

ВЭЙ янь

# ОТ ВЕЛИКОЙ СТЕНЫ ДО УОЛЛ-СТРИТ

ГЕОГРАФИЯ БИЗНЕСА  
И КУЛЬТУРЫ

GREAT

WALL

STREET



# **Вэй Янь**

## **От Великой стены до Уолл-стрит. География бизнеса и культуры**

*epub*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=38578817](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=38578817)*

*Издательство ООО "Олимп-Бизнес", [www.olbuss.ru](http://www.olbuss.ru); 2018*

*ISBN 978-5-9909050-8-5*

### **Аннотация**

Вэй Янь родился в Китае, вырос в Гонконге, много лет «просидел на двух стульях», работая в крупнейших финансовых компаниях Азии и США. Обобщая свой опыт, он предлагает читателю обзор основных культурных особенностей делового управления и ставит акцент на стиле бизнес-руководства Китая. Кроме того, автор углубляется в историю, философию, систему ценностей, этикет и гастрономию Поднебесной.

Читатель узнаёт, что для успешной международной кооперации не стоит отказываться от западной или восточной традиции управления: важно гармоничное сочетание разных методов, основанных на признании межкультурной специфики.

Книга будет интересна всем, кто хочет расширить свой кругозор в области международной коммуникации. И особенно

актуальна для тех, кто ведет бизнес с китайскими коллегами или только подумывает о такой возможности.

# Содержание

Благодарности	7
Об авторе	10
1. Введение	12
2. Специфика Китая	23
3. Игры, в которые играют люди[26]	57
Конец ознакомительного фрагмента.	71

**Вэй Янь**  
**От Великой стены**  
**до Уолл-стрит**  
*География бизнеса*  
*и культуры*

Wei Yen

FROM THE GREAT WALL TO WALL STREET

A Cross-Cultural Look at Leadership and Management in  
China and the US

palgrave  
macmillan

First published in English by Palgrave Macmillan, a division  
of Macmillan Publishers Limited under the title From the Great  
Wall to Wall Street by Wei Yen.

This edition has been translated and published under licence  
from Palgrave Macmillian.

The author has asserted his right to be identified as the author of this Work.



Научные редакторы Д. Горбатов и О. Деркач

© Palgrave Macmillan and Wei Yen, 2017

© Перевод на русский язык, издание, оформление издательство «Олимп – Бизнес», 2018

\* \* \*

# Благодарности

Написание книги о культурных особенностях разных стран, несомненно, требует объективности. Многие люди помогали мне, и я хотел бы выразить им свою благодарность. В первую очередь я должен назвать моего покойного отца Джиминь Яня и мою мать Джойс Янь, которые правильно меня воспитали. Моя мать, в частности, впитала как китайские, так и американские ценности, поскольку окончила первый китайский женский колледж Джинглинга в Нанкине. По китайской традиции я хочу, как преданный сын, почтить этой книгой память своих родителей. Я также благодарю жену Лизу за ее неизменную поддержку, понимание и терпение в течение последних трех лет, когда я был погружен в обдумывание и написание этой книги, и моих сыновей Джеймса и Алекса – за то, что они всегда верили в своего отца.

Я также хочу сказать спасибо моему брату Крейгу за то, что он вдохновлял меня на протяжении всей моей жизни, и моим учителям средней школы Пуй Ин в Гонконге за неоценимые уроки китайского языка.

В США также есть много людей, которым я признателен. Я благодарен Гэри Бруксу за его терпение, за то, что он принял меня в свою семью и обучил американскому образу жизни; Рону и Джинни Литлфилд, Фреду Року и многим другим в прекрасном штате Мэн – за то, что они ве-

рят в меня, как подобает настоящим друзьям; Рэю Фаринато из Коннектикута, который набирался опыта вместе со мной в изменчивом корпоративном мире; Джесс Бэлсер из Rothschild Ventures, вместе с которой начался мой захватывающий старт в финансовой сфере; Джиму Паришу и Робу Маккрири из Moody's – за то, что они взяли меня под свое крыло и научили тонкому искусству кредитного анализа; Джону Нейбуру из Lehman, который нанял меня сначала в Нью-Йорке, а затем снова поверил в меня и принял на работу в Гонконге. Их открытость и хорошее отношение ко мне укрепили мою веру в американскую систему. В Гонконге я хотел бы поблагодарить Ю Веймина и председателя правления CITIC Чина Чжэньминга за то, что мне было поручено перестроить финансовую функцию CITIC Pacific в момент испытаний, выпавших на долю компании. Превращение собранных за 15-летний период случайных мыслей и заметок в блокноте в полноценную книгу потребовало серьезной профессиональной помощи. В связи с этим я хочу сказать спасибо Крейгу Пепплесу, который первым увидел проект книги, за его бесценные комментарии и обсуждение текста; Skip Press – за редактирование ранних черновиков и за предложение использовать маятниковый подход для сравнения двух культур; Джона Стюарта – за основное название; Стивена Партриджа из Palgrave Macmillan – за то, что не испугался принять к печати мою дебютную книгу и вместе с Жозефиной Тейлор помог оформить рукопись в ее нынешнем виде;



и, наконец, Сару Шотт – за прекрасную редакторскую работу.

# Об авторе

Вэй Янь родился в Китае, вырос в Гонконге и учился в США. Половину своей жизни он провел, работая в США и Азии одновременно.

Вэй Янь имеет 23-летний опыт работы в финансовом секторе, в том числе в качестве управляющего директора Moody's Asia Pacific, где он руководил азиатским отделением компании, а также в качестве управляющего директора Lehman Brothers Asia и Nomura International, где он консультировал клиентов по вопросам кредитного рейтинга и корпоративного права. Он также являлся членом комитета по вопросам азиатского региона в банке Lehman Brothers, занимал пост главного финансового директора китайской технологической компании iSwitch Corp. и возглавлял финансовый отдел в CITIC Pacific Limited (гонконгское отделение конгломерата CITIC Group).

Перед тем как перебраться в Азию в 1997 году на пост управляющего директора в Lehman Brothers, Вэй Янь работал в Нью-Йорке в Rotschild Ventures, где занимался венчурными инвестициями в биотехнологические компании, а также был аналитиком в Moody's по высокорисковым кредитным обязательствам предприятий технологического и химического сектора. Начал же он свою карьеру ученым-физиком, работая управляющим в American Cyanamid

Companу.

Вэй Янь получил степень бакалавра по физике в Университете штата Нью-Йорк в Стоуни-Брук и степень MBA в области финансов в Университете Пейс, защитил диссертацию по физике в Университете Мэна.

В настоящее время Вэй Янь проживает в Южной Калифорнии.

# 1. Введение

В недалеком будущем Китай потеснит США и станет крупнейшей экономикой мира. В Азии потенциал роста китайской экономики сомнений, по сути, не вызывал, а вот на Западе ее стремительный подъем большинство людей застал врасплох. Многие обозреватели легкомысленно относили его на счет трудолюбия китайцев в условиях появившейся возможности наверстать упущенное за десятилетия жизни при авторитарном режиме. Время от времени высказываются опасения относительно возможного обвала китайской экономики, однако способность быстро восстанавливаться после потрясений, свойственная китайской культуре, обсуждается редко.

Сам я вырос в Гонконге и получил там стандартное двенадцатилетнее среднее образование. Поскольку я знаком с культурой Китая, его недавние достижения не были для меня сюрпризом. Высшее образование я получил уже в США, после чего долгие годы работал и там, и в Азии как на американские, так и на китайские компании. Это дало мне богатейшие возможности для тщательного сравнения китайского и западного стилей руководства и управления. Постепенно я пришел к осознанию того, что, несмотря на значительную разницу между ними, оба стиля отнюдь не являются взаимоисключающими: им есть что предложить друг другу.

Данная книга, по сути, представляет собой объяснение пути, приведшего меня к пониманию этой истины. Руководителей высшего звена она может заинтересовать в качестве своеобразного дополнения к их собственной методике анализа ситуации и принятия решений, которое поможет обрести более широкий и разноплановый взгляд на вещи.

В 1950-е годы в Гонконге школы, как и сейчас, делились на две категории – с преподаванием либо на английском, либо на китайском языке. Если дети в семье нацеливались на карьеру, то их предпочитали отдавать в английские школы. Меня же для обучения в средних и старших классах родители записали в китайскую школу: они хотели, чтобы я получил полноценное представление о культурно-историческом наследии моего народа. Поскольку родом наша семья с севера, то дома мы общались на путунхуа<sup>1</sup>, а вне дома я переходил на местный кантонский диалект. Еще я учился на разных курсах английского языка при церквях и благотворительных организациях.

В школе прививалась и поддерживалась строгая дисциплина в духе старых китайских традиций. Ученикам подобало всегда быть опрятными, подтянутыми и подчеркнуто вежливыми с учителями; при приближении любого из них нужно было непременно делать шаг в сторону и почтительно кланяться. Излишне говорить, что длинные волосы, корот-

---

<sup>1</sup> Путунхуа (мандарин) – официальный язык КНР, в основе которого лежат диалекты северо-восточных регионов Китая. – *Примеч. ред.*

кие юбки и музыка «Битлз» подлежали полному запрету, как и любые иные проявления «тлетворного влияния Запада». Нарушителей наказывали, они часто подвергались унижениям перед одноклассниками.

Школа учила нас быть вежливыми и благовоспитанными всегда и везде, проявлять уважение к родителям, к учителям, ко всем старшим по возрасту, – опять же согласно китайским традициям. Основными предметами являлись китайская литература и история, а также математика и естественные науки. Все мои учителя-китайцы – это «ходячие энциклопедии»: думаю, о долгой истории Китая им было известно буквально всё – вплоть до мельчайших деталей, включая самые пикантные подробности каждого события. При этом они обладали безупречными манерами и замечательным чувством юмора. Чем-то они напоминали рыб кои<sup>2</sup>, безмятежно плавающих в пруду, в согласии с собой и окружающим миром. Казалось, ничто их не беспокоило – и они тоже никому не доставляли хлопот. Работая, они гладко вписывались в свою среду и демонстрировали те качества, которые в китайской ученой традиции назвали бы проявлением гармонии между людьми и их духовной сущностью, то есть

---

<sup>2</sup> Карп *кои* – декоративный одомашненный подвид сазана *Cyprinus carpio haematopterus*, завезенный около двух с половиной тысяч лет назад в Китай, а оттуда, в средние века, – в Японию, где культивирование *кои* со временем превратилось в настоящее искусство. Сегодня насчитываются десятки официально зарегистрированных пород этих прудовых рыб причудливейших окрасов. – Примеч. Пер.

союзом земного и небесного. Будучи подростком чутким и возбудимым, я задавался вопросом, смогу ли сам когда-либо достигнуть подобного самоощущения.

На уроках китайского мы изучали «Аналекты» Конфуция и труды Мэн-цзы, основоположника даосизма Лао-цзы, а также Чжуан-цзы и других китайских классиков. По большей части всё это преподавалось методом традиционного зазубривания текстов. Но такой подход, при всей его занудности, заложил в моем сознании прочный фундамент родного языка и культуры.

В 1967 году я отправился в США учиться в колледже. Как раз к тому времени в Америке наметился глубокий раскол общества из-за отношения к Вьетнамской войне. В 1960-е годы смута, казалось, объяла весь мир. Гонконгские левые подхватили клич китайской Культурной революции и объявили агитационную войну колониальному режиму: они взрывали самодельные бомбы в людных местах и организовывали демонстрации протеста, неизменно перераставшие в массовые беспорядки. Постоянно действовал комендантский час, а под ширмой внешнего спокойствия, которое отчаянно пыталась сохранять администрация, царила удушливая атмосфера. На столь тревожном фоне перспектива обучения в заокеанском колледже выглядела весьма заманчивой.

Представления о США я имел самые обрывочные и при-  
был туда неподготовленным к тому, что меня ожидало. В

аэропорту Сан-Франциско меня встретил старший брат. Выгрузив вещи и перекусив с дороги, мы отправились прямо в квартал Хейт-Эшбери, именуемый так по названию перекрестка двух улиц. В 1967 году Хейт-стрит была раем хиппи: юноши и девушки со всей Америки (и не только) приезжали туда за жизнью, полной воздуха свободы. Робкого подростка, не успевшего еще отойти от долгого авиаперелета, хиппи встретили широкими открытыми улыбками и приветливыми возгласами «хай!»: не мог же я знать тогда, что попал прямо «с корабля на бал» – на знаменитое «Лето любви»<sup>3</sup>! Для меня это стало настоящим откровением.

В Гонконге я был приучен к тому, что незнакомым улыбаться не положено: там это могло быть истолковано как заискивание или попытка попросить о каком-нибудь одолжении. В Сан-Франциско меня поразило, как прекрасно ладит друг с другом всё это великое множество людей, при том что каждый остается самим собой. Песня «San Francisco» («Be Sure to Wear Flowers in Your Hair») в исполнении Скотта Маккензи<sup>4</sup> звучала в эфире безостановочно, – и действительно: незнакомые люди радостно встречали нас повсюду, ода-

---

<sup>3</sup> «Лето любви» (англ. «The Summer of Love») – лето 1967 года, ознаменованное слетом около ста тысяч хиппи со всего мира в Сан-Франциско. – *Примеч. пер.*

<sup>4</sup> «San Francisco» («Be Sure to Wear Flowers in Your Hair») – песня, написанная Джоном Филлипсом (англ. John Phillips, 1935–2001), лидером группы The Mamas & the Papas, специально для рок-фестиваля, прошедшего в калифорнийском Монтерее 16–18 июня 1967 года, и подаренная им для исполнения своему другу, певцу Скотту Маккензи (англ. Scott McKenzie 1939–2012). – *Примеч. пер.*



ривая улыбками и цветами. Все были расслаблены, каждый занимался своим делом, никто никому не мешал и никого не беспокоил. Воспитанный в китайских традициях, я привык вести себя сообразно ожиданиям окружающих и постоянно помнить о том, какое произвожу впечатление. В Сан-Франциско я понял, что, оказывается, можно чувствовать себя совершенно свободно и жить в свое удовольствие, оставаясь просто самим собой. Это было интересным опытом вхождения в американскую действительность. Но лишь после нескольких лет жизни среди американцев я начал глубоко понимать и по-настоящему ценить суть их национальной культуры. Я усвоил, что, несмотря на вызывающе самоуверенное и индивидуалистическое поведение, которое приезжий мог бы превратно истолковать как оскорбительное, американцы глубоко преданны основополагающим ценностям своей культуры. Расхожая фраза «я буду сражаться за вашу свободу слова»<sup>5</sup>, собственно, многое объясняет. Так, в США индивидуальность уважается, а подчинение правилам не является обязательным требованием, – и это очень сильно отличается от того, чему учили меня.

Я стал размышлять о ценностях, привитых мне с детства, и сравнивать их с теми, с которыми столкнулся за океаном. Поупражнявшись в сидении на стульях обеих культур сра-

---

<sup>5</sup> Крылатое выражение о принципах свободы слова, приписываемое Вольтеру. На самом деле принадлежит его биографу Эвелин Беатрис Холл (*англ.* Evelyn Beatrice Hall, псевдоним S. G. Tallentyre; 1868–1935). – *Примеч. ред.*

зу, что иногда граничило с раздвоением личности, я наконец нашел точку равновесия. Для этого мне потребовалось осознать простую вещь: чтобы органично воспринять новую культуру, не нужно отказываться от старой. Выбор «или – или» тут не нужен: сосуществовать могут разные культуры. Достаточно некоторой работы над собой, и можно прийти к гармоничному сочетанию в себе обеих культур, чтобы взять лучшее от обоих миров.

Окончив колледж, я начал свою карьеру в одной крупной американской промышленной корпорации из списка Fortune 500<sup>6</sup>, самой что ни на есть традиционной. Потом перешел в финансовый сектор и занимал разные должности в банковских структурах, сперва в Нью-Йорке, потом в Гонконге. На протяжении пятнадцати лет я много ездил по Азии, работая с самыми разными клиентами на Тайване, в Гонконге, Китае, Японии, Корее, Таиланде, Индонезии, Вьетнаме, Малайзии. Среди них были и частные, и государственные компании самых разных отраслей.

Мне приходилось регулярно контактировать и с топ-менеджерами крупных азиатских корпораций, и с министерскими чиновниками, занимавшимися по долгу службы регулированием их деятельности. Я внимательно наблюдал за тем, как они строят стратегические планы, решают деловые проблемы и принимают решения. Лишь через некоторое время

---

<sup>6</sup> Список пятисот крупнейших компаний США, составляемый ежегодно журналом *Fortune*. – *Примеч. ред.*

я осознал, что, хотя все эти компании физически находятся в разных странах Восточной и Юго-Восточной Азии, их высокопоставленные руководители имеют одну схожую черту: практически все они – духовные последователи Конфуция. Именно эта общая культурная платформа как раз и была гармоничным дополнением к их образованию и профессиональной подготовке западного образца в сфере делового управления, именно она позволяла им подходить к вопросам администрирования шире и многостороннее.

С китайской корпоративной культурой я тоже имел возможность познакомиться на собственном опыте, проработав какое-то время сначала в одной частной компании в Шэньчжэне, а затем в дочерней компании крупного китайского госпредприятия, зарегистрированной в Гонконге. Там же, в Азии, я стал свидетелем быстрого подъема национальных экономик из руин после финансового кризиса 1997–1998 годов. Китай превращался в страну с современной рыночной экономикой буквально на моих глазах. Он продвигался к ней стремительными короткими рывками – сами китайцы сказали бы об этом так: «Переходя через реку, нащупывай камни под ногами».

В Китае действуют по-простому: сохраняют то, что работает, отбрасывают то, что не работает, и попутно с этим импровизируют. В итоге страна успешно перенимает западную практику, сохраняя истинно китайский национальный дух.

Чувствуя себя одинаково комфортно в обеих культурных

средах, я то и дело вынужден объяснять своим западным партнерам, что имеют в виду наши китайские клиенты. Аналогичным образом, китайские друзья и коллеги нередко просят меня разъяснить, как им понимать своих визави с Запада. Действительно, у обеих сторон имеется друг о друге немало ложных представлений. Это и навело меня на мысль написать книгу о межкультурных особенностях делового управления.

Речь в ней пойдет не о том, какая культура лучше, а о том, чему мы можем друг у друга научиться. Надеюсь, книга поможет всем нам дополнить всё то хорошее, что есть у нас, а также научит понимать и уважать различия между нами. Поскольку литературы о китайском стиле руководства и управления совсем немного, именно этому явлению я и уделил первоочередное внимание в моей книге. Часть этих идей в равной мере применима и к другим восточноазиатским культурам, в частности к корейской и японской, так как в прошлом обе они развивались под сильным китайским влиянием. Поэтому для простоты я буду называть общие для всех них характеристики и явления «восточноазиатскими» или просто «азиатскими».

Однако в китайскую культуру я делаю более глубокий экскурс по сравнению с большинством других популярных книг, посвященных вопросам бизнеса. По моему убеждению, нам, руководителям, крайне важно понимать культурный базис принятия решений, включая ответы на вопросы

о том, как и почему китайцы делают выбор в пользу того или иного решения. Я даже взял на себя смелость перевести некоторые пассажи из древнекитайских источников на английский, «осовременив» их прочтение.

Следует отметить, что некоторые концепции традиционной китайской культуры, в частности «срединный путь» и «диалектика даосизма», присутствуют и в других культурах. Однако лишь в Китае эти традиции глубоко укоренены в повседневной жизни людей.

Наконец, я искренне надеюсь, что эта книга вызовет дискуссию и послужит отправной точкой для новых исследований межкультурного делового управления. Как гласит старинная китайская пословица, «брось в кого-нибудь камень в надежде, что в ответ прилетит нефрит»: она вполне точно передает мое намерение.

Для простоты я в общих случаях использую местоимение «он» (а не «она» или «он или она»), когда речь идет о «неком человеке», а также прилагательное «западные» – для обозначения людей с изначально европейскими корнями, включая североамериканцев, британцев, жителей континентальной Европы, Австралии и т. п. Я не рассматриваю культурные особенности стран Индии и Ближнего Востока, которые слишком значительны сами по себе, чтобы я мог их как-то затрагивать в этой книге, не располагая достаточными познаниями о них, – тем более что от исключения этих культур из контекста основные тезисы моей книги актуальности не

утрачивают.

Надеюсь, ознакомление с предлагаемыми идеями заинтересует читателей не меньше, чем меня самого увлекло их обдумывание.

## 2. Специфика Китая

### Подъем национальной экономики

В сборнике аналитических докладов Национального совета по разведке (NIC) США «Глобальные тенденции 2030: альтернативные миры»<sup>7</sup> прогнозируется, что не позднее 2030 года Китай обгонит США по размеру экономики, если сравнивать их валовой внутренний продукт (ВВП) по официальным валютным курсам, а в пересчете по паритету покупательной способности юаня и доллара это произойдет и того раньше – к 2022 году<sup>8</sup> Прогнозировать ВВП Китая сегодня – дело рискованное по причине постоянно меняющегося баланса национальной экономики, но вполне разумно будет предположить, что рано или поздно Китай вернет себе статус страны с крупнейшей в мире экономикой – хотя бы из-за колоссальной численности населения и постоянной нацеленности на реформы.

---

<sup>7</sup> Global Trends 2030: Alternative Worlds, National Intelligence Council, 2012 («Глобальные тенденции 2030: Альтернативные миры», Национальный комитет по исследованию БРИКС, 2013). – *Примеч. авт.*

<sup>8</sup> Прогноз NIC оказался слишком консервативным, и КНР опередила США по показателю ВВП (ППС) уже по итогам 2014 года при его расчете как по методике МВФ, так и по методике Всемирного Банка. – *Примеч. пер.*

В 2012 году было опубликовано совместное исследование<sup>9</sup> Всемирного банка и Центра исследований проблем развития при Госсовете КНР, где описано, как будет выглядеть Китай к 2030 году, и недвусмысленно заявлено, что основной акцент в развитии национальной экономики должен быть перенесен с инвестиций на удовлетворение нужд потребителей. Если это удастся, то Китай получит значительно более сбалансированную экономику. Обладая колоссальной финансово-экономической мощью в мировых масштабах, Китай будет оказывать всё более сильное влияние на жизнь каждого из нас. Мартин Жак<sup>10</sup> в своей книге «Когда Китай будет править миром»<sup>11</sup> описывает двоякое воздействие этой огромной страны на весь остальной мир: с одной стороны, налицо притяжение сродни гравитационному в силу массивности Китая, а с другой – все остальные страны разлетаются прочь от него за счет центробежной силы.

По крайней мере, Китай будет оставаться притягательным для Запада благодаря всевозрастающему рынку сбыта: ведь население страны, уже составляющее 1,36 млрд че-

---

<sup>9</sup> China 2030: Building a Modern, Harmonious, and Creative Society, The World Bank / Development Research Center of the State Council, the People's Republic of China, 2013. – Примеч. авт.

<sup>10</sup> Мартин Жак (англ. Martin Jacques, р. 1945) – британский публицист и политэкономист, в прошлом видный деятель компартии Великобритании, в 1977–1991 годах – главный редактор партийного журнала *Marxism Today*. – Примеч. пер.

<sup>11</sup> Martin Jacques, *When China Rules the World: The End of the Western World and the Birth of a New Global Order*, Penguin Press, 2009. – Примеч. авт.



ловек, продолжает увеличиваться и отличается редким для остального мира единством и однородностью в плане культуры. А за рубежом Китай, напротив, будет всё сильнее отталкивать от себя другие страны и вытеснять их за счет своей растущей мощи на экономической и военно-политической аренах.

По мере приближения Китая к статусу величайшей экономической державы мира давление китайского бизнеса на западных конкурентов будет усиливаться во всех звеньях цепочки добавленной стоимости, а также на всех рынках и их сегментах: от продукции массового спроса до элитной, и от элементарной – до высокотехнологичной. В то же время китайские потребители будут главным определяющим фактором роста спроса на все виды сырья, на движимое и недвижимое имущество, электронику, предметы роскоши и финансовые активы. Китайские абитуриенты составят жесткую конкуренцию западным за места в колледжах и университетах, а выпускники – за рабочие места. Технологические разработки китайских ученых и инженеров ни в чем не будут уступать западным, и компании-производители, базирующиеся в Китае, будут раз за разом предлагать миру самые быстрые компьютеры и самые современные электронные гаджеты. Китайские электростанции и промышленность, вкупе с разросшимся автомобильным парком, станут рекордсменами по углеводородным выбросам в атмосферу. И наконец, правительство КНР будет всё жестче конкурировать

с правительствами других стран в борьбе за влияние в политике, в военной и финансовой сферах, а также в применении «мягкой силы».

Говоря коротко, Китай сможет оказывать на жизнь западных людей большее влияние, чем мы можем себе представить. Он больше не будет лишь страной – экспортером товаров широкого спроса, генератором колоссального положительного сальдо внешнеторгового баланса и скупщиком иностранных государственных облигаций. Под разными углами можно усмотреть в таком Китае врага, партнера или нечто промежуточное. Интересы всех сторон в будущем начнут всё теснее и причудливее смешиваться и переплетаться, делая наше сосуществование синергичным, и поэтому понимание китайского образа мыслей и побудительных мотивов, обуславливающих принятие решений носителями китайской культуры, становится для нас абсолютным императивом.

На протяжении последних двух с половиной веков Запад всесторонне доминировал в планетарных масштабах. Его присутствием пронизаны естественные науки и медицина, бизнес и финансы, право и образование, да и практически любая сфера человеческой деятельности. Колоссальна его военная мощь, несравненна политическая сила, безграничны финансовые возможности, вездесуща культура Запада. Он оказывал, по сути, всестороннее влияние на наши взгляды и мышление, на работу и личное поведение.

Сознают они это или нет, большинство азиатов успели глубоко проникнуться западной культурой: одеваются по-западному, питаются фастфудом, смотрят западные телепрограммы и фильмы, слушают западную музыку, ходят в церкви и решают споры в судах, построенных по западному образцу, и часто на английском языке. На Западе же, наоборот, мало кто имеет опыт тесного соприкосновения с китайской культурой, за исключением разве что тех, кто жил в Китае или в других странах Восточной Азии. Посещение от случая к случаю китайских ресторанов или общение с коллегами-китайцами не в счет, поэтому западные люди в своем подавляющем большинстве не готовы к стремительному росту Китая и его влияния в мире.

Будучи плохо информированы, многие на Западе имеют слабое или превратное представление о Китае в целом и о причинах своеобразного поведения его правительства и народа. Из-за этого часто возникают трудности с пониманием исторических корней Китая и возможного направления его будущего развития. Некоторые опасаются идеологически мотивированного глобального конкурента, не всегда играющего по общепринятым правилам. Более того: поскольку западные аналитики склонны судить о Китае преимущественно по западным же меркам, то их выводы не всегда увязываются с фактами.

За спиной у Китая почти пять тысячелетий непрерывного исторического развития, то есть это одна из древнейших

стран мира. Нация пережила великое множество раз смену государственного строя, войны, природные катаклизмы, голодные годы, вторжения завоевателей, – но всё же сумела сохранить себя как единое целое. И тем «волшебным клеем», который во все века связывал воедино китайский народ, помогая ему преодолевать всевозможные невзгоды, была его уникальная культура. Та же самая культура будет и дальше влиять и на образ жизни китайцев, и на то, как они ведут бизнес и формулируют свою политику.

Всего столетие минуло со времени падения последней императорской династии Китая – мизерный по историческим меркам отрезок времени, особенно в контексте древней китайской истории. А со дня объявления о начале проведения страной политики «открытых дверей» прошло и вовсе немного времени. К настоящему моменту в культурологическом плане Китай продолжает оставаться самим собой, несмотря на огромные усилия, прилагаемые к тому, чтобы в кратчайший срок преобразить нацию в нечто иное. Да, китайцы вполне способны перенимать некоторые элементы западной практики, но со временем все эти заимствования приобретают характерные местные черты и растворяются в основном потоке традиционной китайской культуры. Даже одетые по-западному, приученные к западной кухне и заговорившие на западных языках, в душе китайцы полностью остаются самими собой.

Великий британский математик и философ Бертран Рас-

сел<sup>12</sup> очень глубоко проник в суть Китая. В 1922 году, проведя перед этим в стране почти год в качестве приглашенного лектора, он опубликовал книгу «Проблема Китая»<sup>13</sup>. В ней Рассел утверждает, что если бы Китай смог перенять всё лучшее от западной цивилизации и ассимилировать это с учетом собственных прекрасных традиций, то результатом стал бы союз воистину блистательный.

Возникает вопрос, какие именно элементы культуры обуславливают долгожительство и сегодняшние успехи Китая как нации. И будет ли то, что работало раньше, помогать китайцам в дальнейшем?

Китайское руководство относит экономические достижения страны на счет успеха доктрины «социализма с китайской спецификой». Формулировка предельно политкорректная и создающая ощущение преемственности поколений, но при этом намеренно расплывчатая. И хотя вот уже тридцать восемь лет этот лозунг не сходит с уст лидеров компартии и правительства Китая, официальные лица так ни разу и не взяли на себя труд дать этому понятию сколь бы то ни было точное определение.

---

<sup>12</sup> Бертран Артур Уильям Рассел (*англ.* Bertrand Arthur William Russell, 1872–1970) – британский философ, математик и общественный деятель, лауреат Нобелевской премии по литературе (1950). В 1920/21 учебном году читал курсы лекций в Пекинском университете. – *Примеч. пер.*

<sup>13</sup> Bertrand Russell, *The Problem of China*, London: G. Allen & Unwin Ltd., 1922. – *Примеч. авт.*

## Иной склад ума

Процесс принятия китайцами решений часто оказывается окутан покровом тайны для западного сознания. Зачастую он представляется чем-то наподобие черного ящика: вот входящие данные, вот исходящие, а что там происходит внутри – неизвестно. В точности так же и у китайцев возникают затруднения с дешифровкой истинных мотивов и намерений западных людей. Им представляется, что на Западе склонны уделять чрезмерное внимание слишком узкому кругу конкретных вопросов и забывать о широком контексте, – отсюда и подозрение в неких тайных интригах. Улучшение взаимопонимания между представителями обеих культур поможет развеять некоторые устоявшиеся ложные представления и найти общий язык. Полезным это будет и в плане открытия творческих путей разрешения проблем.

Если человек поставлен перед выбором из двух строго альтернативных и взаимоисключающих вариантов, то результат его решения, конечно, будет однозначным, но отнюдь не обязательно оптимальным. Такой двоичный метод принятия решений по принципу «да/нет» и без учета промежуточных вариантов – это очень по-западному. В традиционной китайской культуре такой подход не приветствуется. Китайцы склонны к мышлению целостными образами и предпочитают выбирать сбалансированный срединный путь.

Когда открывающиеся перспективы сопряжены с рисками, надо ли гнаться за потенциальной выгодой и максимизировать отдачу от затраченных усилий без оглядки на последствия? Или же взглянуть на ситуацию целостно и выбрать путь по тонкой грани уравнивания рисков и возможностей, личной выгоды и всеобщего блага? Западные люди в большинстве своем обычно склоняются к первому варианту, а китайцы – ко второму. В этом, полагаю, и находит отражение принципиальное различие между западным и традиционным китайским образами мышления.

По определению, менеджеры несут ответственность перед своими нанимателями. В западных компаниях это выражается в том, что они стремятся к достижению устойчивой доходности для акционеров компании – с поправкой на риск. Для повышения прибыльности менеджеры должны либо увеличить доход, либо снизить издержки. При неблагоприятных экономических условиях, препятствующих росту, руководство вынуждено закрывать предприятия и увольнять рабочих, для того чтобы сократить расходы и сохранить прибыль. Подобного рода подгонка производства под конъюнктуру американскими компаниями практикуется как нечто само собой разумеющееся.

Китайскими же менеджерами акционеры не рассматриваются в качестве единственных выгодоприобретателей, и их интересы не ставятся превыше всего. Социальная стабильность, отражающая общепринятые представления о справед-

ливости, является одной из ценностей традиционной китайской культуры и принимается во внимание при рассмотрении управленческих решений. В результате топ-менеджеры с неохотой идут на закрытие заводов и резкое сокращение кадров в периоды экономических неурядиц. И хотя показатели ухудшаются, на рабочих местах сохраняется более гармоничная атмосфера. Глава компании Alibaba Джек Ма<sup>14</sup>, заявляя, что его компания работает ради клиентов, работников и акционеров, перечисляет заинтересованные стороны именно в таком порядке не случайно, а в силу традиционной китайской иерархии ценностей.

## Характерные особенности Китая

При всей стремительности модернизации Китая душа нации остается сугубо китайской. Один из первых западных наблюдателей и бытописателей Китая американский миссионер Артур Хендерсон Смит<sup>15</sup>, проведший в стране десятки

---

<sup>14</sup> Джек Ма (*англ.* Jack Ma, *наст. имя* Ма Юнь, р. 1964) – богатейший китайский предприниматель, основатель и председатель совета директоров Alibaba Group – крупнейшей китайской компании, работающей в сфере интернет-коммерции. – *Примеч. пер.*

<sup>15</sup> Артур Хендерсон Смит (*англ.* Arthur Henderson Smith, 1845–1932), известный в Китае под именем Мин Эньпу, – миссионер Американского совета уполномоченных зарубежных миссий (ABCFM), проповедовавший в Китае христианство на протяжении 54 лет и написавший серию популярных книг о китайской культуре, из которых наибольшую известность получила работа «Характерные особенности Китая». – *Примеч. пер.*



лет, в книге «Характерные особенности Китая»<sup>16</sup>, опубликованной им в 1894 году, описывал китайцев как людей нарочито вежливых и слишком озабоченных сохранением лица; относящихся друг к другу с подозрением; заикливых на почитании родителей; малосознательных в гражданском плане и обладающих еще целым рядом качеств, предосудительных с точки зрения служителя западной церкви. Спустя многие десятилетия эти наблюдения Смита остаются вполне актуальными – в отличие от его предсказания, будто без христианизации и полного принятия западных ценностей Китаю как нации не выжить: его опровергает сама жизнь.

Представители этноса хань, которые составляют 92 % от основной массы населения Китая, с легкостью воспринимают идеи извне и органически включают их в собственную культуру. Монгольское нашествие в XIII веке и маньчжурское – в XVII веке эту способность китайцев только подтвердили, завершившись классическими примерами ассимиляции: поначалу совершенно чуждые ханьскому народу культуры монголов и маньчжуров, включая их собственные языки и религии, давно поглощены полноводным главным потоком китайской культуры и растворены в нем.

Китайский котелок для отваривания пищи в кипящем бульоне (чем-то похожий на кастрюлю для приготовления фондю) позаимствован у монголов. Приятно засидеться у такого

---

<sup>16</sup> Arthur Henderson Smith, *Chinese Characteristics*, New York: Revell, 1894. – *Примеч. авт.*

котелка во время суровой северокитайской зимы. Затем это блюдо разошлось по всему Китаю, причем в каждой провинции у него появилась местная специфика. В южном Китае суп варят легкий и нежный, с множеством овощей и морепродуктов. А в западной провинции Сычуань в котел идет столько перца, что губы и язык обжигает. Если же отвлечься от китайской кухни, то, например, традиционное маньчжурское женское платье *ципао*<sup>17</sup> сегодня, в более современном (укороченном и приталенном) виде, превратилось в официальный выходной наряд китаянок.

Даже, казалось бы, столь глубоко западная традиция, как празднование Рождества Христова, в Китае приобрела специфические местные особенности. Канун Рождества называют там *пинъань е* (###), «мирный вечер», а его празднование превратилось, по сути, в зимнюю вариацию на тему Дня святого Валентина для молодых влюбленных. В этот день люди желают друг другу мира и спокойствия на год вперед и обмениваются яблоками, потому что по-китайски слово «яблоко», *пинго* (##), созвучно названию праздника.

Импортом чужеземных обычаев Китай не ограничивается. В начале XX столетия китайцы позаимствовали и множество западных идей, включая коммунистические. Методом проб и ошибок страна сумела сохранить те из них, которые работают, – отбросив всё лишнее, в том числе идео-

---

<sup>17</sup> Мода на *ципао* была возрождена в 1920-х годах шанхайскими модельерами. – Примеч. пер.

логию непримиримой биполярной классовой борьбы. Многие заимствования из западных учений также обрели сегодня уникальную китайскую окраску, став неотъемлемой частью массовой культуры.

В 1978 году национальный лидер Дэн Сяопин сформулировал чеканное выражение «социализм с китайской спецификой». Он хотел пробудить в народе живой интерес к экономическому развитию и постепенно вывести его из состояния идеологической борьбы, не дававшей китайцам ничего в плане реального улучшения жизни. Для этого ему пришлось модифицировать социализм как импортированное с Запада учение и превратить его в нечто более китайское по своей сущности.

Китайцы откликнулись на призыв с энтузиазмом, и народное хозяйство резко пошло в гору. Дэн Сяопин проявил блестящее понимание природного характера китайского народа, осознав, что для движения вперед Китаю никак нельзя отречься от своего прошлого. Кроме того, любое заимствование извне, в частности с Запада, должно было вписываться в традиционную китайскую систему ценностей. Однако на высшем политическом уровне Дэн оставил выдвинутый лозунг свободным для трактовки применительно к контексту.

Горстка жирных котов-бизнесменов, решающих за дорогими сигарами, сколько сдирать с трудящихся за всё и вся, — таким рисовался образ капитализма в сознании множества китайцев, воспитанных в предыдущую эпоху. А вот соци-

ализм с китайской спецификой – это было именно то, что нужно для замены отъявленных предпринимателей, да еще и с западным образованием по большей части, истинными сынами китайского народа. Мудрый лозунг Дэна помог китайцам преодолеть застарелую нервозность в отношении бизнеса, унаследованную и от конфуцианства и от социализма, и превратить бизнес в достойное занятие на благо нации в народном восприятии. Китайские бизнесмены сегодня естественным образом занимаются тем, чем и положено заниматься предпринимателям: извлекают прибыль из своей деятельности, – но параллельно с этим они еще и помогают развиваться и преуспевать своим согражданам. Со времени знаменитого заявления Дэна Сяопина прошло тридцать пять лет, и за этот срок Китаю удалось предельно сократить отставание от развитых стран, а в процессе наверстывания упущенного вызвать из нищеты сотни миллионов граждан страны. Но в чем всё-таки заключается эта самая «китайская специфика», поспособствовавшая экономическому чуду? Каковы ее наиболее характерные отличительные особенности?

Продолжат ли китайцы держаться за традиционные ценности, переодевшись в костюмы западного кроя, пристрастившись к газированным напиткам и общению по смартфонам, пусть и местного производства, но заимствованным за рубежом как идея? Не позабудут ли китайские потребители о бережливости и не начнут ли бездумно потреблять в кредит,

подобно их западным визави? Будут ли требовать лучшей защиты своих прав, что само собой разумеется в условиях рыночной экономики? Станет ли установка на возврат к традиционным ценностям стимулировать устойчивый экономический рост, хотя раньше она вела к стагнации? Наконец, насколько конкурентоспособна китайская модель по сравнению с западной? Все вышеперечисленные вопросы вызывают интерес и заслуживают исследования.

Чтобы понять и оценить, как Китаю удалось добиться столь значительного прогресса в столь сжатые сроки, для начала нужно ознакомиться с тем, как китайцы привыкли работать и принимать решения. А для этого нам следует рассмотреть, каков склад ума руководителей китайского бизнеса, в свою очередь обусловленного наследием традиционной китайской культуры.

Китайцы, да и вообще многие азиаты, предпочитают целостную модель управления, предполагающую разделение выгод и тягот между всеми. Этим она принципиально отличается от западной модели управления – аналитической в своей основе и полагающейся на конкуренцию между людьми в рамках системы, предусматривающей справедливое вознаграждение за риск и тяжелый труд. В большинстве развитых стран общепринятой является западная модель. В частности, США, с их крепкой культурой бизнеса и мощной системой академических институтов, продолжают оставаться на переднем крае развития науки управления – в то время

как китайская модель до сих пор остается слабо изученной.

Между тем у китайской модели есть свои преимущества. Устойчиво стабильное поведение китайской экономики с начала глобального финансового кризиса 2008 года живо контрастирует со стремительным обрушением экономик западных стран. Это придало китайцам дополнительную уверенность в правильности избранной модели на фоне неурядиц, с которыми столкнулись другие народы. Оживился и интерес к *госюэ* (##)<sup>18</sup> – изучению традиционной китайской культуры.

Поскольку модель управления не может не отражать специфику породившей ее культуры, то китайская и западная системы менеджмента, несомненно, друг от друга отличаются. И тем не менее им есть что предложить друг другу. Китайцам есть чему поучиться у Запада и в плане строгости подхода к решению проблем, и в плане исполнительности, свободы рынка, обеспечения комплексной нормативно-правовой базы ведения бизнеса. Однако соревновательный характер западной культуры временами перерастает в конфликтность. Бойцовский стиль, при котором в каждом соперничестве непременно должны быть четко выявлены победитель и, соответственно, проигравший, часто приводит к параличу управления и упущенным возможностям, особенно на политической арене. Поэтому и Западу полезно поучиться у Китая терпимости, более уравновешенному взгля-

---

<sup>18</sup> # – страна, # – наука, вместе это означает классическое китайское образование, государственные школы. – *Примеч. пер.*

ду на жизнь, а еще – гармоничному мировосприятию, свойственному китайскому народу, тысячелетиями жившему на одной и той же земле.

Перекрестный анализ культур и воспитанных ими стилей управления в полной мере высветит, как и чем именно традиционная китайская культура способна обогатить западную. Он также покажет, как проявляют себя китайские менеджеры по сравнению с западными коллегами на рынках развитых стран Запада, куда отваживаются выходить китайские компании, и на рынках Китая, открывающегося внешнему миру и приводящего правила игры в соответствие с общемировыми стандартами.

## **«Мягкая сила» Китая**

Автор концепции «мягкой силы» в политике Джозеф Най<sup>19</sup> считает, что эта сила проявляется в способности нации распространять свое влияние за пределы страны, не прибегая к принуждению или подкупу. В рамках данного опреде-

---

<sup>19</sup> Джозеф С. Най (*англ.* Joseph S. Nye, Jr., p. 1937) – американский политолог, придерживающийся позиций неолиберализма. В 1990 году ввел в обиход термин «мягкая сила» (в противовес «жесткой силе», то есть военно-политическому принуждению), в 2004 году развил его до понятия доминирующей геополитической концепции в книге «Мягкая сила: средство достижения успеха в мировой политике» («Soft Power: The Means to Success in World Politics»). В русскоязычной литературе эпитет «мягкая» часто заменяется определением «гибкая», что в корне неверно. – *Примеч. пер.*

ления роль важнейшей составляющей «мягкой силы» отведена национальной культуре, и лишь затем следуют политические ценности и внешняя политика страны.

По данным исследования, проведенного в 2013 году социологами Pew Research Center<sup>20</sup>, люди во всем мире устойчиво высоко ценят американскую поп-культуру и восхищаются научно-техническими достижениями США. А вот симпатии к Китаю испытывают лишь граждане развивающихся стран Латинской Америки и Африки, в то время как в ряде развитых стран Европы и Америки за последние шесть лет отношение к Китаю только ухудшилось.

«Мягкая сила» отражает особую способность побуждать людей делать то, что нужно вам, охотно и добровольно. Все мы способны почувствовать притягательность «мягкой силы», однако количественному измерению она поддается плохо. Проводя аналогию с финансами, «мягкую силу» можно уподобить нематериальным активам на балансе страны. Прибавку к чистой стоимости активов и международному влиянию государства она дает осязаемую, но точно измерить ее мы не в состоянии.

---

<sup>20</sup> Pew Research Center for the People & the Press – независимый информационно-аналитический центр, созданный в 1990 году газетным холдингом Times Mirror Company под названием Times Mirror Center for the People & the Press для проведения регулярных опросов общественного мнения, а также социологических и демографических исследований. В 1996 году центр обрел нового спонсора в лице НКО Pew Charitable Trusts и, соответственно, сменил вывеску. – *Примеч. пер.*



Если проводить аналогию с коммерцией, то важнейшим нематериальным активом любой компании является ее бренд или торговая марка.

Общеизвестное торговое наименование повышает стоимость компании без всяких усилий – просто за счет привлекательности «фирменных» продуктов. При мысли о кока-коле или о «Мерседесе» в сознании обывателей сразу же возникают образы красивой и благополучной жизни, прочно ассоциируемые со знаменитыми брендами Coca-Cola и Mercedes. Покупая продукты подобных «раскрученных» фирм, потребители как бы приобщаются к тому образу жизни, с которым они их ассоциируют. Так же и со странами: США в сознании людей отождествляются со свободой, индивидуализмом и прочими производными от них качествами, Китай же видится олицетворением древней культуры и одновременно – огромной страной со стремительно растущей экономикой под властью коммунистов. Можете себе представить более невразумительный имидж, нежели тот, что сложился у бренда «Китай»?

Сегодня «мягкая сила» Китая далеко не столь заметна, как более чем весомые экономические достижения страны. Приезжим иностранцам прежде всего бросаются в глаза современные города с множеством новых линий метро и сверкающих небоскребов, а также общество, полное контрастов и противоречий между старым и новым, восточным и западным, богатством и бедностью. Но «китайский бренд» как

таковой по-прежнему аморфен и расплывчат, что затрудняет понимание Китая приезжими. Да и сами китайцы демонстрируют неумение четко и убедительно изъясняться на этот счет. В трудоспособном возрасте они по большей части всецело поглощены делами и погоней за богатством и успехом, у них попросту не хватает времени на приведение своей осовремененной жизни в гармонию с китайскими традициями.

Из-за Культурной революции<sup>21</sup> те, кто сегодня находится в Китае у власти, были лишены возможности изучения китайской классики в рамках формального образования в годы становления их личностей. Поскольку огромный массив собственного культурного наследия им в свое время преподадан не был, они зачастую выглядят образованными лишь поверхностно и изъясняются неубедительно. Остро чувствуя за собой нехватку подобной «мягкой силы», правительство активно пропагандирует китайскую культуру как на родине, так и за рубежом, тем самым пытаясь спроецировать в массовое сознание более мягкий образ Китая, нежели «страна, генерирующая быстрорастущую, но бездушную экономическую мощь».

Преподавание китайского языка, истории и философии за

---

<sup>21</sup> Великая пролетарская культурная революция – серия идейно-политических кампаний в Китае, развернутых в 1966–1976 годах и проведенных под личным руководством Мао Цзэдуна либо от его имени, в рамках которых под лозунгами противодействия «реставрации капитализма» и «борьбы с внутренним и внешним ревизионизмом» подвергалась дискредитации и уничтожению политическая оппозиция и искоренялось «наследие феодальной культуры». – *Примеч. пер.*

рубежом – действенный способ распространения национальной культуры по всему миру. Правительство КНР, действуя через «Ханьбань»<sup>22</sup>, дочернюю структуру Министерства образования, в 2004 году открыло первый Институт Конфуция, а по состоянию на конец 2013 года число таких институтов достигло 440, и работают они в 120 странах мира. В ближайшие годы планируется довести число таких институтов до тысячи с лишним. Правительства многих государств открывают культурные центры за рубежом: достаточно назвать «Альянс Франсез», Гёте-Институт и Британский совет, однако по темпам роста Институт Конфуция не знает равных среди начинаний подобного рода.

Но тут важно помнить и о том, что китайская культура не ограничивается изучением китайского языка и китайской литературы или знакомством с китайскими обычаями, праздниками и кухней, – гораздо важнее понять китайскую душу и неискоренимые философские идеи, позволившие китайскому народу столетие за столетием следовать своим путем. И всё те же специфические черты китайского характера, такие как благожелательность, упорство, семейственность и терпимость, позволят и будущим поколениям китайцев вести себя так, как вели себя их предки.

Однако китайскую культуру не так просто популяризируют

---

<sup>22</sup> Ханьбань (###/####; полное название *гоцзя ханьбань*) – обиходное сокращенное название Государственной канцелярии по распространению китайского языка за рубежом при Министерстве образования КНР. – *Примеч. пер.*

вать среди иностранцев. Помимо того, что китайский язык сложен и изобилует нюансами, серьезным препятствием является отсутствие ролевых моделей и примеров из китайской действительности, с которыми изучающим язык и культуру Китая было бы легко себя отождествить.

### *Микки Маус и Сунь Укун*

«Мягкая сила» США в мире доминирует. Американская поп-культура – самая динамичная и всепроникающая из всех форм современной западной культуры. Китайская же культура, при всей ее древности, на Западе известна мало.

Понятно, что иностранцам американскую массовую культуру воспринять и оценить проще, чем традиционную китайскую. Проиллюстрировать причины этого я попробую на примере известнейших и в чем-то даже знаковых персонажей обеих культур.

Обращаясь к персонажам мультфильмов, я отдаю себе отчет в том, что это далеко не лучшие образчики культуры: имеются куда более изысканные и высокохудожественные примеры, которые нашли бы куда больший отклик в душах и умах образованных читателей. Тем не менее именно знаковые персонажи массовой культуры, отвечая запросам молодежной аудитории, демонстрируют эффективность «мягкой силы» и помогают понять, почему Китай проигрывает на этом поле.

Микки Маус – один из самых узнаваемых персонажей

американской поп-культуры. Все любят очаровательного ушастого мышонка в белых перчатках и его ребяческие выходы. То, как Микки Маус раз за разом изловчается перехитрить своего куда более увесистого противника – черного кота Пита, – приводит в восторг зрителей всего мира. По воле фантазии Уолта Диснея вредный грызун превратился в шкодливого очеловеченного героя, вызывающего симпатию у людей всего мира вне зависимости от возраста и культурной принадлежности. Микки Маус олицетворяет парня мелкого, но шустрого – и потому успешного. Те из нас, кому доводилось попадать в подобные ситуации, запросто себя с ним идентифицируют.

Верные присущему им духу созидательности, американцы искренне любят «щенков», одерживающих верх над заведомо более сильными «матерыми псами». Это непреходящая тема американских книг, фильмов, песен. Ну и, наконец, успех вопреки всему – это еще и просто квинтэссенция духа американской мечты.

У китайцев также есть свои традиционные народные герои, но в китайской культуре они в основном встречаются в сказках, легендах и преданиях на тему восхождения из нищеты к славе, а не к богатству. Типичный сюжет: бедный студент прилежно учится, блестяще сдает экзамены и становится важным государственным деятелем.

Один из популярнейших персонажей в китайской литературе – Царь обезьян Сунь Укун из классического рома-

на «Путешествие на Запад»<sup>23</sup> Сунь – не просто хитроумный примат: он обладатель сверхъестественных способностей, которыми его наделили даосские Бессмертные<sup>24</sup>. Принимая по мере надобности любое из доступных ему семидесяти двух обликов, Сунь способен перехитрить куда более сильных противников и добиться невероятных, сказочных свершений.

Оставаясь верным своей обезьяньей природе, Сунь ведет себя как мелкий проказник и не питает ни малейшего уважения к авторитетам. Его выходки выводят из терпения даже Будду, и тот заточает неугомонного Царя обезьян в пещеру под огромной горой. Возможность для искупления предоставляется Суню лишь в VII веке, когда ему предлагается сопровождать монаха Империи Тан по имени Цзуаньцзан в путешествии за священными буддистскими текстами. Лишь хитрость Царя обезьян и его власть над сверхъестественными силами оберегают танского монаха на всем протяжении его путешествия из Чанъаня (современный Сиань) в Афганистан и Индию, полного коварных опасностей, и позволяют вернуться на родину, раздобыв драгоценные буддистские

---

<sup>23</sup> «Путешествие на Запад» – классический китайский роман с продолжениями второй половины XVI века, авторство идеи и основного корпуса глав которого приписывают У Чэньэню (1500–1582). – *Примеч. пер.*

<sup>24</sup> Восемь Бессмертных – носители и дарители людям созидательных талантов, почитаемые даосами; покровители разных видов человеческой деятельности, отчасти имевшие исторических прототипов в эпоху Империи Хань (206 до н. э. – 220 н. э.). – *Примеч. пер.*

сутры.

В Китае и дети и взрослые, все как один, дивятся ловкости Царя обезьян, способного перехитрить куда более сильных противников. Втайне, конечно, еще и завидуют его чудесным способностям: как бы легко с ними жилось!

В чем-то Микки Маус и Царь обезьян похожи. Оба персонажа не вышли ростом, однако с лихвой восполняют нехватку физической силы за счет сообразительности и хитроумия. Но и разница между ними бросается в глаза: Микки Маус в борьбе с противником полагается на природную шустрость и сметливость типичной домово́й мыши, а Сунь Укун – на сверхъестественные силы, дарованные богами.

Человеческие чувства Царю обезьян отнюдь не чужды, но всё же он божество. Поэтому им можно восхищаться, но на роль примера для подражания Сунь Укун не годится. Никому же и в голову не придет мысль, что он способен повторить невероятные проделки Царя обезьян, не обладая необходимыми для этого сверхчеловеческими способностями. Зато некоторые трюки Микки Мауса человеку воспроизвести вполне под силу, и наверняка многие в детстве отработывали их на младших братьях, сестрах или приятелях послабее. В этом отношении диснеевский мышонок похож на каждого из нас.

Популярная американская культура тем и прекрасна, что апеллирует к простым и всем понятным чувствам во всех своих проявлениях, будь то проповедь духа индивидуализ-

ма, поп-музыка или проделки Микки Мауса в его борьбе за существование. Благодаря максимальной приземленности смысловых посланий эти образы встречают всеобщее понимание, и люди их по достоинству оценивают вне зависимости от своей культурной принадлежности.

В Китае же, напротив, достойным может считаться лишь нечто экстраординарное. Вообще, в традиционной китайской культуре достойны уважения лишь матерые победители и вожди, а всех, кто недотягивает до такого статуса, остается разве что пожалеть. Соответственно, среди простых людей встречается очень мало доступных примеров для подражания. Молодежь вынуждена равняться лишь на отдельные примеры ученых, вышедших из низов, героев-воинов или мудрецов. Но и в этом случае следует отметить, что судьба большинства выходцев из простонародья, удостоенных упоминания в китайских исторических летописях, сложилась трагично.

К тому же китайская культура довольно сложна для понимания, особенно косвенными и опосредованными методами. Например, молодым людям, ни разу не бывавшим в США, нетрудно составить представление об американской жизни по фильмам, музыке, модной одежде, фастфуду, поскольку всё это доступно и понятно во многих странах. И тем же молодым людям будет крайне затруднительно уловить глубинную суть китайской культуры по аналогичным материальным проявлениям и рутинным привычкам, поскольку для



них так и останется неясным, что́ стоит за ее внешними проявлениями. Это лишь одна из причин, по которым продвижение китайской культуры за рубежом по-прежнему остается настолько трудным делом.

## **Постижение чужой культуры – процесс постепенный**

Долгая история Китая и множественные иностранные влияния предельно усложнили китайскую культуру. Для того чтобы оценить ее по достоинству и во всей полноте, требуется время, и немалое.

Китайцы любят свою историю и постоянно ссылаются на примеры из нее. История для них – и оправдание настоящего, и смысл будущего. В китайском понимании история являет собой континуум событий, и, как следствие, китайская культура зиждется на этой непрерывности. У нее есть смысл, и люди являются ее частью.

На Западе не принято так часто ссылаться на исторические уроки и примеры. Редкая западная страна может похвастаться столь долгой и никогда не прерывавшейся историей, как Китай. Кроме того, западные люди, особенно американцы, в значительно большей мере, нежели китайцы, склонны к индивидуализму: собственные дела для них значительно важнее свершений предшествующих поколений, а раз так, то какой смысл жить историческим прошлым?

Традиционная китайская культура предлагает нам прозрения, чудесные по своей глубине, и мудрость тысячелетий, — и эта культура в корне отличается от той, к которой привыкло западное сознание. На Западе большинство людей любят точность и логику, простые ответы и быстрые результаты. В китайской культуре ничего подобного нет. Китайцы живут в высококонтекстуальном мире, наполненном неопределенностью. Навязывать китайцам точность определений в западном понимании — занятие бесперспективное: они начинают чувствовать себя загнанными в угол, а это, в свою очередь, неизбежно приводит к нарастающим трениям и ускользающей гармонии.

Это типичное для китайцев отношение к жизни было выработано поневоле: чтобы жить мирно при такой плотности населения, каждый должен уметь создавать внутри себя буферную зону комфорта.

В китайском понимании такая зона внутреннего комфорта есть нечто совершенно отличное от западной концепции «личного пространства», под которым понимается физическая отстраненность от других, обязательная дистанция между людьми, без соблюдения которой они чувствуют себя стесненными в социальном окружении. Кроме того, зона комфорта не имеет прямого отношения ни к концепции «приватности» как вещи, само собой разумеющейся в западном понимании. Именно поэтому людям с Запада зачастую вообще трудно понять, как китайцы способны переносить

царящие у них в городах тесноту, шум и привычку плясать друг на друга. Зона внутреннего комфорта у китайцев подобна буферу, который позволяет оставаться наедине с собой даже в толпе – вследствие высокого уровня толерантности к окружающим.

Китайская культура – это не просто кладезь мудрости и свод правил, а нечто большее. За примерами этих тонких различий обратимся к традиционной китайской медицине и кухне.

Китайская медицина основана на целостном подходе к управлению здоровьем человека. К точным наукам такую практику не отнесешь, да и научных доказательств ее эффективности – в западном понимании – явно недостаточно; тем не менее сторонники традиционных китайских методов лечения, включая фитотерапию и акупунктуру, готовы под присягой подтвердить их действенность. В отличие от западной медицины, занимающейся диагностикой и лечением конкретных заболеваний, китайская медицина ставит своей целью укрепление здоровья организма пациента путем балансировки инь и ян. Предполагается, что восстановление утраченного равновесия начал и гармонии с природой стимулирует организм человека к самоизлечению. Между тем из-за неспецифического характера подобного врачевания методы китайской медицины срабатывают не сразу, если работают вообще.

Акупунктура – это метод лечения различных недугов иг-

лоукальванием. Китайцы полагают, что жизненная энергия *ци* циркулирует по так называемым «меридианам» – каналам, пронизывающим всё тело человека. Болезни развиваются в результате омертвления *ци* в заблокированных каналах или застоя крови из-за закупорки сосудов, что может быть обусловлено, например, такими факторами, как плохая погода или переутомление. Воздействуя иглами на определенную выборку из 361 акупунктурной точки – а точки эти расположены по всему телу, – врачеватель пробуждает естественную реакцию, направленную на восстановление циркуляции *ци*.

Не менее целостный подход демонстрируют китайцы и в отношении пищи. Для них еда не просто средство удовлетворения голода и насыщения организма питательными веществами, но еще и метод восстановления созвучия с природой. Ингредиенты для блюд китайской кухни обычно подбираются сообразно сезону из свежих продуктов, а в качестве специй в процессе приготовления используются целебные травы, помогающие организму восполнить дефицит компонентов, необходимых в то или иное время года. Именно поэтому многие китайские блюда – в то же время и многоцелевые лекарственные средства; да и в целом, как считают в Китае, кулинария и медицина не просто дополняют, но нередко и заменяют друг друга.

Кстати, в античные времена того же мнения придерживались и в европейском Средиземноморье. Древнегреческий

врач Гиппократ, считающийся отцом западной медицины, говорил: «Пища должна быть лекарством, а лекарство – пищей», – что отражает, по сути, ту же идею. А вот современные западные диетологи, напротив, чрезмерно увлеклись расчленением пищевых продуктов на белки, жиры, углеводы, клетчатку, витамины и микроэлементы. Между тем целостность питания при столь скрупулезном анализе напрочь теряется из виду.

Помимо вкусовой и ароматической гаммы, китайская пища непременно должна содержать контрастирующие текстурные компоненты и гармонично сочетать в единое целое всё то полезное, что присуще исходным свежим ингредиентам. Наконец, блюда китайской кухни должны быть аппетитными не только на вкус и запах, но и на вид. Хороший китайский шеф-повар должен уметь так «оформить» свое блюдо, чтобы клиенты были поражены не только его внешним видом, но еще и тем, как оно вписывается в смысловой контекст посещения ими ресторана.

Отметим особо, что, хотя китайская кухня сейчас очень известна и распространена по всему миру, фастфуда как такового в ней мало. Сами китайцы предпочитают возможность вдоволь посидеть за столом и насладиться свежеприготовленными, а не разогретыми блюдами своей национальной кухни и достичь, таким образом, гармонии между телом и пищей. Кушать наспех – прямой путь как минимум к несварению желудка, и в Китае такой подход к питанию,

естественно, не поощряется. А перекусывать на бегу бутербродами и вовсе негоже, поскольку это, во-первых, нарушает температурный баланс системы пищеварения, а во-вторых и в-главных, не отвечает взглядам предков, которые уж точно не стали бы есть холодное, запивая его ледяной газировкой, и тем более – лакомиться мороженым зимой. Такое питание просто не укладывается в природный порядок вещей – именно поэтому большинство китайцев предпочитают прохладительным напиткам горячий чай и теплую воду.

Жители США, напротив, едят свои любимые блюда в любое время года. Многие китайцы просто поражаются способности американцев пить залпом ледяную газировку и поглощать огромные порции мороженого в разгар зимы: для китайцев это совершенно противоестественно.

Еда у китайцев – не только утоление голода, но еще и ритуал, позволяющий наилучшим образом войти в гармонию с природой. В отличие от типичного западного фастфуда, ориентированного на пожирание всего подряд за счет предложения среднестатистическому посетителю широчайшего выбора горячих блюд, сыров, холодных закусок и овощных салатов, – для того чтобы в полной мере насладиться типичным блюдом китайской кухни, требуется время. Возьмем, к примеру, *ма по доуфу*<sup>25</sup>.

Это простое, но изысканное на вкус блюдо состоит из ку-

---

<sup>25</sup> Ма по доуфу (досл. «рябая тофу») – традиционное блюдо, распространившееся по всему Китаю из провинции Сычуань. – *Примеч. пер.*

бикив мягкого соевого сыра тофу, небольшого количества рубленого свиного фарша, ферментированной соевой пасты и молотого жгучего красного перца; всё это пару минут обжаривается и перемешивается на раскаленной сковороде. Готовится это блюдо быстрее гамбургера, а вкус имеет изысканный. Нежный, но пресный тофу напитывается вкусом и ароматом свежей свинины, соленой соевой пасты и острого перца. Но именно контрастирующая текстура и необычное сочетание вкуса ингредиентов делают это блюдо особенно интересным. Чтобы в полной мере его оценить, нужно подольше смаковать тофу, ощутить его шелковистость и богатство оттенков вкуса, которые он впитал, прежде чем проглатывать вместе с горсткой отварного риса.

Наконец, нужно медленно, мелкими глотками запить это блюдо горячим чаем, чтобы в полной мере проникнуться сбалансированностью его вкуса и текстуры (они же его инь и ян). А если заглатывать блюда китайской кухни, как фаст-фуд, то вы не получите ничего, кроме калорий, и упустите все тончайшие моменты удовольствия от приема столь изысканной пищи.

Другие феномены традиционной китайской культуры мы обсудим в следующей главе.

## **Библиография**

A Publication of the National Intelligence Council, P. 15, December 2013, NIC 2012-001.

The World Bank, Development Research Center of the State Council, the People's Republic of China, *China 2030, Building a Modern, Harmonious, and Creative High-Income Society*, 2012.

Martin Jacques, *When China Rules the World*, P. 511, Penguin Books, 2012.

Bertrand Russell, *The Problem of China, Questions*, P. 6, Chapter 1, George Allen & Unwin Ltd, 1922.

Arthur Henderson Smith, *Chinese Characteristics*, copyright 1894 by Fleming H. Revell Company, Digitized by Google.

Plant Cultures, Chili Pepper – History, [www.kew.org./plant-cultures](http://www.kew.org./plant-cultures)

Joseph S. Nye, *Soft Power, The Means to Success in World Politics*, Public Affairs, a member of the Perseus Books Group, New York, preface, P. 6, 11, 2004.

Pew Research, *Global Attitudes Project*, Ch. 2 and 3, 2013.

*Vice Premier calls for further development of Confucius Institute*, Xinhuanet, Dec 7, 2013.

Dustin Roasa, *China's Soft Power*, Foreign Policy, Nov 18, 2012.

*Journey to the West*, Wikipedia, reviewed Jan 2016.

*Acupuncture*, [baike.baidu.com](http://baike.baidu.com), reviewed Oct 2014.

*Quotes by Hippocrates*, [www.goodreads.com](http://www.goodreads.com), reviewed Feb 2015.



### 3. Игры, в которые играют люди<sup>26</sup>

В трактате «Дао дэ цзин» Лао-цзы<sup>27</sup> учит, что «мягкое и слабое побеждает твердое и сильное»<sup>28</sup>. Этим высказыванием лаконично иллюстрируется отношение к конфликтам в традиционной китайской культуре. Ниже я использую три наглядных примера: боевое искусство *тайцзи*<sup>29</sup>, настольную игру *вэйци*<sup>30</sup> и трактат «Искусство войны»<sup>31</sup> – для сравнения

---

<sup>26</sup> «Игры, в которые играют люди» (англ. *Games People Play*) – книга американского психолога и психиатра Эрика Берна, опубликованная в 1964 году и посвященная транзакционному анализу. – *Примеч. ред.*

<sup>27</sup> Лао-цзы (604[?]-531[?] до н. э.) – легендарный основатель даосского учения и автор его базового трактата «Дао дэ цзин» («О пути и добродетели»); реальность существования Лао-цзы ставится современными историками под сомнение. – *Примеч. пер.*

<sup>28</sup> Цит. по: *Ян Хиншун. Древнекитайская философия* / В 2 т. – М.: Мысль, 1972. – *Примеч. пер.*

<sup>29</sup> Тайцзицюань (досл. «кулак Великого предела») – даосская школа ушу, строящаяся на основе внутреннего самосовершенствования и являющаяся составной частью учения о Великом пределе тайцзи; в обиходном языке словом «тайцзи» для краткости часто называют и школу ушу тайцзицюань. – *Примеч. пер.*

<sup>30</sup> Вэйци (досл. «облава») – современное название древнекитайской настольной логико-тактической игры и, возникшей задолго до новой эры и впоследствии распространившейся по всей Восточной Азии, а в XX веке – и по всему миру, под ее японским названием *и-го*, или просто *го*. – *Примеч. пер.*

<sup>31</sup> «Искусство войны» Сунь-цзы (досл. «Законы войны учителя Суня») – известнейший древнекитайский трактат по военной стратегии и политике, датированный V веком до н. э. Его авторство приписывается легендарному военачальнику и стратегу Сунь-цзы (544–496 до н. э.). – *Примеч. пер.*

их с западными аналогами и демонстрации различий китайского и европейско-американского подходов к состязанию.

## ***Тайцзи: великий предел «мягкой силы»***

Китайцы славятся разнообразными школами боевых искусств, многие из которых снискали мировую популярность отчасти благодаря обилию фильмов с демонстрацией эффектных приемов кунг-фу<sup>32</sup>. Большинство из них неплохо сняты, смотрятся с увлечением и доподлинно передают технику боя. Однако подобные «экранные фантазии» плохи тем, что зачастую создают у зрителя ложное впечатление, будто китайцы – страстные любители драк, предпочитающие выяснять отношения и улаживать разногласия исключительно «на кулаках». В действительности всё обстоит совершенно иначе.

На самом деле все школы китайских боевых искусств подчеркивают важность сдержанности и, по мере возможности, ухода от прямого конфликта. Не раз говорил об этом и самый известный популяризатор восточных единоборств Брюс Ли<sup>33</sup>. В его собственных фильмах герой Ли – часто скром-

---

<sup>32</sup> Одно из названий подобного боевого искусства – *ушу*. – *Примеч. ред.*

<sup>33</sup> Брюс Ли (*англ.* Bruce Lee, *наст. имя* Ли Чжэньфань, 1940–1973) – гонконгский и американский (по праву рождения на территории США, в Сан-Франциско, во время гастролей родителей) киноактер, режиссер, сценарист, продюсер, популяризатор и реформатор китайских боевых искусств. – *Примеч. пер.*

ный человек, вынужденный вступать в драку лишь будучи загнанным в угол и подвергнутому жесткому давлению: тогда и только тогда он стремительно контратакует и преподает врагам урок на всю жизнь.

Одна из традиционных китайских школ на стыке оздоровительной гимнастики и боевого искусства – *тайцзицюань*, иногда называемая на Западе «боем с тенью». Согласно легенде, изобрел этот стиль один отшельник-даос, подражая повадкам диких животных и с целью согреться в горах. *Тайцзи* – не просто боевое искусство, а целая даосская философия здорового образа жизни и поддержания физической формы. Элегантность движений в *тайцзи* подчеркивает гармонию противоположностей и перетекание их друг в друга в согласии с Дао. Многие в характере поведения китайцев и в бизнесе, и в повседневной жизни напоминает *тайцзи*, поэтому имеет смысл взглянуть в эту школу поглубже.

Буквально *тайцзи* переводится как «великий предел», и отношение к этой школе у мастеров боевых искусств действительно предельно почтительное. Движения в *тайцзи* плавные, выверенные и, на первый взгляд, не несущие в себе особой угрозы противнику. Этим *тайцзи* заметно отличается от большинства других стилей боевых искусств и видов единоборств – например, от того же бокса, где ставится задача нокаутировать соперника ударами сокрушительной силы, и чем скорее, тем лучше.

В *тайцзи* же цель – не столько победить соперника в от-

крытой схватке, сколько в том, чтобы всегда и везде поддерживать правильный внутренний баланс. В противостоянии проигрывает тот, кто выбит из равновесия. Если противник начинает злиться и проявлять излишнюю агрессию или ослабляет концентрацию, он обречен на поражение.

Не грубый натиск, а «мягкая сила» – вот что главное в *тайцзи*, и практика этого единоборства основана на умении черпать силы в уравновешенности, даже подвергшись нападению. Умение сохранять внутреннее спокойствие и равновесие даже под давлением помогает человеку контролировать ситуацию, а не просто реагировать на нее. В этом суть *тайцзи*: кажущаяся слабость на поверку оборачивается силой, а пассивность – полным контролем над ситуацией.

## **Инь и ян в движении**

В *тайцзи* агрессивный выпад может обернуться пропуском смертоносной контратаки, так как способность обратить ситуацию в пользу защищающегося зиждется именно на искусстве встречного удара. Нанося противнику удар ногой или рукой, нападающий выполняет движение, характерное для ян. Но при этом он неизбежно раскрывает для встречного удара грудь или пах. Таким образом, чем сильнее атакующий бьет, тем хуже он сбалансирован и тем уязвимее он становится. При этом проявление агрессии увеличивает незащищенность – что уже характерно для инь.

В любом движении инь и ян сосуществуют; и чем успешнее человек избегает прямой конфронтации, тем сильнее он становится. Это может показаться странным для людей с типично западным менталитетом, привыкшим к тому, что уход от столкновения – признак слабости и признание собственного поражения. Как может отступление перед лицом агрессии свидетельствовать о силе? Разве это, напротив, не признак слабости?

Закон Ньютона гласит, что «любому действию всегда есть равное и противоположно направленное противодействие». В западном понимании люди, как и в классической механике, привыкли рассматривать себя в любой ситуации либо действующей, либо противодействующей силой, но никак не обеими силами одновременно. Китайцы же традиционно воспринимают действие и противодействие как неделимое целое.

Всмотритесь в традиционное графическое изображение инь-ян: инь вклинивается в ян, а ян – в инь. Обе противодействующие силы непрерывно теснят друг друга, достигая динамического равновесия, поэтому ни одно из этих начал не может пересилить другое. При попытке взять верх оно неизбежно обнажит свою слабость и одновременно побудит противоположное начало к росту внутри себя. Так и вынуждены две противоположности вращаться в слаженном совместном круговороте, обуславливающем плавные изменения.

Если же, для сравнения, графически отобразить западное

представление о борьбе, то мы получим круг, разделенный на две части: белую и черную. Исход борьбы определяется численным превосходством или занятой площадью, и меньшинство вынуждено уступить большинству. В таком состязании всегда есть победитель и побежденный. При всей конкретности подобного результата соревнования, возможность срединного пути заранее отвергается по определению.

Двадцать третьего июня 2015 года британские избиратели проголосовали за выход из Евросоюза (ЕС), членом которого Великобритания являлась с 1975 года<sup>34</sup>. За так называемый Brexit, вопреки результатам опросов общественного мнения, проголосовало 51,9 % граждан, принявших участие в референдуме, против – 48,1 %. Этот результат, формально не имевший немедленного юридического действия, вызвал обвал курса британского фунта и мировых биржевых индексов. Валютные и фондовые рынки с тех пор восстановились, но так до конца и не стабилизировались – и, вероятно, еще долго будут пребывать в состоянии хрупкого равновесия. Просто невероятно, что столь эпохальное решение было принято с таким огромным разделением во мнениях и со столь малым перевесом по числу голосов.

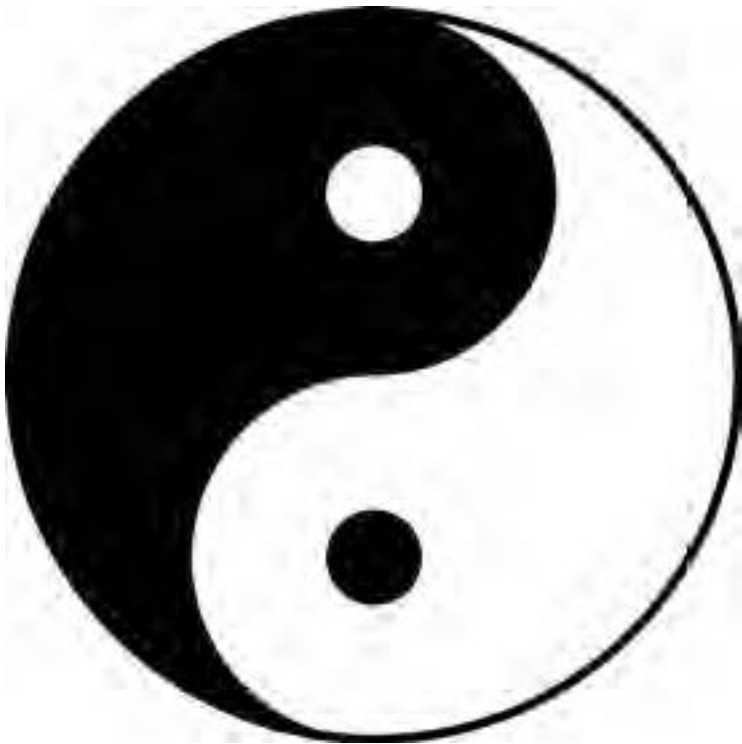
Остается открытым еще и вопрос, действительно ли сторона, захватившая большую площадь (получившая большинство голосов) – скажем, 51 %, – является победителем

---

<sup>34</sup> Автор имеет в виду ЕЭС – Европейское экономическое сообщество, в которое Великобритания вступила в 1973 году. – *Примеч. ред.*

согласно этому определению и имеет ли она право представлять точку зрения всех 100 %? Если так, то кто позаботится об оставшихся 49 % людей? И действительно ли этот черно-белый метод является наилучшим способом определения в любом состязании мнений абсолютного победителя, представляющего в итоге интересы только большинства? В противоположность этому традиционный китайский подход основан на балансировке инь и ян и ориентирован на достижение всеобщего равновесия, а не абсолютного торжества одной из сторон. Обе стороны одновременно и выигрывают, и проигрывают (см. рис. 3.1).

В традиционном китайском символе инь-ян обращает на себя внимание именно плавное, волнообразное слияние противоположностей в гармоничном равновесии между собой. Ян перетекает в инь, а инь – в ян.



**Рисунок 3.1.** Символ инь-ян

Дао не механика, и действие с противодействием в нем не связаны строгой математической закономерностью. Однако в учении о Дао и действие, и противодействие считаются необходимыми для возникновения какого бы то ни было движения. Без постоянного взаимодействия и борьбы друг с



другом, как и без эпизодического перетекания одного в другое, движение невозможно.

В древнекитайском каноническом тексте «И цзин» («Книга перемен») сказано: «Инь и ян составляют Дао» (#####). Это предполагает, что Дао, имманентный путь всего сущего, всегда содержит в себе оба противоположных и взаимодополняющих начала. Так же и в «Дао дэ цзин» Лао-цзы учит, что борьба противоположностей является движущей силой Дао, а их примирение – способом приложения Дао. То есть, как говорится, одной ладонью не поаплодируешь, и танго без пары не станцуешь.

Древняя китайская мудрость дает понять с предельной ясностью, что единство и борьба противоположностей – неотъемлемая часть и непереносимое условие жизни.

Китайцы относят *тайцзи* к числу так называемых «внутренних» боевых искусств, в которых психологическое состояние человека не менее важно, чем его физическая форма. В отличие от большинства видов спорта, где расчет делается на силу и рефлекторные навыки, получаемые в процессе регулярных тренировок, в практике *тайцзи* тот, кто применяет некий прием, совершает его силой мысли, которая управляет движением корпуса и конечностей. В этом отношении *тайцзи* – еще и упражнение в верховенстве разума над телом.

Определенно не будучи школой, направленной на укрепление сердечно-сосудистой системы, *тайцзи* тем не менее оказывает всестороннее благотворное влияние на здоровье

человека. Круговые движения укрепляют мышцы спины, способствуя исправлению осанки занимающегося, а движение на полусогнутых ногах помогает укреплять мышцы икр и развивать их выносливость. Не менее важно и то, что, по китайским представлениям, *тайцзи* содействует правильному распределению потоков жизненной энергии *ци*. Восстановление баланса *ци* в организме с помощью *тайцзи*, целебных трав, акупунктуры, лечебного массажа или других средств традиционной китайской медицины ведет к оздоровлению.

### *Три принципа тайцзи*

Движения в *тайцзи* используются по большей части круговые и по своей сути оборонительные. Три основные категории приемов – отводы ударов противника в сторону, толчки от себя и вытягивание на себя. Назовем их тремя принципами боевого искусства *тайцзи*.

Парирование ударов посредством их отвода в сторону – эффективнейшее средство самообороны. Затрачивая минимальное усилие, приложенное по касательной к направлению удара противника, защищающийся отводит прямой удар от туловища или головы за счет незначительной корректировки его направления, делающей его безвредным. Умение ловко отражать нападки также не менее важно для мудрых и опытных политиков: недаром их часто называют еще

и изворотливыми.

В боксе, ведущем свою историю от древнегреческого кулачного боя, целью ставится свалить соперника мощным нокаутирующим ударом, от которого тот не успеет оправиться на счет «восемь». Наилучшей стратегией победы в боксе, соответственно, считается быстрый нокаут, позволяющий не затягивать поединок. В любом случае по итогам боя один боксер обязательно признаётся победителем, а его соперник – проигравшим.

Знаменитый американский футбольный тренер Винс Ломбарди<sup>35</sup> как-то сказал: «Победа – это не просто всё: это единственное, что существует». Перефразируя, стремление к «победе любой ценой» – главное в отношении множества западных бизнесменов и политиков к своей деятельности. Всё или ничего, триумф или провал. Третьего не дано.

Не хочешь прослыть неудачником? Тогда изо всех сил бейся за победу – желательно нокаутом! Подход к бизнесу, при котором в выигрыше оказываются обе стороны, стал получать распространение на Западе сравнительно недавно. А вот в Китае практика взаимовыгодных партнерств имеет древние традиции.

Стратегия *тайцзи* в корне отличается от боксерской. Вме-

---

<sup>35</sup> Винсент Томас Ломбарди (англ. Vincent Thomas Lombardi, 1913–1970) – американский футболист и тренер, прославившийся пятью победами в чемпионате Национальной футбольной лиги США за семь сезонов в качестве главного тренера команды «Грин-Бей Пэкерс» в 1960-х годах; в 1971 году включен в Зал славы американского футбола. – *Примеч. пер.*

сто того чтобы забить соперника, используя грубую силу, мастер *тайцзи* обращает энергию агрессии оппонента против него самого. В результате чем сильнее соперник бьет, тем больше потом ему падать.

Три принципа *тайцзи* раз за разом методично реализуются с помощью технических приемов, пока один из соперников наконец не утратит равновесия – из-за чего и будет повержен. Такой подход в полной мере согласуется и с другими китайскими традициями.

Еще древнекитайский военный стратег Сунь-цзы в своем фундаментальном труде «Искусство войны» советовал полагаться на слабости врага: «...заманивай его выгодой; приведи его в расстройство и бери его»<sup>36</sup>. Такого же «плана игры» принято придерживаться и в *тайцзи*, где вы подстраиваетесь под соперника, выжидая момент, когда получите решающее преимущество над ним оттого, что он либо выдохся, либо опрометчиво раскрылся. В *тайцзи* для того, чтобы стать хорошим мастером, требуются терпение и прочная уравновешенность: без обоих этих качеств там долго не продержишься. Неудивительно поэтому, что есть много общего между принципами боевого искусства *тайцзи* и китайским стилем управления.

---

<sup>36</sup> Здесь и далее цитаты приводятся по русскоязычному изданию: Суньцзы. Искусство войны / Пер. академика Н. И. Конрада. – М.; Л.: 1950. – *Примеч. пер.*

## Три принципа ведения бизнеса по-китайски

Манера ведения боя в *тайцзи* во многом напоминает модель поведения китайцев не только в бизнесе, но и в повседневной жизни. На встречах и собраниях открытая конфронтация не приветствуется: все и всегда должны демонстрировать в отношении друг друга подчеркнутое добросердечие. И уж никак недопустимо выходить из себя, поскольку это нарушает ту самую гармонию, которую все присутствующие так старательно поддерживают. Хуже того: любая вспышка негативных эмоций делает вас уязвимым перед оппонентами и дает им возможность воспользоваться проявленной вами слабостью.

Вести с китайцами переговоры – занятие тягостное. Прямолинейно обсуждение ими не ведется в принципе. Список вопросов, подлежащих согласованию, нарастает, как снежный ком, и это намеренная тактика отвлекающих маневров. Условия, кажущиеся западной стороне незыблемыми, такие как крайние сроки поставки или исполнения работ, тоже ставятся под сомнение и оказываются предметом торга: это тактика проволо́чек. При помощи разных приемов отвлечения (аналог «отведения удара» в *тайцзи*) и проволо́чек (аналог «вытягивания соперника на себя») китайским бизнесменам часто удается заморочить голову противоположной стороне переговоров, занять по отношению к ней вы-

игрышную позицию и «протолкнуть» собственную повестку дня. В таком «бизнес-тайцзи» стороны попеременно переходят от давления на противника к вытягиванию его на себя, многократно обмениваясь ролями.

Примерами атакующих приемов могут служить жалобы на ненадлежащее качество продуктов или услуг и просьбы пойти на уступки – предоставить скидки или другие более выгодные условия. Пример оборонительного маневра – сменить тему разговора, избегая обсуждать предложение противоположной стороны.

Чувствуя, что оппонент переходит в наступление, защищающийся отводит в сторону атакующий выпад во избежание прямого вреда – и следом тянет соперника на себя, обнажая его слабость и ставя в неловкое положение. Рассмотрим эту тактику на практических примерах обмена ходами.

Клиент выражает бурное недовольство: «Ваш продукт – это какой-то ужас! У меня все станки от него едким нагаром покрылись!» – Почва для толчка подготовлена, и клиент идет в атаку: «Чтобы мы хоть раз еще партию этого вашего продукта попробовали закупить, вы должны довести его до ума».

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.