 2016 г. в результате слияния Корпорации Баошань и Уханьской корпорации железа и стали¹⁴. В 2017 г. предприятия группы произвели около 65 млн т стали (для сравнения — Арселор Миттал более 90 млн)¹⁵. Зарегистрированный капитал группы составляет 52.79 млрд юаней, операционный доход 40048 млрд юаней и прибыль 1427 млрд юаней¹⁶. На основании этих и ряда других показателей Сталелитейная группа Баоу заняла в 2018 г. 162 место среди мировых компаний Fortune 500¹⁷.

Основная стратегическая цель, которую преследует Сталелитейная группа Баоу, — занять лидерскую позицию в мировой металлургической промышленности и сформировать бизнес-конгломерат мирового значения. Помимо производства стали премиум-качества с различной сферой применения, предприятия группы задействованы в многопрофильных отраслях, таких как торговля, финансы, машиностроение, производство оборудования, информационные технологии, угольная и химическая промышленность, альтернативная энергетика, переработка металлопродукции, переработка отходов, промышленное строительство. По данным на сайте промышленной группы, одной из основных целей является участие в формировании ключевых отраслей промышленности с потенциальной доходностью для группы 10 млрд юаней, а также формирование новых «национальных чемпионов» с суммарной прибылью 1 млрд юаней¹⁸.

По данным D&B Hoovers, крупнейшей в мире базы данных организаций и предприятий, группа Сталелитейная группа Баоу вклю-

¹⁴ Lin D., Stanway D. China completes merger that creates nation's biggest steel company // Reuters. 01.12.2016. // URL: <https://www.reuters.com/article/us-china-steel-m-a-idUSKBN13Q3B0> (дата обращения: 08.06.2019).

¹⁵ World Steel in Figures 2018 // World Steel Association. 2018. P. 9. // URL: <https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:f9359dff-9546-4d6b-bed0-996201185b12/World+Steel+in+Figures+2018.pdf> (дата обращения: 08.06.2019).

¹⁶ Company Profile // China Baowu Steel Group [Official Site] // URL: <http://www.baowugroup.com/en/#/aboutus/285> (дата обращения: 08.06.2019).

¹⁷ Global 500 // Fortune 500 // URL: <http://fortune.com/global500/china-baowu-steel-group/> (дата обращения: 08.06.2019).

¹⁸ Company Profile // China Baowu Steel Group // URL: <http://www.baowugroup.com/en/#/aboutus/285> (дата обращения: 08.06.2019).

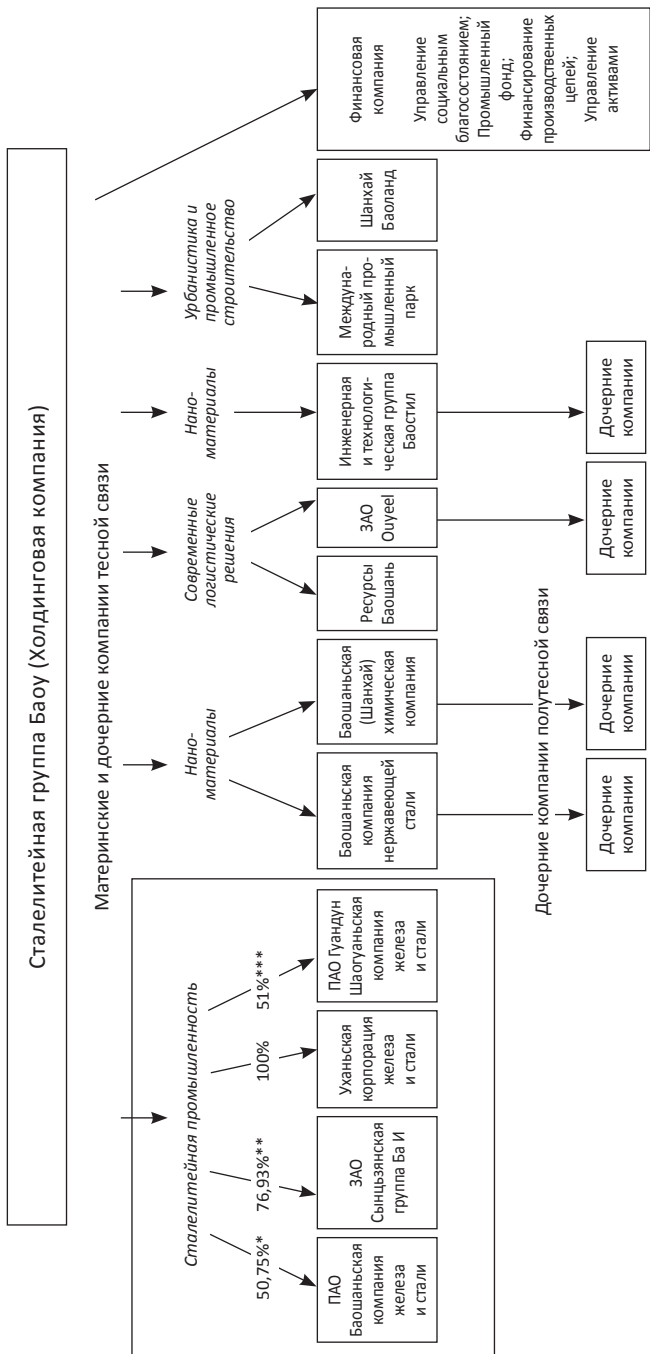
чает в себя 536 компаний с различной формой участия¹⁹. Акции ряда компаний группы размещены на бирже. В группе выделено пять направлений деятельности: сталелитейная промышленность, наноматериалы, современные логистические технологии, услуги в промышленной отрасли, услуги в области пространственного планирования и урбанистики, промышленные финансы (рис. 2).

В области сталелитейного производства Сталелитейная группа Баоу является мажоритарным собственником (50,75%) «национального чемпиона» ПАО Баошаньская компания железа и стали, акции которого размещены на Шанхайской бирже²⁰. У компании разветвленная сеть дочерних предприятий в Китае и за рубежом, некоторые из них являются совместными предприятиями с административными органами, другими государственными или частными компаниями. Деятельность дочерних предприятий охватывает все звенья производственной цепи — от производственных мощностей до системы сбыта. Помимо этого, за счет компании Шанхайское программное обеспечение Баосайт, которая также котируется на торговой площадке Шанхая и в свою очередь отвечает за деятельность 26 дочерних предприятий, НИОКР в области информационных технологий интегрируется в схемы решения задач всей группы²¹. Финансовые операции осуществляются в рамках функционала финансовой компании Baosteel Group Finance Co., Ltd. Помимо ПАО Баошаньская компания железа и стали, в производстве железа и стали задействован ряд крупных металлургических предприятий, в частности, ПАО Гуандун Шаогуаньская компания железа и стали и ЗАО Сынцзянская группа Ба И железа и стали, которые также владеют многочисленными дочерними компаниями, объединяющими масштабные производ-

¹⁹ China Baowu Steel Group Corporation Limited // D&B Hoovers // URL: http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.china_baowu_steel_group_corporation_limited.73c6f61c39578fe3.html (дата обращения: 08.06.2019).

²⁰ Следует отметить, что крупными акционерами после Сталелитейной группы Баоу являются также государственные предприятия или предприятия с мажоритарным государственным участием: Уханьская корпорация железа и стали с 1339% (данный случай является примером внутригруппового перекрестного владения акциями, поскольку Уханьская корпорация железа и стали является 100% дочерним предприятием Сталелитейной группы Баоу), Китайская корпорация ценных бумаг с 467% и Китайская национальная нефтегазовая корпорация с 359%. Ср. Baoshan Iron & Steel Co., Ltd. The First Quarter Report of 2018 // Baoshan Iron & Steel Co., Ltd. // URL: <http://tv.baosteel.com/ir/pdf/report/1Q2018en.pdf> (дата обращения: 08.06.2019).

²¹ Company Profile // Shanghai Baosight Software Co., Ltd. // URL: <http://en.baosight.com/companyProfile> (дата обращения: 08.06.2019).



* остальная часть акций размещена на Шанхайской бирже;

** 15% владеет частная инвестиционная компания, 7,95% находятся в собственности государственной компании по управлению активами Хуажун;

*** 49% принадлежит правительству Гуандуна;

**** остальные доли распределены между Китайским банком развития, государственной компанией по управлению активами и правительством города Наньцзинь

ственные мощности и ноу-хау в создании современных продуктов качества высшей категории.

Особенность Сталелитейной группы Баоу заключается в том, что «национальный чемпион» группы, ПАО Баошаньская компания железа и стали, занимает лидирующую позицию в конкурентной среде, которая несвойственна отраслям промышленности стратегического назначения. Несмотря на то, что Пекин стремится к консолидации фрагментированного сталелитейного сектора, чтобы на долю 10 крупнейших производителей приходилось 60% производства стали по сравнению с 35% в настоящее время²², Сталелитейная группа Баоу отвечает приблизительно за 8% произведенной стали²³. При этом ПАО Баошаньская компания железа и стали является технологическим лидером отрасли на внутреннем и одним из самых конкурентоспособных компаний на мировом рынке. Это объясняется тем, что предприятие изначально несло особые обязательства по осуществлению национальной промышленной политики, соответственно пользовалось государственными льготами и выстроило особую систему отношений с китайским правительством.

Формирование бизнес-группы Сталелитейной группы Баоу в контексте реформенного процесса

Как и большинство современных государственных предприятий Китая, Баошань берет свое начало в начале постсоциалистического периода экономических реформ стране с декабря 1978 г. Исходя из опыта других развивающихся стран, как Корея, сталелитейной промышленности, которая отвечала за снабжение важнейшими факторами производства, отводилась в экономическом чуде Китая важная роль. Первоначально, однако, именно ее мелкомасштабность и технологическая отсталость стали камнем преткновения для реализации поставленных задач ускоренного промышленного развития. Более того, в условиях отсутствия возможностей для расширения местного производства рост экономики привел к резкому росту импорта стали — с 11 до 35% в период между 1980 и 1985 гг.,

²² Hancock T. China steel groups merger set to exceed US output // Financial Times. 03.06.2019. // URL: <https://www.ft.com/content/a7c93fae-85bc-11e9-a028-86cea8523dc2> (дата обращения: 08.06.2019).

²³ В 2017 г. Сталелитейная группа Баоу произвела 654 млн т от общего объема в 8317 млн т. Ср. Steel Exports Report: China // Global Steel Trade Monitor. May 2019. P. 6. // URL: <https://www.trade.gov/steel/countries/pdfs/exports-china.pdf> (дата обращения: 08.06.2019).

что стало серьезной нагрузкой на ограниченные валютные резервы Китая²⁴.

Именно в контексте необходимости развития импортозамещения был создан Баошань как флагманский государственный проект в сталелитейной отрасли. Первоначальное предложение о создании предприятия — Завод Баошань железа и стали — был одобрен Государственным Советом в марте 1978 г., за девять месяцев до официального начала экономических реформ в Китае. Цель правительства заключалась в создании ультрасовременного производства мирового класса в три этапа до 2001 г. Несмотря на свою уникальность, проект был приостановлен Государственным Советом в 1980 г. по причине непредвиденных расходов на его реализацию. Решение было пересмотрено в 1981 г., когда дальнейший рост спроса стал очевиден. Ведущий статус предприятия в сталелитейном секторе был, наконец, закреплен в седьмой пятилетке (1986–1990 гг.), которая зафиксировала переориентацию национальной политики от легкой к тяжелой промышленности и предусматривала необходимость внедрения новых технологий в производственных процессах.

Вместо того чтобы полагаться на местные технологии, производственные мощности Баошань были спроектированы, установлены и введены в эксплуатацию Японской корпорацией стали. Помимо этого, реализация проекта должна была способствовать трансферу знаний в соответствующей области и повышению профессиональной подготовки китайских инженеров. С этой целью на обслуживание нового объекта были передислоцированы наиболее квалифицированные сталелитейщики и управленческие кадры под надзором вице-министра Министерства металлургической промышленности²⁵. За счет этого предприятие продемонстрировало исключительную способность к адаптации технологий: доля использования местного оборудования в производстве выросла с 12% на первом этапе до 44% на втором и до 80% на третьем этапе реализации проекта²⁶.

²⁴ *Sugimoto T.* The Chinese Steel Industry // *Resources Policy*. 2003. Vol. 19. Iss. 4. P. 264.

²⁵ *Rock M., Toman M.* Saving Energy and CO2 in China's Iron and Steel Industry: The Impact of Technological Modernization // *Rock M., Toman M.* China's Technological Catch-Up Strategy. Oxford University Press Inc., NY.: 2015. P. 90.

²⁶ *Chen J., Chen Y.* Open innovation management and the allocation of technological innovation resources: a case in China // *Proceedings. 2005 IEEE International Engineering Management Conference*. 2005. P. 758.

Формирование бизнес-группы началось на раннем этапе государственной поддержки создания предпринимательских альянсов. Первый проектно-исследовательский институт, отвечающий за проектирование и изготовление оборудования для производства чугуна и стали, был учрежден в 1984 г. За ним последовало создание дочерней компании Баошань по оборудованию и инжинирингу в 1986 г., которая постепенно расширяла поле деятельности, объединяя компетенции в области проектирования и выпуска конечных продуктов с проектированием сталеплавильного оборудования для их производства. Это происходило путем создания новых дочерних предприятий по производству оборудования, приобретения уже существующих поставщиков оборудования и их последующей модернизации, а также формирования совместных предприятий с ведущими поставщиками металлургического оборудования и технологий. Аналогичный подход был применен для приобретения и укрепления технологических возможностей в области автоматизации сталелитейного производства.

Несмотря на то, что Баошань также был переведен на подрядную систему в 1987 г., статус приоритетного государственного проекта обеспечил ему ряд преимуществ перед другими предприятиями, включенных в программу. Во-первых, перед Баошань на тот момент не стояла задача санации убыточных предприятий или социального обеспечения раздутого штаба, которые другие сталелитейные компании унаследовали от планово-централизованного периода. Инвестиции были сосредоточены на приобретении оборудования, необходимого для производства высококачественной сталелитейной продукции, — функционал, которым в то время обладали лишь немногие предприятия. Во-вторых, увеличение промышленных масштабов и приобретение долей в других компаниях не зависело от объема нераспределенной прибыли, доступной через подрядную систему, а напрямую финансировалось за счет кредитных линий государственных банков. Крупные государственные инвестиции в современное оборудование позволили Баошань занять лидирующее положение на китайских рынках высококачественных готовых продуктов, таких, как автомобильная листовая сталь, в результате чего к середине 1980-х гг. предприятие стало первой и единственной китайской компанией, способной технологически конкурировать на мировых рынках передовой сталелитейной продукции²⁷.

²⁷ Sugimoto T. The Chinese Steel Industry // Resources Policy. 1993. Vol. 19. Iss. 4. P. 280.

Внедрение системы современных предприятий в сталелитейной промышленности означало, во-первых, предоставление автономии в операционной деятельности предприятия, включая финансовую ответственность за прибыль и убытки. Около 62 млрд юаней недействующих кредитов, выданных в период функционирования подрядной системы, были списаны государственной банковской системой. Таким образом, предприятия имели возможность начать реализацию новых проектов, будучи неотягощенными банковскими задолженностями²⁸.

Во-вторых, была окончательно упразднена система государственного планирования в 1997 г., когда истек последний подрядный контракт²⁹. Все сделки, связанные с куплей-продажей элементов сталелитейной отрасли — от сырья до конечных продуктов — подчинялись рыночной дисциплине, включая ценообразование в зависимости от соотношения спроса и предложения.

В-третьих, были приняты меры, направленные на устранение технологического отставания путем предоставления субсидий ряду крупных предприятий в связи с программой «держат крупное, отпускают мелкое». Поскольку сталь была одной из отраслей, которые должны были быть «удержаны» государством, ее приватизация была исключена, и вместо этого Министерство металлургии объявило в 1997 г. о политике создания крупномасштабных стальных конгломератов, которые соответствуют требованиям к «национальным чемпионам». Они были сформированы путем преимущественного предоставления финансирования через государственную банковскую систему крупным госпредприятиям с целью приобретения более мелких фирм, после чего их технической модернизации было оказано содействие путем предоставления 75 млрд юаней льготных кредитов от государственных банков для проектов модернизации технологий. Результатом этих финансируемых государством усилий по модернизации стало удвоение размеров десяти крупнейших сталелитейных госпредприятий и быстрое повышение технического уровня производства сырой стали в отрасли³⁰.

С середины 1990-х гг. оказание государственной поддержки Баошань привязывалось к успешной реализации задач, согласую-

²⁸ Taube M., *der Heid T.* The State-Business Nexus in China's Steel Industry — Chinese Market Distortions in Domestic and International Perspective // Think!Desk China Research and Consulting. Munich. 2009. P. 82.

²⁹ Tse P. The Mineral Industry of China. US Geological Minerals Survey Yearbook 1997. Virginia: U.S. Geological Survey. 1997. P. 17.

³⁰ Там же. P. 81.

щихся с директивами промышленной политики. Баошань вошел в состав экспериментальных групп в 1991 г., стал одним из первых предприятий, включенных в пилотную программу акционирования в 1994 г. и единственной сталелитейной компанией из шести отобранных в 1997 г. госпредприятий, действующих в различных стратегических секторах, которые должны были войти в мировое первенство в своей отрасли³¹. В 1999 г. Баошань получил 17 млрд юаней льготных кредитов от государственных банков для финансирования технологических проектов³². Однако эта поддержка сопровождалась обязательствами по оказанию содействия усилиям государства, направленных на консолидацию сектора и обновление технической базы. В 1998 г. Министерство металлургии поставило Баошань задачу приобрести и модернизировать два сталелитейных завода: Группу Шанхайский металлургический холдинг и Мэйшаньскую компанию железа и стали³³. Оба предприятия требовали санации, поскольку были отягощены устаревшей технологической базой и значительными обязательствами по социальному обеспечению. Готовясь к приобретению, Баошань сменило в начале 1998 г. название на Баошаньскую корпорацию железа и стали, а затем, после вхождения обоих предприятий в группу, снова изменило его на Шанхайскую корпорацию группы Баошань, в которой Баошань как материнская компания приняла на себя руководство группой. Баошань теперь претендовала на позицию крупнейшей интегрированной металлургической группы Китая с общим годовым производством почти 20 млн т и активами в 100 млрд юаней³⁴.

Формирование современной структуры бизнес-группы продолжилось в 2000 г., когда Шанхайская корпорация группы Баошань, реорганизованная как стопроцентно государственная материнская компания многочисленных дочерних предприятий, получила, в

³¹ Программа оказания дополнительной поддержки предприятиям была оказана исходя из основной цели «держать крупное, отпускать мелкое»: включение от трех до пяти предприятий в список 500 крупнейших компаний мира к 2000 г. *Hassard J., Sheehan J., Zhou M., Terpstra-Tong J., Morris J.* China's State Enterprise Reform: From Marx to the Market. L.: Routledge, 2007. P. 7.

³² *Taube M., der Heiden T.* The State-Business Nexus in China's Steel Industry — Chinese Market Distortions in Domestic and International Perspective // Think!Desk China Research and Consulting. Munich, 2009. P. 82.

³³ *Hogan W.T.* The Steel Industry of China: Its Present Status and Future Potential. Lanham, Maryland: Lexington Books, 1999. P. 15.

³⁴ *Sun P.* Industrial policy, corporate governance and the competitiveness of China's national champions: The case of Shanghai Baosteel Group // *Journal of Chinese Economic and Business Studies*. 2005. Vol. 3. Iss. 2. P. 182.

первую очередь, функцию управления активами группы. 15% акций Шанхайской Баошань железа и стали как «национального чемпиона» группы были в 2000 г. размещены на Шанхайской бирже³⁵.

Вступление Китая в ВТО в 2001 г. означало для сталелитейной промышленности возможность выхода на мировой рынок, с одной стороны, и усилившуюся конкуренцию со стороны иностранных сталелитейщиков, с другой. Помимо этого, кризис 2008 г. спровоцировал резкое падение цен на сталь, что заставило правительство КНР предпринимать ответные шаги, чтобы защитить отечественных производителей и удержать позиции на мировом рынке.

Проблемы конкурентоспособности сталелитейной промышленности Китая заключались во фрагментированной структуре рынка и, как следствие, низком технологическом уровне производства³⁶. Отсутствие консолидации среди предприятий в крупные производственные единицы стало причиной того, что у отрасли (за исключением группы Баошань) не было возможности рентабельно производить специализированную стальную продукцию премиум-класса, все более востребованную в автомобильном и машиностроительном секторах. Слабые места отрасли стали очевидны, когда были отменены все формы тарифной защиты, что впервые заставило китайских сталелитейщиков напрямую конкурировать с международными металлургическими компаниями на внутреннем рынке.

Ответные меры государственной политики обратили вспять прежнюю тенденцию постепенной либерализации в пользу восстановления государственного лидерства путем консолидации стального рынка в более олигополистическую форму. Признание того, что фрагментированный рынок является проблематичным, впервые было зафиксировано в 2003 г. в отчете Государственного комитета по делам развития и реформ. В 2005 г. в рамках принятой Государственным советом «Программы по развитию металлургического сектора» выдвигался ряд инициатив, которые в совокупности

³⁵ Хотя листинг оставался на тот момент ограниченным для внутренних инвесторов, он стал крупнейшим публичным размещением в Китае, подняв около 77 млрд юаней.

³⁶ Еще в 2004 г. даже представители национальной группы чемпионов были сравнительно небольшими по международным стандартам (около одной трети ведущей многонациональной стальной компании среднего размера); только пять китайских фирм достигли минимального экономически эффективного масштаба в области интегрированного производства стали (около 8 млн т/год). Sun P. Is the state-led industrial restructuring effective in transition China? Evidence from the steel sector // Cambridge Journal of Economics. 2005. Vol. 31. Iss. 4. P. 603.

предусматривали организованный государством процесс приобретения, а затем модернизации эффективными представителями «национальных чемпионов» средних и мелких предприятий в сталелитейном секторе³⁷.

Для группы Баошань вступление в ВТО означало новый этап развития. Руководство группы начало укреплять позиции предприятий через ряд стратегических альянсов. В 2001 г., например, корпорация Баошань железа и стали заключила союз со Сталелитейной группой номер один и Уханьской корпорацией железа и стали. Этот альянс позволил предприятию претендовать на место третьей по величине интегрированной сталелитейной компании в мире.

Помимо личных инициатив, Баошань как национальный чемпион и технологический лидер отрасли снова был вынужден играть особую политическую функцию в качестве агента технологической модернизации начиная в 2005 г. Во-первых, в «Программе по развитию металлургического сектора» косвенно упоминалось, что Баошань должен был возглавить процесс по слияниям в сталелитейной отрасли. Эта предусмотренная государством политическая роль была затем формализована в «Плане активизации производства стали» 2009 г., в соответствии с которым Баошань было прямо названо предприятием, которое должно возглавить процесс слияний с последующей модернизацией.

Во-вторых, в связи со своей новой политической ролью Баошань получил расширенную финансовую поддержку для реализации необходимых приобретений. Она была предложена компании путем направления льготного кредитного финансирования либо через государственные банки, которые предоставляли «политическое финансирование» по льготным ставкам для государственных целевых инвестиций, либо через государственные коммерческие банки, целью которых является финансирование деятельности государственных предприятий в соответствии с государственными промышленными планами³⁸. Сразу же после принятия Программы в 2005 г., кредит Баошань был утроен с 4,7 до 12,5 млрд юаней. Объем кредитного финансирования был повторно увеличен в 2009–2010 гг., когда группе Баошань были предоставлены кредитные линии тремя

³⁷ Policies for Development of Iron and Steel Industry // Asian Legal Information Institute// URL: <http://www.asianlii.org/cn/legis/cen/laws/pfdoiiasi501/> (дата обращения: 08.06.2019).

³⁸ Podpiera R. Progress in China's Banking Sector Reform: Has Bank Behaviour Changed? // International Monetary Fund. 2006. IMF Working Papers. № 06/71.

государственными банками общей стоимостью 140 млрд юаней. Предприятие также выиграло от фактического вливания капитала в размере 15 млрд юаней от государства, что произошло в результате покупки Комитетом по контролю и управлению государственным имуществом 60% акций от эмиссии, произведенной группой Баошань в 2005 г.³⁹

Руководство Баошань быстро отреагировало на государственные императивы. Во-первых, компания удвоила стоимость своих новых инвестиционных расходов по проектам, направленным на технологическую модернизацию, а также объявила о новой стратегии быстрого роста, которая предусматривала утроение объема выпускаемой продукции до 80 млн т/год к 2012 г. Группа также запустила серию инициатив слияний и поглощений, начиная с 2006 г., которая привела к приобретению и последующей модернизации четырех предприятий среднего размера: 70% Синьцзян Ба и в 2007 г., 80% совместного предприятия двух заводов в Гуанчжоу в 2008 г. и 56% Чжэцзян Нинбо в 2009 г. Объекты, которые удалось приобрести Баошань, были сравнительно небольшими убыточными предприятиями, которые нуждались в обширной технологической модернизации, требуя от Баошань принятия на себя обязательств по крупным инфраструктурным и инженерным инвестициям⁴⁰.

В сентябре 2016 г. был объявлен план группы Баошань и другого государственного производителя стали Уханьской корпорацией железа и стали, в результате чего, как было упомянуто, возникла вторая в мире компания по объему производственных мощностей.

В июне 2019 г. Сталелитейная группа Баоу приобрела 51% акций конкурирующей Мастил Холдинг Групп. Баоу также будет владеть 45,54% акций Мааньшанской компании железа и стали, что делает его контролирующим акционером листинговой компании, акции которой размещены на Шанхайской бирже. Мааньшанская компания железа и стали находится на 16-м месте национального рейтинга с 19,71 млн т/год⁴¹.

³⁹ *Wilson J.D.* The Baosteel Group: A National Champion Among National Champions // *Yi-Chong X.* (ed.) *The Political Economy of State-owned Enterprises in China and India.* Palgrave Macmillan UK, Basingstoke, 2012. P. 193.

⁴⁰ Там же. P. 195.

⁴¹ *Galbraith A., Meng M.* China Baowu Steel to take majority stake in rival Magang // Reuters. 02.06.2019 // URL:<https://www.reuters.com/article/us-china-steel-m-a/china-baowu-steel-to-take-majority-stake-in-rival-magang-idUSKCN1T3079> (дата обращения: 08.06.2019).

Заключение

Формирование Сталелитейной группы Баоу проходило в соответствии с государственными императивами промышленной политики. Созданный как флагманский проект сталелитейной отрасли, технологический потенциал Завода Баошань железа и стали был направлен на приумножение современных производственных мощностей и внедрение новых технологий, в том числе, как за счет отпочкования, так и основания новых дочерних предприятий. В результате этого, Баошань стал первым и единственным конкурентоспособным предприятием КНР в конце 1980-х гг., которое успешно вывело свои продукты на мировой рынок высококачественной сталелитейной продукции.

Участие в многочисленных пилотных проектах в 1990-х гг., направленных, в первую очередь, на продвижение бизнес-групп в стратегических отраслях, формирование системы современных предприятий и создание крупных промышленных конгломератов, известных как «национальные чемпионы», обеспечило Баошань доступ к преимуществам, предоставляемым участникам экспериментов. Особую роль сыграло льготное финансирование государственных банков, часть которого была направлена на развитие технологической базы.

Параллельно с инвестициями в современные производственные мощности, происходил инициированный государством процесс поглощения технологически отстающих и/или убыточных предприятий, которые были санированы за счет финансов, предоставляемых в форме государственных займов, и с помощью технологических ресурсов предприятий-членов бизнес-группы. В 2000 г. произошла реструктуризация группы в соответствии с системой современных предприятий: Шанхайская корпорация группы Баошань выделилась как материнская компания многочисленных дочерних предприятий, в то время как 15% акций Шанхайской Баошань железа и стали как «национального чемпиона» группы были размещены на Шанхайской бирже.

В 2000-х гг. происходило последовательное укрупнение группы за счет слияния с более крупными конкурентами, что соответствовало политике создания сильных союзов, *qiangqiang lianhe*. В сталелитейной отрасли «Программа по развитию металлургического сектора», принятая в 2005 г., конкретизировала цели и определяла средства для реализации промышленной программы, а также предусматривала ведущую роль для Шанхайской корпорации группы Баошань в процессе слияний. Эта функция была утверждена в 2009 г.

в «Плане активизации производства стали» 2009 г., в соответствии с которым Баошань получил масштабную финансовую поддержку для реализации дальнейших слияний и поглощений.

В результате слияния с Уханьской корпорацией железа и стали в 2016 г. была образована Сталелитейная группа Баоу, которая на сегодняшний день является вторым в мире предприятием по объему производственных мощностей. Сталелитейная группа Баоу представляет собой многоуровневую холдинговую структуру с многочисленными материнскими компаниями, рядом размещенных на бирже предприятий и масштабной системой внутреннего финансирования. За счет дальнейших приобретений группа продолжает расти и укреплять конкурентные позиции как на внутреннем, так и международном рынке.

Список литературы

Белоусова М. Структура и функции Комитета по контролю и управлению государственным имуществом Китая // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2019. № 1. С. 43–60.

Белоусова М. Бизнес-группы в Китае: происхождение, структура, роль в процессе преобразования государственных предприятий // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 76.

Муромцева З., Жань Ш. Государственные предприятия КНР: реформы и развитие. М.: ИДВ РАН, 2017. С. 14.

Chen J., Chen Y. Open innovation management and the allocation of technological innovation resources: a case in China // Proceedings. 2005 IEEE International Engineering Management Conference. 2005.

Hassard J., Sheehan J., Zhou M., Terpstra-Tong J., Morris J. China's State Enterprise Reform: From Marx to the Market. L.: Routledge, 2007.

Hogan W.T. The Steel Industry of China: Its Present Status and Future Potential. Lanham, Maryland: Lexington Books, 1999.

Lee K., Jin X. The origins of business groups in China: An empirical testing of the three paths and the three theories // Business History. 2009. Vol. 51. Iss. 1. P. 77–99.

Lee K., Kang Y-S. Business Groups in China // *Copla A.M., Hikino T., Lincoln J.R. (ed).* The Oxford Handbook of Business Groups. NY.: Oxford University Press Inc., 2010. P. 210–237.

Li X., Broedsgaard K.E. SOE Reform in China: Past, Present and Future // The Copenhagen Journal of Asian Studies. 2013. Vol. 31. № 2. P. 54–78.

Leuter W. State-owned enterprise mergers: Will less be more? // European Council on Foreign Relations. 30.11.2016 // URL: https://www.ecfr.eu/page/-/China_Analysis_%E2%80%93_Big_is_Beautiful.pdf (дата обращения: 08.06.2019).

Nolan P., Rui H. Industrial Policy and Global Big Business Revolution: the Case of the Chinese coal Industry // *Journal of Chinese Economic and Business Studies*. 2004. Vol. 2. Iss. 2. P. 97–113.

Podpiera R. Progress in China's Banking Sector Reform: Has Bank Behaviour Changed? // *International Monetary Fund*. 2006. IMF Working Papers. № 06/71.

Rock M., Toman M. Saving Energy and CO2 in China's Iron and Steel Industry: The Impact of Technological Modernization // *Rock M., Toman M.* China's Technological Catch-Up Strategy. Oxford University Press Inc. NY., 2015.

Sugimoto T. The Chinese Steel Industry // *Resources Policy*. 2003. Vol. 19. Iss. 4. P. 264–286.

Sun P. Industrial policy, corporate governance, and the competitiveness of China's national champions: The case of Shanghai Baosteel Group // *Journal of Chinese Economic and Business Studies*. 2005. Vol. 3. Iss. 2. P. 173–192.

Sun P. Is the state-led industrial restructuring effective in transition China? Evidence from the steel sector // *Cambridge Journal of Economics*. 2005. Vol. 31. Iss. 4. P. 601–624.

Sutherland D. China's Large Enterprises and the Challenge of Late Industrialization. L.: RoutledgeCurzon. 2003.

Taube M., der Heiden T. The State-Business Nexus in China's Steel Industry — Chinese Market Distortions in Domestic and International Perspective // *Think!Desk China Research and Consulting*. Munich. 2009.

Tse P. The Mineral Industry of China. US Geological Minerals Survey Yearbook 1997. Virginia: U.S. Geological Survey, 1997.

Wilson J.D. The Baosteel Group: A National Champion Among National Champions // *Yi-Chong, X.* (ed.) *The Political Economy of State-owned Enterprises in China and India*. Palgrave Macmillan UK, Basingstoke, 2012.

國務院批轉國家計委、國家體改委、國務院生產辦公室關於選擇一批大型企業集團進行試點請示的通知 // *The State Council the People's Republic of China* // URL: http://www.gov.cn/zhengce/content/2010-12/31/content_1670.htm

關於深化大型企業集團試點工作的意見 // *Invest in China* // URL: http://www.fdi.gov.cn/1800000121_39_2923_0_7.html