

Ань Ляньчжэн  
кафедра экономической  
теории и менеджмента;  
Институт социально-  
гуманитарного образования,  
Московский педагогический  
государственный университет;  
г. Москва, Россия,

## ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КОМПАНИИ «GREAT WALL MOTOR»

**Аннотация:** На фоне ускоренной электрификации и интеллектуальной трансформации глобальной автомобильной индустрии, компания «Great Wall Motor», являющаяся представителем китайских брендов, сталкивается с комплексными и изменяющимися внутренними и внешними рисками в процессе своей интернационализации. В данной статье «Great Wall Motor» рассматривается как объект исследования, проводится систематический анализ типов рисков и практик стратегического управления в процессе глобальной экспансии. Анализируя ключевые факторы риска, такие как технологические изменения, законодательные и нормативные акты, рыночная конкуренция и безопасность цепочки поставок, статья подытоживает стратегию реагирования на риски компании «Great Wall Motor», основанную на принципах «технологическое лидерство + локализация углубления + экосистемное сотрудничество». Исследование показывает, что компания эффективно снижает влияние неопределенности на зарубежных рынках благодаря усиленным инвестициям в НИОКР, созданию устойчивости глобальной цепочки поставок и углублению кросс-культурной интеграции бренда. Однако в таких областях, как внедрение интеллектуальных технологий и избегание геополитических рисков, требуется дальнейшая оптимизация. На основе примеров и данных статья предлагает конкретные рекомендации по стратегическому управлению рисками, предоставляя ценные рекомендации для глобального развития китайских автомобильных компаний.

**Ключевые слова:** Стратегическое управление рисками, «Great Wall Motor», идентификация рисков, стратегии реагирования, риски глобализации

**ANLIANZHENG**

Department of Economic  
Theory and Management;

Institute of Social and Humanitarian Education,  
Moscow Pedagogical State University;  
Moscow, Russia,

## **RESEARCH ON RISK STRATEGIC MANAGEMENT OF GREAT WALL MOTORS**

***Abstract:*** Against the backdrop of the accelerating electrification and intelligent transformation of the global automotive industry, Great Wall Motors, as a representative of Chinese domestic brands, faces complex and dynamic internal and external risks in its internationalization process. This paper takes Great Wall Motors as the research object and systematically analyzes the types of risks and strategic management practices during its global expansion. By analyzing core risk factors such as technological iteration, policies and regulations, market competition, and supply chain security, this paper summarizes Great Wall Motors' risk response framework of "technology-driven + localization deepening + ecosystem collaboration." The study finds that through strengthening R&D investment, building global supply chain resilience, and deepening brand cross-cultural integration, Great Wall Motors has effectively reduced the impact of uncertainties in overseas markets. However, further optimization is still needed in areas such as the implementation of intelligent technologies and the avoidance of geopolitical risks. Based on case studies and data, this paper provides targeted risk strategic management recommendations, offering insights for the global development of Chinese automotive enterprises.

***Keywords:*** Risk Strategic Management, Great Wall Motors, Risk Identification, Response Strategies, Globalization Risks

С момента начала международной стратегии в 1998 году, компания Great Wall Motors достигла ежегодных продаж более 450 тысяч автомобилей на зарубежных рынках (по данным 2024 года), став важным игроком на мировом автомобильном рынке. Однако, с усилением международной конкуренции, повышением технологических барьеров и частыми геополитическими конфликтами, процесс глобализации компании сталкивается с множеством рисков и вызовов. Например, политика углеродных пошлин в ЕС заставляет компанию ускорить переход на электрификацию, а преимущества международных брендов в области интеллектуальных технологий сужают рыночное пространство. Колебания валютных курсов и рост торгового протекционизма на рынках

развивающихся стран увеличивают неопределенность в ведении бизнеса. В этом контексте исследование практик стратегического управления рисками компании Great Wall Motors имеет практическое значение для повышения международной конкурентоспособности китайской автомобильной промышленности.

### Внешние риски

#### 1. Риски, связанные с политикой и законодательством

Политика углеродных выбросов и электрификация: Закон ЕС "О запрете продаж автомобилей с двигателями внутреннего сгорания к 2035 году" и углеродные пошлины (СВАМ) требуют от компаний ускоренной разработки технологий для электрических автомобилей, что создаёт дополнительное финансовое давление на компанию Great Wall Motors.

Торговые барьеры: Некоторые страны, например, Индия, устанавливают высокие пошлины на импорт автомобилей (до 100%), а также ограничивают долю иностранных инвесторов, как, например, в Мексике, что снижает эффективность проникновения компаний на местные рынки.

#### 2. Риски рыночной конкуренции

Технологическое превосходство международных брендов: Tesla с её системой полностью автономного вождения (FSD) охватывает ключевые города Северной Америки и Европы, в то время как система CoffeePilot компании Great Wall Motors покрывает только 60% городских сценариев, что угрожает её конкурентоспособности в сегменте высоких технологий.

Рост местных брендов: Китайские автопроизводители, такие как BYD и Chery, активно захватывают долю на рынках Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока, используя стратегию низких цен, что ограничивает конкурентные преимущества компании Great Wall Motors.

#### 3. Геополитические риски

Конфликт в Украине: Военный конфликт в Украине привёл к сбоям в цепочке поставок на российском рынке, и завод в Туле компании Great Wall Motors столкнулся с угрозой дефицита комплектующих.

Технологическая изоляция между США и Китаем: Ограничения на экспорт чипов в Китай, введённые США, оказывают влияние на развитие технологий для автономного вождения и другие инновации компаний.

### Внутренние риски

#### 1. Риски, связанные с НИОКР

Стратегия "двойной" (одновременное развитие технологий для новых энергий и бензиновых двигателей) приводит к разделению ресурсов. В 2024 году доля затрат на НИОКР составила 4,2%, что ниже показателей Tesla

(5,8%) и Volkswagen (6,3%), что ограничивает возможности для долгосрочных технологических прорывов.

## 2. Риски, связанные с управлением цепочкой поставок

В условиях глобализованной закупочной модели компания зависит от единственного поставщика для ключевых компонентов (например, аккумуляторов для электромобилей и автомобильных чипов), таких как CATL и Infineon. В 2023 году дефицит чипов привёл к снижению производства на российском заводе на 15%.

## 3. Риски, связанные с узнаваемостью бренда

На рынках Европы и США у потребителей всё ещё существует стереотип о китайских брендах как о "низкокачественных". По результатам исследования 2024 года в Европе только 32% пользователей признают GWM как бренд высокого класса.

Стратегическое управление рисками и меры реагирования

Технологический драйв: создание "защитных барьеров" для противодействия рискам технологической эволюции

### 1. Фокус на инновациях в ключевых технологиях

Вложение в технологию Hi4 интеллектуального полного привода с электрогибридным двигателем для синергии бензина и электричества (например, тепловая эффективность системы Hi4-T достигает 41%), чтобы снизить зависимость от исключительно электрических решений.

Ускоренная разработка высокоуровневого автопилота с планом коммерциализации L4 уровня в 15 странах до 2026 года.

### 2. Глобальная сеть исследовательских и разработческих центров

Создание исследовательских центров в Мюнхене и Лос-Анджелесе для привлечения местных технических специалистов и улучшения реакции на технологические потребности региональных рынков.

Экосистемное сотрудничество: усиление устойчивости цепочки поставок для противодействия внешним шокам

### 1. Интегрированное управление "разработка-производство-поставка-продажа"

Создание региональных хабов поставок в Таиланде и Бразилии для локализованного производства ключевых компонентов, таких как аккумуляторы и шасси, что снижает риск сбоев в цепочке поставок на 30%.

Стратегическое партнерство с компаниями, такими как NVIDIA и Qualcomm, для обеспечения многообразия поставок автомобильных чипов.

### 2. Цифровые инструменты управления рисками в цепочке поставок

Внедрение системы предупреждения на основе искусственного интеллекта для мониторинга мощностей и логистического состояния 1500

поставщиков по всему миру, что сокращает время реакции на риски до 48 часов.

**Локализация и углубление: снижение неопределенности в политике и на рынке**

1. Стратегия адаптации к политике

В ответ на требования законодательства ЕС, выпуск полностью электрической модели серии ORA (с запасом хода более 600 км); в странах Юго-Восточной Азии акцент на гибридных моделях, чтобы избежать проблем с недостаточной инфраструктурой зарядных станций.

2. Культурная интеграция и обновление бренда

Спонсорство международных событий, таких как Чемпионат мира по регби и Чемпионат мира по серфингу WSL, для повышения имиджа бренда как высококачественного; проведение в Европе инициативы «Нулевой углеродный след в транспорте», чтобы подчеркнуть экологические ценности бренда.

**Оценка эффективности управления рисками и предложения по улучшению**

**Результаты внедрения**

1. Увеличение способности к противодействию рискам

В 2024 году валовая маржа на зарубежных рынках составила 18,7% (плюс 3,2% по сравнению с прошлым годом), локализация цепочки поставок снизила таможенные расходы на 12%.

Доля на рынках России и Ближнего Востока стабильно удерживает топ-3 позиции, геополитические риски не оказали значительного влияния на основные бизнес-процессы.

2. Начальное формирование технологических барьеров

Количество патентов на технологии Hi4 превысило 800, система CoffeePilot получила пятизвездочный рейтинг по версии NCAP ЕС, а конкурентоспособность в области интеллектуальных технологий вошла в мировую десятку.

**Существующие проблемы**

1. Отставание внедрения интеллектуальных технологий

Разработка автономного вождения уровня L4 отстает по темпам от Tesla и Waymo, что ограничивает возможности прорыва на высококлассных рынках Европы и США.

2. Высокая зависимость от развивающихся рынков

В 2024 году доля продаж в России и на Ближнем Востоке составила 55% от общих зарубежных продаж, что создает риски высокой концентрации по регионам.

**Рекомендации по улучшению**

## 1. Оптимизация структуры вложений в технологии

Увеличить долю инвестиций в исследования и разработки до 6%, сосредоточив внимание на прорывах в области автономного вождения уровня L4 и твердотельных аккумуляторов.

## 2. Диверсификация рыночного присутствия

Ускорить развитие каналов продаж в таких развивающихся регионах, как Африка и Восточная Европа, с целью снизить долю развивающихся рынков в объеме продаж до 40% к 2026 году.

## 3. Укрепление управления в области соблюдения нормативных требований

Создать глобальную базу данных по политическим и законодательным изменениям, динамично отслеживать изменения в таких регламентах, как углеродные пошлины ЕС и закон США по снижению инфляции (Inflation Reduction Act).

Компания Great Wall Motors, благодаря своей трехуровневой системе управления рисками «Технологии + Экология + Локализация», продемонстрировала высокую способность к противодействию рискам в условиях глобальной конкуренции. Этот опыт показывает, что китайским автопроизводителям необходимо системно решать международные риски, основываясь на ключевых технологиях, поддерживая устойчивость цепочек поставок и укрепляя культурную интеграцию. В будущем, с углублением процессов интеллектуализации и достижением целей по углеродной нейтральности, компании Great Wall Motors нужно будет дальше сбалансировать краткосрочную избегаемость рисков и долгосрочные инвестиции в технологии, предоставляя более устойчивые решения для глобализации китайской автомобильной промышленности.

## *Литература*

1. "Great Wall Motors 2024 Global Strategy Layout and Market Challenge Analysis" (2024, Li Ziqiang)
2. "Dialogue with Li Ruifeng: From China to the World, the Transformation and Persistence of Great Wall Motors" (Li Ruifeng, 2025)
3. "Research on the Optimization of Great Wall Motors Brand Internationalization Strategy" (Lanzhou University of Finance and Economics Knowledge Base, Ren Jialun)
4. "Research on the Internationalization Strategy Development of Great Wall Motors Group" (2022, Li Hua)

5. "Intelligent Global Ecosystem: The Launch of Great Wall Motors ONE GWM Strategy Opens a New Era of All-Dimensional Competition" (2025, Zhang Li)
6. "Vertical Case Study on the Hydrogen Energy Technology Product Development of Great Wall Motors" (Wang Huan)
7. "Research on the Implementation Effects of Great Wall Motors' International Business" (Li Xuemei, 2021)
8. "26 Years of Going Abroad: Great Wall Motors' Global Development Enters the 'One Great Wall' Era" (2025, Li Guangyu)
9. "Great Wall Motors Internationalization Strategy: Chinese Roots Building a Global Dream" (2025, Zhang Dashan)
10. "Great Wall Motors Releases Global Brand Strategy to Deepen Technology and Off-Road Layout, Accelerating Development" (2025, Wu Guomin)

\* \* \*