Министерство образования и науки Российской Федерации

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

И.Л. КЛАВСУЦ, Г.Л. РУСИН,
И.В. ЦОМАЕВА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебника

НОВОСИБИРСК
2014

ББК 65.291.213я73
К 47

Рецензенты:
д-р экон. наук, проф. *М.В. Хайруллина*
д-р экон. наук, проф. *И.С. Межов*

Работа выполнена на кафедре менеджмента

Клавсуц И.Л.

К 47 Стратегический менеджмент : учебник / И.Л. Клавсуц, Г.Л. Русин, И.В. Цомаева ; под ред. И.Л. Клавсуц. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2014. – 188 с.

ISBN 978-5-7782-2480-3

В учебнике, подготовленном учеными и преподавателями кафедры менеджмента Новосибирского государственного технического университета и кафедры менеджмента технологий Алтайского государственного технического университета, подробно и максимально доступно излагаются теоретические, методические и практические вопросы стратегического менеджмента: современная концепция стратегического менеджмента; теоретические основы анализа конкурентоспособности и формирования стратегических конкурентных преимуществ организации; основные методы и методики стратегического анализа; типовые и функциональные стратегии организации; информационные системы и технологии в стратегическом менеджменте.

Особое внимание уделено практической методике разработки стратегии развития организации.

Книга предназначена для студентов, магистрантов, аспирантов, изучающих менеджмент, преподавателей. Благодаря тщательно продуманной структуре и простоте изложения книга как практическое пособие по разработке стратегии развития может быть полезна предпринимателям, практикующим менеджерам, руководящему составу организаций.

ББК 65.291.213я73

ISBN 978-5-7782-2480-3

© Клавсуц И.Л., Русин Г.Л., Цомаева И.В., 2014
© Новосибирский государственный технический университет, 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 7

Глава 1. **Стратегический менеджмент и планирование в системе менеджмента организации** 9

1.1. Современная концепция стратегического менеджмента 9

1.1.1. Стратегия организации и стратегический менеджмент 9

1.1.2. Бизнес и система менеджмента организации 17

1.1.3. Стратегическое планирование 23

1.2. Школы стратегического менеджмента. Эволюция теории стратегического менеджмента 28

1.3. Базовые модели стратегического менеджмента и планирования 38

Вопросы 45

Глава 2. **Теоретические основы анализа конкурентоспособности. Формирование конкурентных преимуществ организации** 46

2.1. Анализ конкурентоспособности организации 46

2.1.1. Исследование «пяти сил», определяющих интенсивность конкуренции в отрасли и конкурентоспособность организации 47

2.1.2. Выбор базовой конкурентной стратегии (БКС) организации 52

2.1.3. Анализ цепочки и системы создания стоимости организации 57

2.2. Развитие предприятия как процесс формирования и реализации стратегических конкурентных преимуществ 59

2.3. Источники устойчивых конкурентных преимуществ 70

2.4. Интеграция концепций конкурентных преимуществ при разработке стратегического плана развития 74

2.5. Реализация стратегических целей с использованием концепции управления результативностью 82

Вопросы 90

Глава 3. **Методика разработки стратегии организации. Основные методы стратегического анализа** 92

3.1. Разработка стратегии организации 92

3.2. Миссия организации 100
3.3. Многофакторный системный стратегический анализ 108
3.3.1. Анализ рынка позиционирования организации 110
3.3.2. Анализ конкурентных преимуществ организации 114
3.3.3. Комплексный ситуационный анализ 117
А. Анализ ближней внешней среды. SWOT-анализ 118
Б. Анализ дальней внешней среды. PEST-анализ 124
В. Стратегический анализ внутренней среды. SNW-анализ 127
Вопросы 131
Глава 4. **Стратегия развития организации – система стратегий** 133
4.1. Корпоративная стратегия 133
4.2. Стратегии отдельных бизнесов организации. Типовые стратегии 133
4.3. Функциональные стратегии организации 137
4.3.1. Продуктово-маркетинговая стратегия 138
4.3.2. Производственная стратегия 143
4.3.3. Стратегия управления персоналом 145
4.3.4. Финансовая стратегия 147
4.4. Выбор стратегии: типовые модели 149
Вопросы 150
Глава 5. **Информационные системы и технологии в стратегическом менеджменте** 152
5.1. Информационные системы и стратегии 152
5.2. Информационные системы поддержки стратегических решений 176
Вопросы 183
Библиографический список 185

Всякая организация должна пониматься только как переход к большей свободе…, которая исключает торможение крупных шагов дальнейшего развития.

В.В. Кандинский

ПРЕДИСЛОВИЕ

Цель настоящего учебника – вооружить читателя научными и прикладными знаниями в области стратегического менеджмента, позволяющими разработать стратегию организации.

Учебник охватывает широкий круг проблем стратегического управления организацией, сгруппированных в пять глав: «Стратегический менеджмент и планирование в системе менеджмента организации»; «Теоретические основы анализа конкурентоспособности. Формирование конкурентных преимуществ организации»; «Методика разработки стратегии организации. Основные методы и методики стратегического анализа»; «Стратегия развития организации – система стратегий»; «Информационные системы и технологии в стратегическом менеджменте».

В ПЕРВОЙ ГЛАВЕ раскрываются сущность, основные принципы, положения и определения современной концепции стратегического менеджмента – важнейшей составляющей жизни современной деловой организации, деятельности высшего руководства по управлению организацией в конкурентной рыночной среде. Определены роль и место стратегического менеджмента в системе менеджмента организации.

ВО ВТОРОЙ ГЛАВЕ подробно и комплексно освещаются вопросы исследования конкурентоспособности организации, а также изложены основные принципы формирования и реализации ее стратегических конкурентных преимуществ. Деятельность организации по обеспечению долгосрочных конкурентных преимуществ рассматривается как способность к обновлению ресурсов и умению организации превентивно управлять развитием факторов своей конкурентоспособности в соответствии с современной концепцией стратегического управления.

В ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ представлена методика разработки и реализации стратегии развития организации, позволяющая учитывать

и систематизировать динамические процессы будущих изменений ее внешней среды для превентивной адаптации к ним организационных изменений, с целью разработки двух-четырех альтернативных стратегических планов, помогающих выполнить главную цель организации – миссию. Представлены основные методы и практические методики проведения многофакторного системного стратегического анализа, на основе которого разрабатывается стратегия организации.

В ЧЕТВЕРТОЙ ГЛАВЕ представлена система стратегий организации. Рассматриваются корпоративная (портфельная), стратегии отдельных бизнесов, типовые и функциональные стратегии организации: продуктово-маркетинговая, производственная, финансовая, управления персоналом.

В ПЯТОЙ ГЛАВЕ рассматриваются вопросы поддержки стратегических решений на основе применения информационных систем и технологий.

Каждая глава учебника заканчивается вопросами, которые позволят читателю оперативно проверить степень усвоения прочитанного материала.

Работа над учебником распределена следующим образом: И.Л. Клавсуц (Предисловие, глава 1, глава 2 (разд. 2.1), глава 3, глава 4); Г.Л. Русин (глава 5); И.В. Цомаева (разд. 2.2, 2.3, 2.4, 2.5).

Руководитель авторского коллектива – доцент кафедры менеджмента Новосибирского государственного технического университета И.Л. Клавсуц, имеющая 15-летний практический опыт по разработке стратегий организаций.

Авторы выражают искреннюю признательность своим учителям, коллегам и ученикам за полезные советы, поддержку и помощь при проведении исследований, которые нашли отражение в настоящем учебнике.

Фрагмент на обложке учебника взят из работ В.В. Кандинского – профессора юриспруденции, выходца из крупнейшей династии предпринимателей дореволюционной России. В мире В.В. Кандинский известен больше как выдающийся живописец и теоретик изобразительного искусства.

Глава 1

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1.1. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Стратегия – это комплексный бизнес-план развития организации, обеспечивающий осуществление ее миссии.

Стратегия – деловая концепция развития организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде **долгосрочной программы конкретных действий,** которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации **конкурентные преимущества** в достижении **целей**.

Термин «стратегия» (от греч. stratis – войско + ago – веду или strategos – искусство генерала) взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств. В древнем Китае в период между 480 и 221 гг. до н.э. была написана книга под названием «Искусство стратегии». Брюс Хендерсон, основатель «Boston Consulting Group», отмечает, что многие принципы стратегии позаимствованы из военного искусства. В качестве примера он приводит знаменитое рассуждение из работы Сун-Цзу «Искусство стратегии»: «Высшее совершенство состоит в том, чтобы сломить сопротивление врага в бою. Следовательно, высшая форма полководческого искусства в том, чтобы расстроить планы врага». Таким образом, уже 23 века тому назад понятие «стратегия» стало неотъемлемым элементом мировоззре-

ния людей. Стратегия придает смысл всему тому, что можно сегодня назвать нормой рационального поведения, относится ли это к организации или же к отдельному человеку[1]. Термин «стратегия» применяют в политике. Например, С.И. Ожегов определяет стратегию как «искусство руководства общественной, политической борьбой»[2], а Л.М. Куликов определяет понятие «стратегия» как «общий план достижения каких-либо (обычно крупных, общественно значимых) целей»[3].

В число управленческих терминов понятие «стратегия» вошло в 60-е годы XX века, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде организации приобрела большое значение. Впервые сфера научных исследований стратегий организаций была формально очерчена с точки зрения особенностей концепций, определений и методологий в трудах А. Чандлера, К. Эндрюса и И. Ансоффа.

Исходное понимание стратегии было сформулировано А. Чандлером (Chandler, 1962, p. 16), как «установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей». Эта трактовка стала отправной для других основоположников теории стратегического управления и классической для всего ее последующего развития. К. Эндрюс обосновал методику разработки стратегии организации на основе синтеза знаний о ее внутренней и внешней среде, т. е. соответствии между характеристиками организации, так называемыми «сильными и слабыми сторонами организации» и рыночными «возможностями и угрозами». Благодаря корреляции (от лат. correlatio – соотношения, взаимосвязи) этих соответствий организация успешно адаптируется к внешней среде.

Определения понятия «стратегия» представлены в табл. 1.

---

[1] http://loginfo. ru/issue/94/1226 – Эволюция понятия «стратегия».

[2] Ожегов С.И. Словарь русского языка. Ок. 57 000 слов / под ред. Н.Ю. Шведовой. – 17-е изд., Стереотип. – М.: Рус. яз., 1985. – 797 с.

[3] Куликов Л.М. Основы социологии и политологии: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 336 с.

Таблица 1

Определения понятия «стратегия»

Авторы	Источник	Определение понятия «стратегия»
Chandler, Alfred D.	Strategy and structure. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962	Стратегия – установление базовых долгосрочных целей и задач предприятия, выработка программы действий и распределения ресурсов, необходимых для реализации этих целей
С.И. Ожегов	Словарь русского языка. / под ред. Н.Ю. Шведовой. – 17-е изд., стереотип. – М.: Рус. яз., 1985. – 797 с.	Стратегия – искусство руководства общественной, политической борьбой
И. Ансофф	Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989	Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности
Arthur A. Thompson, jr & A.J. Strickland	Grafting & Implementing Strategy. IRWIN, 1995	Стратегия – совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства Стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности Стратегия – это обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую Стратегия компании динамична и обновляется по мере развития компании Стратегия компании состоит из множества ответов на вопрос «как»: как развито дело? как удовлетворить своих клиентов? как обогнать конкурентов? как ответить на изменяющиеся рыночные условия? как управлять отдельным функциональным звеном предприятия? как достичь стратегических и финансовых целей? Вопрос «как» в стратегии специфичен для различных компаний и связан исключительно с ситуацией в компании и целями ее деятельности

Окончание табл. 1

Авторы	Источник	Определение понятия «стратегия»
О.С. Виханский	Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям
П. Дойль	Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Питер, 1999	Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках
Минцберг Г., Альстэнд Б., Лэмпел Дж.	Минцберг Г., Альстэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ.; под ред. К.Н. Каптуревского. – СПб.: Изд-во Питер, 2000	Стратегия – план, где есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией
Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.	Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: Экономика, 1998	Стратегия предприятия – это согласованная совокупность решений, оказывающих определяющее воздействие на деятельность
Мескон Майкл, Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин	Основы менеджмента. – 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2011	Стратегия – подробный всеобъемлющий план, разрабатываемый с тем, чтобы обеспечить выполнение миссии и достижение целей организации

Ученые разрабатывали новые подходы к решению задач прогнозирования и превентивного управления организацией.

Основы концепции стратегического менеджмента впервые были изложены И. Ансоффом, одним из ведущих специалистов в теории стратегического менеджмента, в 1973 г. на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Ван-

дербилта, США. В 1979 году вышла книга И. Ансоффа «Стратегическое управление», переведенная позднее на русский язык[4], в которой внимание уделяется проблемам разработки и реализации стратегии, анализируется непрерывность и интерактивность развития стратегического управления, корректируемого изменениями в окружающей деловой среде. В дальнейшем ученым разработаны многофакторная теория управления стратегическим поведением организаций, обслуживающих внешнюю среду, и «парадигма стратегического успеха», в которой на основе широкомасштабных эмпирических исследований выдвигаются различные гипотезы успешного поведения организаций при разных уровнях так называемой «внешней турбулентности», и предложен метод стратегического управления, основанный на разработке оптимального стратегического плана для каждой организации.

Существует несколько трактовок понятия «стратегический менеджмент». Так, авторы Д. Шендел и К. Хаттер рассматривают *стратегический менеджмент* как «процесс определения и установления связей организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей», как попытку достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением за счет такого распределения ресурсов, которое позволяет эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям[5]. По Дж. Хиггинсу, «*стратегический менеджмент* – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением»[6]. Дж. Пирс и Р. Робинсон определяют *стратегический менеджмент* как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации»[7]. Определения, которые дают отечественные специалисты в области стратегическо-

---

[4] Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

[5] Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August, 1972.

[6] Higgins J.M. Organizational Policyand Strategic Management: Textand Cases. 2nded. Chicago, The Drydent Press, 1983.

[7] Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management. 2nded. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985.

го менеджмента, чаще всего являются зеркальным отражением дефиниций зарубежных коллег. В качестве примера можно привести определение А.Н. Люкшинова, согласно которому *стратегический менеджмент* – деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивым к внешним требованиям[8]. Определение О.С. Виханского: «*стратегическое управление* – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей»[9].

Определения понятия «стратегическое управление» представлены в табл. 2.

Таблица 2

Определения понятия «стратегический менеджмент»

Автор	Источник	Определения понятия «стратегический менеджмент»
Higgins J.M.	Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Chicago: The Dryden Press, 1983	Стратегический менеджмент – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением
Pearce J.A., Robinson R.B.	Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, Ill: Richard D. Irvin, 1985. – P. 6	Стратегический менеджмент – набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации

[8] Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.

[9] Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998.

Окончание табл. 2

Автор	Источник	Определения понятия «стратегический менеджмент»
Виханский О.С.	Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998	Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей
Катькало В.С.	Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: Высшая школа менеджмента. – Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2008 – 548 с.	Стратегическое управление – это проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод (рент)

Стратегический менеджмент – процесс, определяющий последовательность действий по разработке и реализации стратегии развития организации. Он включает в себя: постановку целей, определение необходимых ресурсов и поддержание таких взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных целей. Стратегический менеджмент – основа успешной деятельности организации на рынке.

Цель стратегического менеджмента – повышение конкурентоспособности организации.

Предметом исследования стратегического менеджмента являются проблемы, связанные:

1) с целями бизнеса, которые направлены на повышение эффективности деятельности организации посредством обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов;

2) с элементами организации, если эти элементы необходимы для достижения целей, но в настоящий момент отсутствуют или имеются в недостаточном объеме;

3) с внешними факторами организации.

Стратегический менеджмент дает ответы на следующие вопросы.

1. Каковы цели нашей организации?

2. Каков существующий и будущий профиль нашего бизнеса?

3. Что мы должны сделать, чтобы обеспечить достижение поставленных целей?

Важно понимать, что получение прибыли – это цель тактического менеджмента. *Стратегический менеджмент направлен на создание долгосрочных условий максимизации прибыли при любых обстоятельствах, включая кризисные*, на основе выявленных в процессе многофакторного системного стратегического анализа конкурентных преимуществ организации, которые позволяют ей выжить в условиях конкурентной среды и успешно развиваться в будущем.

В организационном плане стратегический менеджмент – это подсистема менеджмента организации, которая выполняет комплекс конкретных профессиональных работ по разработке стратегии: стратегическому анализу, развитию, реализации, контроллингу стратегии организации.

Алгоритм разработки стратегии

1. Определение видения организации

2. Анализ *внешней среды* организации:

- *ближней*: клиентов, конкурентов, партнеров, поставщиков;
- *дальней*: политических, экономических, социальных и технологических факторов, имеющих существенное значение для стратегии организации.

3. Анализ внутренней среды организации.

4. Разработка мини-стратегии: миссии, целевых стратегических приоритетов организации.

5. Комплексная разработка двух-четырех вариантов альтернативных стратегий, направленных на выполнение мини-стратегии.

5.1. Стратегий отдельных бизнесов.

5.2. Функциональных:

- маркетинговой,

- управления персоналом,
- финансовой,
- производственной,
- инновационной.

5.3. Операционных.

6. Разработка двух-четырех вариантов альтернативных корпоративных стратегий для выполнения миссии организации.

7. Оценка и выбор одной из альтернативных корпоративных стратегий как программы конкретных действий для реализации.

8. Реализация стратегии.

9. Контроллинг и оценка результатов. Контроллинг – это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности.

Результатом стратегического менеджмента будет комплексный корпоративный бизнес-план стратегического развития организации, включающий: стратегии развития всех бизнесов корпорации, функциональные стратегии (маркетинговую, управления персоналом, финансовую, производственную, инновационную и пр.) и операционные стратегии.

1.1.2. БИЗНЕС И СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Для лучшего понимания современной концепции управления организацией и роли стратегического, тактического и операционного менеджмента в системе менеджмента организации уточним понятие «*бизнес*».

В переводе на русский язык термин «*бизнес*» (англ. *business*) – «дело», «предприятие», «занятие», «профессия», «обязанность», «игра» и пр. Активное использование этого термина в русском языке начинается с первой половины XX века. Спектр осваиваемых значений чрезвычайно многообразен. В большинстве словарей этимологию английского слова *business* связывают с *busy* – деятельный, занятой. Среднеанглийское *busi*, древнеанглийское *bisig* несли значения *занятый*, *поглощенный*, *прилежный*, *усердный*. Немецкое слово с родственными корнями – *beziehen* имеет значения «покупать», «закупать», «заказывать».

Понятие «бизнес» по-китайски – 生意 (*шэньи*). Этимология слова крайне интересна. Первый иероглиф 生 *жизнь*, *рождение*, *средства к жизни*; *условия существования*; *благоденствие*, *благосостояние.* Второй иероглиф – *мысль*, *идея*, *желание*, *стремление*, *мнение*, *точка зрения*, *смысл*, *значение*, *интерес*, *влечение, энергичность.*

Отсюда можно сложить некоторый набор словосочетаний. Бизнес – это и «*смысл жизни*», *и* «*стремление к богатству*», *и* «*рождение идеи*». И все это хорошо подходит к описанию бизнеса в его настоящем понимании.

Кроме того, понятие «бизнес» по-китайски – 生意 имеет целый ряд других интересных значений.

- «*Торговля*». Отсюда можно сделать вывод, что бизнес и торговля находятся очень близко друг к другу. Любой бизнес – это торговля (не забывайте, что торговать можно не только вещами, но и услугами), любая торговля – это бизнес.
- «*Торгашество, нечестная торговля*». Это значение быстро стареет, оно является откликом тех «советских» времен Китая, когда богатство ассоциировалось с чем-то плохим. В этом Китай и Россия очень похожи.
- «*Работа, занятие, дело*». Заниматься бизнесом можно не только когда ты управляешь собственной организацией, но и если являешься наемным работником, менеджером.
- «*Средства к существованию*». В Китае бизнес – это не что-то только для богатых. Бизнесом тут занимаются все слои населения. Пройдитесь по китайским улицам, и вы непременно встретите кого-то, кто ходит по дворам и громко предлагает какую-либо услугу. Это ли не собственное дело, т. е. бизнес?
- «*Врожденные стремления*». Бизнесом занимается тот, кто имеет врожденные способности и стремления. Тот, кто использует врожденные стремления, и есть бизнесмен. Вот только как найти эти самые свои «врожденные стремления»?
- «*Будить мысль* (*например, о произведении искусства*)». Бизнес будит мысль. Разбуженная мысль создает бизнес-идею. Чтобы быть успешным бизнесменом, необходимо быть очень смышленым,