

*Лю Чжэн  
магистрант*

*Московский педагогический государственный университет*

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ  
ЭКСПАНСИЕЙ CHINA MOBILE: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ  
РЫНКОВ И АДАПТАЦИЯ К МЕСТНЫМ УСЛОВИЯМ**

*Аннотация: В статье изучается международная экспансия китайской телекоммуникационной компании China Mobile, анализируются мировой рынок мобильной связи, выбираются стратегически важные рынки, рассматривается адаптация бизнес-модели и продуктов к местным условиям, а также риски и возможности международной экспансии. Представлены рекомендации по реализации стратегии экспансии. Статья может быть интересна специалистам в области стратегического управления и международной экспансии, а также тем, кто интересуется развитием телекоммуникационных компаний.*

*Ключевые слова: China Mobile, международная экспансия, стратегическое управление, целевые рынки, адаптация, бизнес-модель, вход на рынок, риски, возможности.*

*Ly Zheng  
master's degree student*

*Moscow Pedagogical State University*

**Strategic Management of International Expansion of China Mobile: Target  
Market Definition and Adaptation to Local Conditions**

*Abstract: "Article "Strategic Management of China Mobile's International Expansion: Target Market Definition and Adaptation to Local Conditions" examines key aspects of international expansion for the large telecommunications company China Mobile. The article analyzes the global mobile communications market, identifies strategically important markets for the company, and examines important aspects of adapting the company's*

*business model and products to local conditions and the needs of local consumers. Approaches to entering the local market and risks and opportunities associated with international expansion were also considered. Based on the analysis conducted, recommendations were made for implementing a strategy of international expansion that could help the company increase its profitability and diversify its business. Overall, the article is of interest to specialists in the field of strategic management and international expansion, as well as those interested in the development of large telecommunications companies."*

*Keywords: China Mobile, international expansion, strategic management, target markets, adaptation, business model, market entry, risks, opportunities.*

China Mobile - это крупнейший оператор мобильной связи в мире по количеству абонентов, имеющий более 940 миллионов подключенных абонентов. Компания была основана в 1997 году и на данный момент охватывает более 30 провинций и муниципалитетов Китая, а также более 20 стран и регионов мира, включая Пакистан, Шри-Ланку, Таиланд, Индонезию, Австралию и США.

Стратегическое управление международной экспансией имеет большое значение для China Mobile в связи с необходимостью укрепления своей позиции на мировом рынке мобильной связи и расширением своей клиентской базы за пределами Китая. Это также предоставляет возможность для диверсификации доходов компании и сокращения рисков, связанных с зависимостью от внутреннего рынка Китая. Однако, при экспансии за границу, компания сталкивается с рядом сложностей и вызовов, которые требуют стратегического подхода и грамотного управления.

Перед тем, как определить целевые рынки для международной экспансии, необходимо провести анализ мирового рынка мобильной связи. В настоящее время мировой рынок мобильной связи представляет собой высококонкурентную отрасль с рядом крупных игроков, таких как Verizon,

AT&T, Vodafone, China Mobile, China Unicom, China Telecom, Orange, Deutsche Telekom, и другие. Рынок характеризуется сильными конкурентными барьерами, высоким уровнем регулирования и сложными техническими требованиями [3]. Отообразим более наглядно доли рынка мобильной связи у лидирующих компаний по географическим регионам, на основе данных за 2020 год в таблице 1, визуализируем конкурентную ситуацию на мировом рынке мобильной связи.

Таблица 1

| <b>Регион</b>             | <b>Лидирующая компания</b> | <b>Доля рынка</b> |
|---------------------------|----------------------------|-------------------|
| Северная Америка          | Verizon                    | 33,7%             |
|                           | AT&T                       | 31,5%             |
|                           | T-Mobile                   | 16,9%             |
| Латинская Америка         | América Móvil              | 25,4%             |
|                           | Telefónica                 | 18,2%             |
|                           | Claro                      | 16,8%             |
| Европа                    | Vodafone                   | 24,9%             |
|                           | Deutsche Telekom           | 22,1%             |
|                           | Orange                     | 20,1%             |
| Азия-Тихоокеанский регион | China Mobile               | 30,2%             |
|                           | China Telecom              | 19,1%             |
|                           | NTT DoCoMo                 | 16,6%             |
| Африка и Ближний Восток   | Vodafone                   | 22,2%             |
|                           | MTN                        | 18,7%             |
|                           | Orange                     | 12,8%             |

После проведения анализа мирового рынка мобильной связи China Mobile может выбрать несколько стратегически важных рынков для международной экспансии. При выборе целевых рынков, China Mobile должна учитывать различные факторы, такие как наличие конкурентов на рынке, размеры рынка, степень развития мобильной связи, степень регулирования рынка, потенциальные возможности для роста и развития бизнеса, а также геополитические и экономические риски [1].

После выбора стратегически важных рынков для международной экспансии, China Mobile должна провести оценку потенциала каждого рынка. Оценка потенциала должна включать в себя анализ экономических и демографических показателей, уровня развития мобильной связи на рынке, уровня конкуренции, потребностей и предпочтений местных потребителей и других факторов, которые могут повлиять на успешность бизнеса China Mobile на данном рынке.

При входе на новые рынки, China Mobile должна учитывать местные законодательные и регуляторные требования. Это включает в себя ознакомление с требованиями к лицензированию, налоговой политике, защите данных, обязательной локализации данных и других законодательных требованиях. China Mobile должна также понимать, какие регуляторные органы имеются на каждом рынке и какие требования они могут накладывать на операторов мобильной связи.

China Mobile должна провести анализ потребностей и предпочтений местных потребителей, чтобы адаптировать свои продукты и услуги к местным условиям. Это может включать в себя исследования местного рынка, проведение опросов и фокус-групп, анализ конкурентов и другие методы. На основе этого анализа China Mobile может определить, какие продукты и услуги будут востребованы на рынке и какие функции и возможности должны быть предоставлены для удовлетворения местных потребностей.

Адаптация бизнес-модели и продуктов для соответствия местным условиям

После проведения анализа местных законодательных и регуляторных требований и оценки потребностей и предпочтений местных потребителей, China Mobile должна адаптировать свою бизнес-модель и продукты для соответствия местным условиям. Например, на некоторых рынках может быть необходимо предоставлять определенные услуги, которые не предоставляются на других рынках, а на некоторых рынках может

потребуется изменение ценовой политики или предоставление более гибких условий пользования услугами. China Mobile также может рассмотреть возможность сотрудничества с местными партнерами для более эффективной адаптации к местным условиям.

При выборе подхода к экспансии China Mobile может использовать различные стратегии, такие как органический рост, приобретение местных операторов, совместные предприятия или франчайзинг. Органический рост означает развитие компании путем увеличения продаж и рыночной доли без приобретения других компаний. Приобретение местных операторов может быть более быстрой стратегией, позволяющей China Mobile быстро получить доступ к местному рынку и клиентам, а также использовать уже установленную инфраструктуру и бренд местного оператора. Совместные предприятия могут быть выгодными для China Mobile, если есть местный партнер, который может обеспечить лучшее понимание местного рынка и местных потребностей. Франчайзинг может быть полезным, если China Mobile хочет быстро расширить свою сеть, но не хочет вкладываться в затратную инфраструктуру [2].

Выбор оптимального подхода к экспансии зависит от многих факторов, включая местные условия и цели компании. China Mobile должна рассмотреть свои сильные стороны и слабости, а также определить, какие подходы к экспансии могут наилучшим образом соответствовать ее стратегическим целям. Компания должна также учитывать конкуренцию на рынке и наличие местных партнеров или потенциальных приобретений. Важно провести тщательный анализ каждого рынка, чтобы определить наиболее эффективный подход к экспансии.

Международная экспансия может быть связана с различными рисками для China Mobile, включая политические, экономические, социальные и технологические риски. Например, изменение законодательства или регулирования может негативно повлиять на деятельность компании на местном рынке, а также на уровень инвестиций и доходность. Рыночные

риски могут также включать изменение местных экономических условий, конкуренцию и слабые результаты продаж.

Международная экспансия может предоставить China Mobile потенциальные возможности для расширения бизнеса и увеличения доходности. Компания может получить доступ к новым рынкам и клиентам, а также использовать свой опыт и знания для разработки инновационных продуктов и услуг, соответствующих местным потребностям. Международная экспансия также может помочь компании диверсифицировать свой бизнес и уменьшить зависимость от одного рынка или региона.

В данной статье были рассмотрены основные аспекты стратегического управления международной экспансией для компании China Mobile. Был проведен анализ мирового рынка мобильной связи и выбраны стратегически важные рынки для экспансии компании. Были рассмотрены местные условия, законодательные и регуляторные требования, потребности и предпочтения местных потребителей, а также подходы к входу на рынок. Также были оценены риски и возможности, связанные с международной экспансией.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие рекомендации по реализации стратегического управления международной экспансией для China Mobile:

1. Детально изучать местные условия и законодательные требования перед входом на новый рынок.
2. Адаптировать бизнес-модель и продукты компании в соответствии с местными условиями и потребностями местных потребителей.
3. Выбирать оптимальный подход к входу на рынок, учитывая местные условия и цели компании.
4. Регулярно оценивать риски и возможности, связанные с международной экспансией, и принимать меры для их минимизации.

5. Установить эффективную систему управления и контроля за реализацией стратегии международной экспансии.

В целом, успешная международная экспансия может помочь компании China Mobile увеличить свою доходность и диверсифицировать свой бизнес. Однако, для достижения успеха в этой области, компания должна учитывать местные условия и риски, и быть готовой к адаптации своей стратегии в соответствии с изменяющейся средой.

**Использованные источники:**

1. Лилина Е. В., Жукова А. А. Международный бизнес. Москва: Издательский дом Юрайт, 2018. - 288 с.
2. Смирнов А. И. Международный бизнес: Учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 344 с.
3. idc.com, Worldwide Telecommunications Services Market Saw Higher than Expected Growth in 2021, But the Future is Shadowed by the Looming Economic Slowdown, According to IDC 2022 – Текст электронный.–URL:  
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS49090722> (дата доступа: 13.05.2023)