**Этика управления, или почему китайцы никогда не говорят "нет"**

Бронислав Виногродский

Что такое традиционное китайское управление? Чем оно отличается от западного? Что такое управление вообще и что делает управление принадлежностью к той или иной школе?

Управление - это в первую очередь способ думания, способ принятия решений, способ достижения успешного результата в конкретной ситуации минимальными усилиями с максимальной эффективностью. Китайское управление отличается от западного другими основаниями для осмысления тех или иных событий, которые выбираются в качестве опорных точек для совершения действий. Китайские менеджеры в работе с людьми - будь то подчиненные, коллеги или партнеры по бизнесу - большое внимание уделяют психологическим аспектам человеческих взаимоотношений, причем рассматривают их многогранно и разносторонне.

**Этика деловых отношений**

Китайцы в подавляющем большинстве не только рассуждают о тех или иных моральных принципах, но и исповедуют их в повседневной жизни. В этом они существенно отличаются от россиян. В современной России для многих людей понятия морали и этики зачастую лишены конкретного содержания, а развитию этого содержания на деле внимания практически не уделяется. Между тем для достаточно большого количества китайцев мораль и этика - вовсе не пустые слова.

Задумайтесь, какие ощущения вызывает у русского человека выражение "читать мораль"? Оно имеет негативный оттенок и означает ни что иное, как произнесение пустых слов или общеизвестных истин. То есть в самом этом выражении заложено отношение к нравственным категориям как к пустым, ненужным словам. Отчего это происходит? Не претендуя на истинность нашего мнения, рискнем предположить, что опустошение понятий морали и этики связано с отсутствием страха наказания за нарушения, связанные с аморальным поведением. Мало того, распространяется мнение, что наличие у человека тех или иных моральных принципов лишь сдерживает его продвижение по социальной лестнице, что, не перешагнув через себя, в наше время невозможно достигнуть успеха в жизни.

Для китайцев, сохранивших принципы общинности и коллективизма, очень значимым является понятие рода. Для них есть родовые ценности, которые признаются абсолютным большинством населения. Что это означает? А то, что человек не предоставлен только самому себе и, следовательно, не волен, поступать так, как ему заблагорассудится. Каждый принадлежит еще и своему роду. Не только к роду живущих, но и уже умерших предков, а также тех, кто еще будет рожден. И он не просто относится к этому роду по происхождению, связь гораздо более прочная. Он ощущает реальную поддержку рода. Родовые отношения взаимопомощи в Китае очень сильны.

Но и человек, со своей стороны, обязан оказывать уважение и посильную помощь роду. Сила же рода во многом обусловлена его исторической репутацией, и принадлежность к тому или иному роду во многом определяет отношение к данному человеку в обществе. Человек изначально оценивался не потому, каким он являлся сам по себе, а потому, к какому роду он принадлежал. Таким образом, род в определенной мере контролирует морально-этический образ жизни своих представителей, поскольку сама устойчивость рода во времени во многом зависит именно от общественного признания его членов. Поэтому понятие чести для китайца не пустой звук.

Конечно, в современном Китае родовые отношения несколько утратили свою силу, и тем не менее их ни в коей мере нельзя сбрасывать со счетов. Еще один из сильнейших регуляторов поведения - бытовое религиозное сознание. Почему именно бытовое? На самом деле китайцев нельзя назвать очень религиозными. Безусловно, существуют сотни буддийских и даосских храмов и монастырей, но в целом сложилось так, что глубоко религиозный человек не остается в миру, а уходит в монастыри или становится отшельником, дабы искать духовного озарения или сверхъестественного просветления. На бытовом же уровне религиозное сознание выражено больше в привычках, приметах, суевериях, в ряду которых имеются представления о карме, а также о злых и добрых духах, о духах умерших предков, помогающих или вредящих человеку, совершающему те или иные поступки.

Поражает восточная вежливость, которая, например, подчеркивается настойчивым пропусканием вперед своих спутников. Демонстративно показывается важность гостя. Но при этом, в отличие от западной культуры, не уделяется внимание даме. Для китайцев совершенно нормально не пропустить женщину вперед. Возможно, это свидетельствует о сохраняющихся патриархальных пережитках китайского общества. К слову сказать, в современном Китае немало женщин занимается бизнесом, причем они достигли значительных успехов. Сегодня действительно уместно говорить о равноправии в Китае, особенно в крупных городах. Вообще, в тех или иных формах значимая роль женщин признавалась в этой стране и раньше. Так, время от времени Китаем правили императрицы, некоторых из них даже называют великими, как, например, Цыси (XIX в.).

Морально-этические принципы распространяются на все сферы жизнедеятельности китайского общества, в том числе на сферу управления и бизнеса. Так, среди бизнесменов распространено убеждение в необходимости быть честным. Потому там крайне редко можно встретиться с таким явлением, как заведомый обман партнера. Конечно, мошенники и обманщики встречаются в любой стране, но китайцы, как правило, все же намеренно не обманывают, а если так случилось, значит, на то были веские причины, к примеру, неправильное поведение партнера. Если китаец сочтет, что партнер в чем-то не выполнил свои обязательства, то он легко может отказаться и от своих.

В целом же обязательность выполнения договоренностей зависит от того, с кем вы работаете и как оцениваете своего партнера. Иногда достаточно простой устной договоренности. Но все же лучше любую договоренность закреплять письменным контрактом. Можно констатировать, что для иностранцев вести бизнес в Китае более безопасно, чем во многих других странах мира. Это связано с экономической политикой государства, направленной на привлечение иностранных инвестиций в страну, одним из основополагающих принципов которой является обеспечение безопасности как самих зарубежных партнеров, так и их инвестиций.

**Правила ведения переговоров**

Переговоры с китайскими партнерами, как правило, продолжительные. Это связано с тем, что китайская сторона придает особое значение процессу установления партнерских взаимоотношений. Проходят переговоры обычно в специальных переговорных комнатах, которые имеются во многих компаниях. В ресторанах серьезные переговоры не ведутся, но может проходить знакомство потенциальных партнеров, выяснение намерений и т. п. При этом следует знать, что для китайцев правилом хорошего тона при встрече со старшим по возрасту или положению является рукопожатие обеими руками, такое же рукопожатие равного партнера будет являться для него комплиментом. Визитную карточку человека, с которым произошло знакомство, принято принимать обеими руками, равно как и отдавать свою. Полученную визитную карточку следует подчеркнуто внимательно прочитать.

В ресторан нередко ходят после проведения переговоров и заключения договоров. При этом большое внимание уделяется ресторанному этикету. Очень важно расположение приглашенных за столом, рассаживание, кто заказывает блюда и напитки, кто платит, кто с кем пьет и какие при этом произносят тосты. К примеру, раньше было принято, что места слева от председательствующего, предназначались мирным чиновникам, справа - военным. Сегодня эта традиция трансформировалась. Слева - самое почетное место (соответствует энергии "ян"), место справа ("иньское") менее почетно.

Гостя обычно просят, чтобы он заказывал вино или определил, какой алкогольный напиток будут пить все, сидящие за столом. Это происходит вне зависимости от того, находится ли на приеме хозяин, старший по статусу, чем его гость. Чтобы продемонстрировать интерес к китайским обычаям, надо овладеть искусством есть палочками и соответствующим образом произносить тосты. При этом важно помнить, что нельзя стучать палочками по столу, тарелкам или друг о друга, это у китайцев обозначает недовольство качеством приготовления пищи. Не следует класть палочки поверх пиалы, скрещивать их между собой или складывать толстым и тонким концами вместе. Ни в коем случае нельзя протыкать палочками еду или втыкать в рис. После завершения обеда палочки кладут рядом с тарелкой.

Что касается специального регламента или церемонии ведения переговоров, то в современном Китае таковых нет. Основная цель ведения переговоров такая же, как на Западе, - заключить выгодную сделку. Обычно до официального момента подписания договора, когда все вопросы уже согласованы, проводятся номинальные переговоры, которые длятся около часа. Эти переговоры уже ничего не решают, но считаются необходимыми элементами протокола. Сам акт подписания может быть каким-либо образом торжественно обставлен, вплоть до плакатов, возвещающих о проводимом действии. Нередко будущие партнеры при подписании договора обмениваются подарками, особенно если ранее они не сотрудничали.

**Рекомендации**

Существуют рекомендации, разработанные людьми, давно сотрудничающими с китайскими предпринимателями. Эти правила почерпнуты из книги Ричарда Р. Гестеланда "Кросс-культурное поведение в бизнесе". Ниже мы приводим их в кратком изложении с авторскими комментариями.

- Если вам предстоит крупный контракт с китайской стороной, то в ведении переговоров лучше воспользоваться своим переводчиком.

- Китайские компании неохотно вступают в деловые переговоры с незнакомыми людьми. Первый контакт можно установить на торговой выставке или официальной торговой миссии, а также через знакомство при помощи посредника.

- В Китае установление взаимопонимания является важной частью всего переговорного процесса. Лучше познакомиться со своими коллегами до деловых дискуссий. В Китае сначала заводят друзей, а затем заключают сделку.

- Молодые люди с почтением относятся к старшим, занимающим высокое положение в обществе. Поэтому молодым бизнесменам, стремящимся наладить деловые контакты в Китае, следует проявлять должное уважение к людям в возрасте, в особенности к покупателям товара.

- Китайцы считают, что открытое проявление злости или нетерпения является проявлением инфантилизма. Они быстро утрачивают уважение к тем людям, которые не могут сохранить спокойствие в условиях стресса.

- Уважение связано с самоуважением, достоинством, репутацией. Если вы выражаете резкое несогласие или высказываете критические замечания в присутствии других, то можете утратить уважение своих партнеров по бизнесу. Если вы используете вежливые формы обращения и соблюдаете местные обычаи и традиции, это способствует росту уважения к вам со стороны местных партнеров. Если вы сделали ошибку, скромно извинитесь.

- Китайцы, особенно на севере, сдержанны и формальны. При обсуждении значительных вопросов они больше полагаются на личные встречи, чем на письменную коммуникацию и телефонные переговоры. Китайцы часто используют непрямые, завуалированные, неоднозначные высказывания, уклончивые ответы, чтобы не обидеть другую сторону. Например, многие китайцы считают, что ответить на просьбу словом "нет" оскорбительно. Вместо этого они скажут: "Этот вопрос требует дополнительного изучения" или "Это будет трудно".

- Китайцы, особенно из северных провинций, говорят тихо. Они не перебивают других, это считается плохим тоном.

- Смех или хихиканье во время разговора ассоциируется у китайцев со стрессом, нервозностью или смущением, а не с весельем.

- На презентации не начинайте свою речь с шутки или анекдота. Не перехвалите свою продукцию или компанию. Вместо этого используйте образцы продукции или статью о вашей фирме. Не критикуйте ваших конкурентов.

- Китайцы могут воспринять пристальный, прямой взгляд как попытку запугивания или даже знак прямой враждебности. При встрече достаточно легкого рукопожатия и умеренного зрительного контакта. Следует избегать крепкого рукопожатия и открытого прямого взгляда. Во время деловых переговоров не принято контактировать через касания, объятия, похлопывания по спине и т. п. Вообще формы телесного общения не распространены. Следует избегать размахивания руками, хватания за руки.

- Китайцы мало жестикулируют. Вульгарным жестом считается постукивание кулаком одной руки по ладони другой.

- Китайцы высоко ценят пунктуальность и приверженность графикам и расписанию. Они ожидают того же и от своих иностранных коллег, особенно от потенциальных поставщиков.

- Одежда на переговорах должна быть консервативная: для мужчин - классический костюм, белая рубашка и галстук, для женщин - платье.

- При обращении к кому-либо используют фамилию или название организации. В именовании человека фамилия всегда стоит на первом месте. Например, к Ли Эр Пенгу следует обращаться мистер Ли, а не мистер Пенг. Не называйте китайцев по имени, пока они сами вам это не предложат.

- На визитных карточках, напечатанных по-китайски, на первом месте будет фамилия, затем два имени. Но на карточках, напечатанных на западных языках, порядок следования имен может быть обратным. На одной стороне вашей визитки текст должен быть напечатан иероглифами. Обмен визитными карточками производится двумя руками и сопровождается легким наклоном головы. Когда вам вручают карточку, прочитайте ее, а затем положите в кожаный футляр или на стол переговоров перед собой напротив того человека, который вам ее вручил.

- Обмен подарками является важной частью китайской бизнес-культуры. Хорошим подарком будет дорогой коньяк. Удачным вариантом могут стать сувениры, типичные для вашей страны. Преподнесите подарок двумя руками. Получатель, возможно, отложит его и откроет после встречи. Вы также должны принять подарок двумя руками открыть его позже. В Китае принято дарить не один, а два подарка (если, конечно, это не какой-нибудь раритет). То есть если коньяк - то две бутылки и т.п. В китайских магазинах подарочная продукция чаще всего сразу упакована попарно.

- Если вы принимаете китайскую делегацию у себя в стране, для организации банкета можно выбрать ресторан, в котором очень хорошо готовят национальные фирменные блюда. Однако следует помнить, что бизнесмены из Китая, посещающие другие страны, предпочитают китайскую кухню.

- Китайцы торгуются оживленно и ожидают, что их партнеры пойдут на уступки в процессе переговоров. Они могут измерять успех за столом переговоров тем, как далеко продвинулись по сравнению с первоначальным предложением. Опытные бизнесмены всегда оставляют какой-то запас, чтобы оставить себе возможность для уступок. Будьте готовы к оживленной торговле. На уступки идите неохотно, только при условии получения эквивалентной уступки взамен.

- В критический момент переговоров вы можете увидеть, что в вестибюле вдруг появился конкурент и ожидает встречи с вашим китайским партнером после переговоров с вами. Таким образом вас подталкивают к тем уступкам, на которые вы не хотели идти.

- Китайцы обычно маскируют свои эмоции, но иногда они могут использовать проявление злости и недовольства как тактическое давление.

- Если во время ведения переговоров поменяются обстоятельства, китайская сторона может пожелать пересмотреть контракт. Для них контракт - это выражение намерения.

- Присутствие юристов за столом переговоров расценивается китайцами как знак недоверия. Поэтому своего юриста на протяжении всего переговорного процесса следует держать в тени.

Подготовлено по материалам книги "Менеджмент в китайской традиции", Б.Б. Виногродский, В.С.Сизов. Издательство "Экономистъ", 2007.