



ВЭЙ ЯНЬ

# От Великой стены до Уолл-стрит

География бизнеса и культуры



Издательство «Олимп-Бизнес»

Москва, 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Благодарности .....	7
Об авторе .....	9
1. Введение .....	11
2. Специфика Китая .....	19
3. Игры, в которые играют люди .....	45
4. География управления .....	81
5. Сила целого .....	175
6. Иррациональность рационализма .....	187
7. Союз человека и Неба .....	211
8. Современные проявления древних традиций. ....	233
9. Этикет с китайской спецификой .....	287
10. Китайская модель .....	311
11. Моральный риск или моральный долг?.....	337
12. Китай в экспортном исполнении .....	385
13. Межкультурные особенности.....	413
14. Две системы – один мир .....	437

## 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, короткие 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

---

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

## 1. ВВЕДЕНИЕ

безупречными манерами и замечательным чувством юмора. Чем-то они напоминали рыб *koi*<sup>1</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 называли бы проявлением гармонии между людьми и их духовной сущностью, то есть 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

---

<sup>1</sup> Карп *koi* — 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 *koi* со временем превратилось в настоящее искусство. Сегодня насчитываются десятки официально зарегистрированных пород этих прудовых рыб причудливейших окрасов. — *Примеч. пер.*

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 аэро- порту Сан-Франциско меня встретил старший брат. Выгру- зив вещи и перекусив с дороги, мы отправились напрямик в квартал Хейт-Эшбери, именуемый так по названию пере- крестка 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 подрост- ка, 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>1</sup>! Для меня это стало настоящим откровением.

В Гонконге я был приучен к тому, что незнакомым улыбать- ся не положено: там это могло быть истолковано как заиски- вание 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 каж- дый остается самим собой. Песня «San Francisco» («Be Sure to Wear Flowers in Your Hair») в исполнении Скотта Маккензи<sup>2</sup> звучала в эфире безостановочно, — и действительно: незнако- мые люди радостно встречали нас повсюду, одаривая улыбками

---

<sup>1</sup> «Лето любви» (*англ.* «The Summer of Love») — лето 1967 года, ознамено- ванное слетом около ста тысяч хиппи со всего мира в Сан-Франциско. — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> «San Francisco» («Be Sure to Wear Flowers in Your Hair») — песня, напи- санная Джоном Филлипсом (*англ.* John Phillips, 1935–2001), лидером груп- пы 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.*

## 1. ВВЕДЕНИЕ

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>1</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 сразу, 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.

---

<sup>1</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.*



Окончив колледж, я начал свою карьеру в одной крупной американской промышленной корпорации из списка Fortune 500<sup>1</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 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,

---

<sup>1</sup> Список пятисот крупнейших компаний США, составляемый ежегодно журналом *Fortune*. — *Примеч. ред.*

## 1. ВВЕДЕНИЕ

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 дискуссии и послужит отправной точкой для новых исследований межкультурного делового управления. Как гласит старинная китайская поговорка, «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 «некоем 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.

## СПЕЦИФИКА КИТАЯ

### ПОДЪЕМ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

В сборнике аналитических докладов Национального совета по разведке (НИС) США «Глобальные тенденции 2030: альтернативные миры»<sup>1</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>2</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.

В 2012 году было опубликовано совместное исследование<sup>3</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

---

<sup>1</sup> *Global Trends 2030: Alternative Worlds*, National Intelligence Council, 2012 («Глобальные тенденции 2030: Альтернативные миры», Национальный комитет по исследованию БРИКС, 2013). — *Примеч. авт.*

<sup>2</sup> Прогноз НИС 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.*

<sup>3</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.*

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>1</sup> в своей книге «Когда Китай будет править миром»<sup>2</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 человек, 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

---

<sup>1</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>2</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.

## 2. СПЕЦИФИКА КИТАЯ

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 углеродородным 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

## 2. СПЕЦИФИКА КИТАЯ

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 Рассел<sup>1</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>2</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

---

<sup>1</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>2</sup> Bertrand Russell, *The Problem of China*, London: G. Allen & Unwin Ltd., 1922. — *Примеч. авт.*