

## **БИЗНЕС–ЭТИКЕТ В КИТАЕ** **Поданева А.В.**

*Поданева Алена Вячеславовна – бакалавр международных отношений,  
кафедра мировой экономики и мировой политики,  
Национальный исследовательский университет  
Высшая школа экономики, г. Москва*

**Аннотация:** в статье подробно рассматриваются особенности бизнес–этикета в Китае. Автор выделяет факторы, лежащие в основе китайской деловой культуры и формирующие определенный стиль ведения переговоров. В статье анализируется влияние конфуцианства, даосизма и 36 стратагем на китайскую бизнес–культуру. Особое внимание уделяется «guanxi» - дружественным отношениям, которые важно выстроить с китайскими партнерами до заключения любого контракта. Подробно рассматривается влияние иерархии как в семье, так и в обществе при выстраивании деловых отношений с китайскими партнерами.

**Ключевые слова:** международные отношения, бизнес-этикет, КНР.

Западные компании, ведя переговоры с китайскими фирмами, сталкиваются со многими проблемами: от переговоров и подготовки договоров до установления долгосрочных отношений и взаимного доверия. Китайские бизнесмены могут быть одновременно и теплыми хозяевами, друзьями и жесткими участниками переговоров. Уникальные китайские культурные элементы, такие как восточный этикет, «неясные» процессы принятия решений, а также сильная зависимость от межличностных отношений добавляют сложностей при ведении переговоров с любыми китайскими компаниями, утомляя компаньонов и затягивая процесс переговоров. Более того многие западные бизнесмены обвиняют китайских бизнесменов в бесчестном и нерациональном поведении. В то время как китайские бизнесмены обвиняют своих западных партнеров в агрессивном поведении, безразличии и неуважении к своим культурным ценностям. Поэтому для того, чтобы расшифровать китайский стиль ведения переговоров и добиться взаимовыгодных результатов, нужно лучше понимать ключевые элементы китайской культуры, которые лежат в основе китайской бизнес–этики.

Китай переживает быстрые политические, экономические и социальные изменения с начала 20-го века. Его культурное наследие «Guo qing», т.е. особые «национальные условия», вызванные частыми институциональными и политическими оборотами. Эти три «условия» - фактора являются основой китайской деловой культуры и стиля ведения переговоров.

Во-первых, традиционные китайские этико–философские учения - конфуцианство, даосизм и 36 стратагем управляли китайским обществом в течение двух тысяч лет. Сегодня они все еще остаются главными составляющими китайской бизнес–этики. Они проявляются в следующих основных составляющих китайских бизнес-переговоров: терпение (известная конфуцианская добродетель), ориентация на гармоничные отношения (фундаментальное понятие даосизма) и инстинкт выживания (основа стратагем).

Во-вторых, в современном Китае «Guo qing» значительно повлияло на способ ведения бизнеса между китайскими и иностранными фирмами. Например, одним из элементов китайского «Guo qing» является отсутствие экономического и социального развития за счет иностранных вторжений в конце 19 и начале 20 веков, а также военных и политических репрессий, которые последовали за этим. Унижение и оскорбление китайцев европейцами привели к тому, что китайцы испытывают глубокое недоверие к иностранцам, в результате чего сегодня очень трудно сотрудничать с китайскими предприятиями. Отсталость, внешне сдавленное экономическое и социальное развитие породили «чувство срочности» среди китайских лидеров, нацеленное на то, чтобы догнать и перегнать в области науки и техники.

В-третьих, китайский бизнес становится все более вовлеченным в международный бизнес. Долгое время доминировали западные компании. Китайские компании совершили переход к западным правилам игры в международных отношениях благодаря государственным прямым иностранным инвестициям, внедрению передовых технологических и управленческих ноу-хау, а также возвращению зарубежных талантов, насчитывающих десятки тысяч людей. Стремление китайских бизнесменов к увеличению возможностей для изучения международного опыта и оттачивания своих навыков с помощью трансграничных сделок привели к росту сходств бизнес-стилей западных бизнесменов и молодых (в возрасте до 40 лет) китайских предпринимателей.

Конфуцианство, даосизм, и 36 стратагем - хребет китайской бизнес-культуры.

Конфуцианство - форма моральной этики и практической доктрины межличностных отношений включает в себя с точки зрения переговоров шесть основных ценностей: развитие морали; важность межличностных отношений; ориентация на семейные ценности; уважение старших и иерархия; стремление к гармонии и элиминированию конфликтов; понятие «лица» [1, с. 109].

Даосизм подчеркивает творчество жизни и гармонии с природой. Это учение рассматривают как ключ к жизни. Найти Дао, то есть «путь» - самое ценное в жизни каждого китайца, что означает общий закон природы между двумя меняющимися силами Инь и Ян, отрицательной и положительной частью одного и того же явления через Wu Wei, что переводится как «бездействующая деятельность», «действовать не действуя», «невмешательство» или «позволь пойти». Это практика закона единства противоположностей. И даосизм, и конфуцианство в меньшей степени озабочены истиной, чем найти «путь», который работает» [3, с. 67].

За последние две тысячи лет конфуцианство и даосизм сформировали «геометрическую пирамиду» политических, образовательных и экономических систем Китая и повлияли на поведение и мысли китайского народа.

Центральная тема Конфуцианства - межличностные отношения. В глазах китайского народа любые отношения между предприятиями в конечном счете строятся на отношениях между людьми. Как шведский бизнесмен однажды заметил: «Бизнес в Китае не о ведении бизнеса между организациями, а о ведении бизнеса между людьми» [1, с. 235]. В Китае преемник не унаследует компанию, потому что человек ценен не из-за того, что он владеет той или иной компанией, а потому что он имеет связи. Китайцы делают бизнес с вами, а не с вашей компанией. Вы не можете быть голубоглазым и верить, что вы подружились через одну или две сделки. Это займет намного больше времени.

Западные жители склонны рассматривать межличностные отношения как важное, но не необходимое условие для деловых отношений. На Западе отношения часто вырастают из коммерческих сделок, в то время как в Китае коммерческие сделки, как правило, вырастают из отношений. Более того западные бизнесмены склонны наблюдать четкую дихотомию между профессиональными и личными отношениями, в то время как китайцы не делают такого различия и полагаются на межличностный контакт для решения деловых вопросов. Такие разные подходы часто порождают столкновение культур в переговорах между китайцами и иностранцами.

Китайский народ признает два вида отношений, теплые дружественные и безличные рыночные отношения. Дружба является привилегией инсайдеров. Аутсайдеры или незнакомые люди удерживаются на рыночных отношениях, к которым относят определенный набор этических норм. Китайский бизнесмен обычно посылает сигнал - приглашение, называя новых бизнес – партнеров «старыми друзьями». Если это лестное приветствие не резонирует слух западных бизнесменов, то китайцы будут рассматривать своих иностранных коллег как «нежелательных» партнеров для дальнейшего сотрудничества и установления взаимозависимой, взаимной дружбы. Таким образом, китайская сторона не имеет ни малейшего сомнения в том, что будет дальше проводить жестокую политику и будет настроена на беспроигрышные переговоры.

Иерархия, взаимозависимость и реципрокность являются ключевыми особенностями пяти межличностных отношений конфуцианства (отношения между: правителем и народом, отцом и сыном, мужем и женой, старшими и младшими братьями и сестрами, а также между старшим и младшим поколениями). Неспособность выполнить эти характеристики может поставить под угрозу межличностные отношения, а также взаимное доверие между участниками переговоров.

В Китае относятся к иерархии более внимательно, чем на Западе. Иерархия находит свое отражение в том, как китайские люди обращаются и приветствуют друг друга, как говорят во время встреч и как принимают решения. Так, например, если западный менеджер войдет в комнату, где его ждет китайская делегация, и начнет пожимать руки каждому из них, начав с того, который стоит ближе всего к двери. Если этот человек занимает низший ранг, что чаще всего и бывает, то лидер делегации, стоящий обычно в середине, потеряет уважение к западному бизнесмену. Аналогичным образом, в то время как западные менеджеры могут воспринимать обращение к старшим членам китайской команды по имени, как выражение близких дружественных отношений, то с китайской стороны это будет считаться весьма невежливо.

Китайцы также имеют высокие ожидания в отношении принципа реципрокности, который берет свои корни из известного наставления Конфуция: «Не делай другим того, что вы не хотите, чтобы другие сделали с тобой.» Китайцы используют термин guanxi (关系) для обозначения отношений, строящихся на взаимном доверии. В традиционных китайских семьях члены семьи обязаны помогать друг другу. По мере развития общества понятие «семьи» постепенно распространяется на различные группы обществ, например, одноклассников, односельчан, старых друзей. Эта традиция морально обязывает каждого улучшать благосостояние менее успешных родственников и друзей через свое влияние и контакты [5, с. 118]. В бизнесе guanxi рассматриваются как форма долгосрочного социального инвестирования в отношения с внутренними и внешними заинтересованными сторонами, в результате чего бизнес, основанный на взаимодоверии, получает позитивные перспективы дальнейшего роста благодаря принципу реципрокности.

Социальное положение, называемоеся Lian или «лицо» в китайском обществе, имеет решающее значение для достижения богатства и власти. «Лицо» включает в себя как престиж, так и общественное

положение. Несоблюдение морального кодекса Конфуция в бизнесе приведет к общественному неодобрению, сила которого может негативно повлиять на престиж и подвергнуть сомнению способности и личную неприкосновенность. «Лицо» также может быть оскорблено путем критики, преднамеренной или непреднамеренной, поэтому всегда трудно для китайского бизнесмена принять «конструктивную критику» в свой адрес, что распространено на Западе.

Западные бизнесмены воспринимают свою культуру как универсальную и поэтому рассматривают обман как «абсолютное зло», но в нео-даосских обществах, таких как Китай, Япония и Корея, в которых этические обязанности рассматриваются как контекстуальные, мотивы для этого и существующие отношения могут преподнести обман в качестве добродетели. Что касается исследования рынка, например, практика западных компаний показывает, что при опросе китайских потребителей практически невозможно получить честных ответов. Существует социальное давление на потребителей или поставщиков, честно реагирующих на различные исследования западных бизнесменов. В самом деле они могут находиться под значительным социальным давлением, чтобы ввести в заблуждение исследователей рынка. Нео-даосская этика предполагает, что респонденты из Китая, которые обманывают, чтобы навредить исследователям, поступают плохо, но если эти респонденты продвигают одновременно интересы друзей или родственников, то они действуют благородно [4, с. 132].

Будучи под сильным влиянием «Искусства войны» Сунь-Цзы и других исторических сценариев войны, китайцы расценивают использование стратагем как этическое поведение, для того чтобы справиться с противником. Китайская литература переполнена героическими сказками, которые описывают и вдохновляют на обман, когда нужно бороться с более сильным противником [6]. Отсюда и «воробьиная война», которая использовалась Чан Кайши в Великой Отечественной войне. Различные интерпретации этических норм в различных ситуациях и являются главным препятствием во время переговоров между бизнесменами Запада и Востока.

Низкое доверие - побочный продукт многочисленных социальных потрясений (таких, как культурная революция) в современной китайской истории, существующее в Китае в течение тысячелетий. В период «Воюющих царств» (402-221 до н.э.), например, доверие между государствами было обеспечено такими ритуалами, как обмен заложников через брак, обмен населения на территорию, обмен шпионами [6, с. 59].

Формирование доверия в китайском контексте – это деликатный и трудоемкий процесс. Западные компании могли бы начать процесс укрепления доверия, ссылаясь на западные компании, которые уже получили доверие в Китае. Западным бизнесменам в основном нужно соблюдать 3 правила при установлении контактов с китайцами. Во-первых, уважение высокопоставленного лица (главу делегации). Во-вторых, искренность всегда ценится. В-третьих, чтобы сделать бизнес с китайцем нужно стать лучшим другом китайца. Заботливые друзья понимают личные потребности своих китайских коллег и интересуются их семьями. Западные бизнесмены, которые следуют этим трем принципам получают от китайцев огромную выгоду для своего бизнеса. Для того чтобы быть успешным бизнесменом на Востоке, нужно прежде всего установить «guanxi».

Китай с 1980 года, следуя политике открытых дверей Дэн Сяопина, стал более вовлеченным в мировую экономику и международные отношения и постепенно ослабил свой социальный и идеологический контроль. Китай сегодня наводнен коммерческой поп-культурой. Западные технологии, ценности и образ жизни открыли двери материализму и повлияли на психику и поведение китайцев. Некоторые аспекты западной культуры оставили свой отпечаток и на китайской бизнес – этике.

Для того, чтобы стимулировать быстрый экономический рост и способствовать конкуренции между регионами, бюрократическими подразделениями, организациями и отдельными лицами, центральное правительство Китая в некоторой степени делегировало местным органам власти полномочия по принятию решений как на наднациональном, так и на глобальном уровне. Эта политика ограниченной децентрализации предоставила предприятиям большую свободу и гибкость в управлении своими бизнесами.

Сегодня китайцы больше капиталистичны и менее идеолого-ориентированы, чем те китайцы – бизнесмены, которые были во времена Мао. Эффективность теории Дэн Сяопина «белый кот и черный кот» в улучшении экономики Китая в некоторой степени посеяла убеждение в том, что можно быстро разбогатеть, если работать в частном секторе. Иностранцы часто поражаются китайскому менталитету поиска денег, который далек от лозунгов «служить народу» и уж тем более далек от конкурентной деловой этики Запада [2]. Такое изменение менталитета находит свое отражение в более прагматичном, ориентированном на результат подходе к деловым переговорам. Но чрезмерный прагматизм естественным образом привел к тому, что западные бизнесмены теперь думают, что китайцы имеют абсолютно другой «Кодекс этики».

После вступления Китая в ВТО в 2000 году китайские предприятия начали делать корректировки, необходимые для получения и поддержания конкурентных преимуществ в рамках международных правил ведения бизнеса. Под влиянием западных концепций китайские деловые нормы стали более

понятными, и многие китайцы подверглись воздействию международной практики и культурному разнообразию через поездки за границу и посещение западных университетов. Китайцы стали более опытными, профессиональными и зрелыми переговорщиками, способными сбросить их старый Средневековой менталитет, чтобы генерировать и развивать свой бизнес.

Китайские бизнесмены все больше способны эффективно общаться на английском языке и становятся все более восприимчивыми к сделкам на рыночных условиях. Особенно среди более технически компетентных должностных лиц или технократов, которые придают большее значение экономической эффективности, неличностные факторы, такие как продукт, технологии и финансирование становятся более важными, чем личные и культурные факторы [1, с. 100].

Таким образом, китайские деловые переговоры, тем не менее, по-прежнему в значительной степени проходят под влиянием философии Конфуция и Лао-цзы и их основных ценностей: коллективизма, чести, уважения, послушания и гармоничных отношений. Guo qing добавляет еще один уровень сложности переговорам с китайскими бизнесменами, путем формирования процесса принятия решений и задания тона ведения бизнеса с иностранцами.

Учитывая обширность территории Китая, этническое разнообразие и быстрые темпы изменений, бизнес-культура Китая соблюдается не все время и не во всех местах. Эволюция бизнес – этики Китая динамична, и любые стереотипы китайской бизнес этики, которые обрисовывают ее как статичную и прямолинейную – неправдоподобны. Сегодня китайскую бизнес–этику вместо этого следует рассматривать как «котел» современных западных идей и традиционных китайских ценностей с рядом парадоксов: поверхностные западные рамки возведены на глубоко укоренившихся конфуцианских ценностях, цели экономической эффективности созданы людьми, которые ориентированы на идеологию и традиции социальной ответственности; недальновидные методы, которые опровергают долгосрочное видение; вера в прагматизм, что укрепляет моральные принципы; многообещающее, но неопределенное будущее.

#### *Список литературы*

1. *Fang T.* Chinese Business Negotiation Style. CA: Sage Publications, 1999.
2. *Frankenstein J.* Toward the Year 2000: Some Strategic Speculations about International Business in China. International Business in China London: Routledge, 2002.
3. *Graham John L., Lam N. Mark* The Chinese Negotiation. Harvard Business Review. October 2003.
4. *Haley G.T., Haley Usha C.V. and Tan C.T.* The Chinese Tao of Business: The Logic of Successful Business Strategy. John Wiley & Sons, Asia Pte Ltd, Singapore, 2004.
5. *Pye Lucian W.* Chinese Negotiating Style. NY: Ouorum Books, 1992.
6. *Solomon R.* Chinese Negotiating Behavior: Pursuing Interests Through «Old Friends». United States Institute of Peace Press. July 1999.