

*Находясь на пороге успеха.
Будь в конце столь же осторожен, как и в начале, —
и не будет неудачных дел.*

Лао-цзы

*Самая большая проблема в общении — это
иллюзия того, что оно состоялось.*

Приписывается Бернарду Шоу

Три личных совета вместо предисловия

С момента выхода в свет моей первой книги, посвященной бизнес-традициям Китая, прошло уже более десяти лет, и, только перечитывая ее, можно осознать, насколько стремительно меняются и эта страна, и наши знания о ней. Россия развернулась лицом к Востоку, к Китаю, и внезапно поняла, что, за исключением редких специалистов, знает до боли мало о своем ключевом партнере.

Безусловно, ядро национальной психологии остается неизменным. Но вот общество и деловые традиции меняются стремительно. Порой Китай меняется быстрее, чем наши представления о нем. Любые, даже самые прогрессивные, формы изучения деловых традиций Китая никогда не смогут поспеть за трансформациями многих стран Азии.

Первый личный совет: опирайтесь только на максимально актуальную информацию о происходящем в Китае. И понимайте ядро национальной культуры.

Китай остается по-прежнему приветливым и дружелюбным к туристам, к участникам деловых переговоров и конференций и столь же жестким ко всем, кто решил просто заработать

на китайском рынке. Сейчас здесь могут выжить все меньше и меньше зарубежных фирм, хотя, казалось бы, законы стали более логичными и прозрачными. Значительно подорожал и «вход» на китайский рынок.

Китай перестал быть дешевой «мировой фабрикой», он переориентируется на наукоемкие высокие технологии, а производство дешевой продукции уходит в другие страны — Вьетнам, Индонезию, Таиланд. Китай импортирует то, что раньше готов был экспортировать сам. Примером служит сельское хозяйство — рост городов привел к тому, что «города съели пашни» и Китай превратился в крупнейшего импортера продуктов питания.

В общем, Китай становится другим, при этом жестко оберегая свое культурное ядро.

Я работаю с Китаем уже 40 лет: прочитал тысячи лекций, провел сотни переговоров, воспитал многих студентов. Мне посчастливилось консультировать крупнейшие российские и зарубежные компании, банки, объяснять, как работать с китайским рынком и как избегать ловушек, в том числе и ловушек собственных иллюзий относительно работы с Азией. Значит ли это, что то, что я говорю, является безошибочным, правильным и единственно возможным? Разумеется, нет. Здесь нужны два компонента: опыт (чем его больше, тем лучше) и актуальность информации (чем она новее, тем лучше). Китай меняется с такой скоростью, что достаточно не отслеживать ситуацию месяц, а то и пару недель — и вот уже вы пользуетесь «устаревшей информацией».

Китай очень быстро меняется, в том числе и в области практики ведения бизнеса. Это значит, что все цифры, все данные и вся информация, которую вы встретите в этой книге, актуальны на момент ее написания. Поэтому все обновления стоит проверять на сайтах соответствующих китайских министерств, в аналитических отчетах и мониторинговых исследованиях.

Второй личный совет: ни одна, даже очень большая, книга не заменит практического опыта личных «взлетов и падений» в Китае. Но начинать надо все же с теории.

Каждый год я провожу десятки мастер-классов и тренингов по работе с Китаем и с другими азиатскими странами. И каждый

раз в самом начале честно говорю, что даже самого интенсивного мастер-класса или многодневного семинара не хватит, чтобы научиться работать с Китаем. Я могу лишь указать на особенности и сложности, на те самые «подводные камни» и показать некоторую типовую матрицу, в рамках которой имеет смысл действовать.

Слушатели всегда задают много вопросов, и я, разумеется, отвечаю. Но я понимаю, что они спрашивают не о том. Они хотят простых, очевидных решений, как человек, страдающий от головной боли, просит таблетку, которая избавит от симптомов, но не вылечит причину болезни.

Работе с Китаем надо обучаться несколько лет — в университетах или в хороших бизнес-школах. А потом еще несколько лет практиковаться — и попасть во все ловушки, о которых написано в этой книге. И, придя в себя от всего этого, начать нормально работать.

К великому счастью, специалистов по современному Китаю становится все больше. Профессиональные китаеведы и люди, которые работают с Китаем или с любой другой страной Азии, всегда вызывают у меня большое уважение. Неважно, насколько они опытные и насколько удачен будет их бизнес, сама по себе попытка вызывает уважение.

А вот различного рода советники, консультанты и тренеры вызывают удивление. Я сталкивался с десятками странных людей, которые раньше рассказывали, как надо работать со странами Запада, а потом, не имея за спиной никаких сделок и никакого опыта работы с Китаем, стали обучать бизнесу с Азией. Они возят делегации, пересказывают чужие книги и работы, создают иллюзию, что именно такие сведения могут быть полезными. Но, по сути, они отбрасывают нормальное цивилизованное общение между российским и китайским бизнесом на десятилетие назад.

Самые реалистичные, детальные и точные суждения о проектах с Китаем, в том числе и о массе сложностей, с ними связанных, высказывают профессиональные китаеведы, крупные бизнесмены, губернаторы дальневосточных регионов России (у них колоссальный, как положительный, так и отрицательный опыт), представители ассоциаций и компаний, которые ежедневно набивают себе шишки на взаимодействии с Китаем. Конечно, обо всем этом можно было узнать и заранее, но опыт собственных провалов — бесценен.

Самые бессмысленные и нереалистичные рассуждения приходится слышать из некоторых аналитических центров, от политологов и «экспертов», которые, судя по всему, никогда не видели реального китайского производства и не занимались реальным бизнесом, но умеют ловко готовить аморфные «доклады».

С китайским бизнесом вам придется столкнуться не только в Китае — куда бы вы ни приехали, в любую страну Азии, вам будет противостоять китайская компания, которая уже пришла в этот сектор бизнеса, и не одна. Не ждите уникальности — китайский тип бизнеса, с некоторыми оговорками, можно встретить в Малайзии, Индонезии, Сингапуре и десятках других стран.

В большинстве случаев эти культурные нюансы вовсе не попадают в поле зрения иностранных инвесторов — ни до начала ведения бизнеса в Китае, ни в процессе, ни даже после того, как они завершают работу в Китае и отправляются работать в другие страны. На протяжении трех с половиной десятилетий значительное число компаний, с которыми я работал, изначально и не подозревали о том, что продукты, способы управления, подходы к продажам и в целом методы ведения бизнеса в Китае — и с Китаем — могут быть скорректированы с учетом культурных различий.

Третий личный совет: начинайте не с бизнеса, а с культурных компонентов китайской культуры, искренне уважайте китайскую цивилизацию.

Китай — чрезвычайно конкретная и прагматичная страна, в области конкретного взаимодействия там можно очень быстро отучиться от абстрактных умопостроений. А китайские традиции и конфуцианский подход к жизни действительно играют большую роль в деловых отношениях с современными жителями Поднебесной.

Как только вы попадаете в Китай, автоматически запускается очень сложный, идеально отработанный за многие века механизм общения, позволяющий завоевать ваше доверие, сделать вас не просто своим другом, но сторонником и даже лоббистом. Вы приезжаете в Китай со своими целями и своим пониманием ситуации, а уезжаете, приняв китайскую точку зрения.

Визит в Китай связан с множеством мелочей и ритуалов, о которых вы можете не знать — или не замечать их. Здесь сложился особого рода бизнес-этикет, с которым лучше всего ознакомиться до того, как вы впервые сойдете с трапа самолета на землю Поднебесной.

В Китае важно все: как вы здороваетесь и как реагируете на комплименты, как отвечаете на приветствие и как знакомитесь, как держите себя и как заводите связи, на каком уровне вас принимают и как вы ведете себя в ресторане, какие вопросы задаете и на какие отвечаете сами. Конечно, китайские партнеры не будут ждать от вас досконального понимания всех традиций и деловых ритуалов и простят мелкие ошибки. Но возможны случайные поступки и фразы, которые в глазах китайцев граничат с грубостью и полным неуважением к их культуре. И никакие объяснения, что у вас в стране «другая культура делового общения», не помогут. В глазах китайцев вы навсегда потеряете лицо.

Не думайте, что этого можно легко избежать: лицо в Китае теряли не только беззаботные туристы, но и прославленные политики, руководители крупных фирм и государственных ведомств, известные представители культуры и ректоры знаменитых университетов. Нередко и сами китайские партнеры испытывают вас — сумеете ли вы правильно повести себя в неоднозначной и непривычной ситуации? Увы, в Китае неопытных и самоуверенных гостей на каждом шагу подстерегают ловушки, коварно расставленные его самобытной культурой. Но если вы с честью обошли все эти силки и капканы, если показали, что знакомы с обычаями страны, а ваше уважение к китайской культуре отнюдь не показное, то считайте, что первый шаг к установлению деловых и дружеских отношений вы сделали.

Конечно, можно задаться вопросом: «Почему это мы должны учить их правила делового общения, почему мы должны подлаживаться под них, а не они — под нас?» Наверняка этот вопрос очень правильный, и по этому поводу можно написать не одну книгу. Пока же факт остается фактом: проще самому овладеть правилами китайского бизнес-этикета, чем дожидаться, когда Китай овладеет западными.

«Меня-то уж точно минует чаша сия», — наверняка думает каждый иностранец, впервые оказавшийся на рыночном поле Китая.

Нет, не минует! Вы можете заниматься поставками товаров, созданием совместных предприятий, обменом в области образования или политическими переговорами, можете просто ездить в Китай как турист или на учебу... Вы можете быть замечательно подготовлены, поскольку прочитали о Китае несколько книг, поговорили с коллегами и, естественно, имеете за спиной большой опыт работы в своей сфере. Но очень часто жизнь в Китае бывает полна таких нюансов и неожиданностей и в таких количествах, что невозможно не только подготовиться к ним, но даже предположить, в какой области эти нюансы и неожиданности появятся.

Если вы заранее к ним не подготовились — вы проиграете, и никаких исключений здесь быть не может. Вы потеряете лицо навсегда и больше уже не восстановите свой статус в глазах китайских партнеров. Поэтому готовьтесь к деловой встрече с Китаем с самого начала.

Китайцы вовсе не так хитры, как ошибочно полагают, но они очень умелы и опытни. Они накапливали опыт общения столетиями — столетия выживания, расширения жизненного пространства, выдавливания «варваров», — а поэтому вам придется иметь дело с многовековым опытом многих поколений.

Эта книга — не об экономике, политике или культуре Китая, для понимания этих вопросов есть куда более подробные книги. Она также вряд ли понадобится тем, кто годами исследует Китай или взаимодействует с этой страной — все это они уже прошли. Скорее **книга представляет собой сборник практических советов и вариантов решений для тех, кто впервые вступает в отношения с Китаем в самых разных областях и самых разных качествах:** в роли бизнесмена или политика, специалиста в области образования или культуры или даже просто туриста, решившего изнутри постичь китайские премудрости. Как только вы встретитесь с первым же представителем китайской культуры и начнете с ним общаться, вам, скорее всего, понадобятся эти советы.

Эта книга была написана с глубоким уважением к китайскому народу и восхищением китайской культурой, ее жизненной силой. Если вы действительно хотите достичь успеха или хотя бы приблизиться к пониманию Китая, постарайтесь узнать об этой стране немного больше того, о чем говорится в популярных туристических справочниках и видеозаметках.

P.S. В этой книге я нередко упоминаю в разных контекстах названия конкретных компаний или учреждений. Мнение о них основывается исключительно на моем личном опыте и наблюдениях. Ни прямо, ни косвенно меня не связывают с ними никакие обязательства.

1. Готовимся к работе с Китаем

Там, где теория не совпадает с практикой

Контакт «нужного» китайца

Мне очень часто приходится слышать просьбу: «Дайте нам контакт надежного китайского партнера, и мы будем с ним работать». Людям искренне кажется, что главное — знать имя, а дальше все просто: списываемся, договариваемся о сотрудничестве и начинаем торговать, обмениваться, инвестировать. То есть главное — имя того самого «нужного» китайца, а дальше мы как-нибудь уж сами. Увы, это не про Китай. Контакт самого надежного, самого активного китайского бизнесмена вам не поможет, даже если у вас за спиной многолетний опыт ведения дел с западными компаниями. На этом уже обожглись сотни российских бизнесменов, поэтому не тратьте свое время зря.

Как-то мне написал старый российский знакомый, который не напоминал о себе лет двадцать и о котором я, честно говоря, уже и позабыл. Знакомый оказался обладателем какого-то суперэффективного медицинского препарата, который «использовался исключительно для военных», и он решил его как-то пристроить в Китай. Я отвечаю на письма всем, даже тем, кого не помню, поэтому честно расписал по пунктам, как выйти на фармакологический рынок, какие нужны патенты и лицензии и во сколько могут обойтись первоначальные капиталовложения. Рынок лекарственных препаратов в Китае, как и в любой другой стране, — максимально строго регулируемый и очень сложный, поэтому надо заранее отдавать себе отчет, что путь предстоит дол-

гий (и дорогой). Реакция была предсказуема, как у многих, кто имеет приблизительные представления о китайском рынке и завышенную оценку значимости собственного товара или услуги: мой новый-старый знакомый разразился в ответном письме ругательствами, сообщил, что никаких советов ему не надо, и потребовал передать ему контакты ведущих фармкомпаний, познакомиться с «нужными людьми», а дальше он сам справится и сам обо всем договорится. Я вежливо ответил, что все данные можно без труда найти в интернете.

И это — чистая правда! Секрет успеха не в контакте «нужного человека», а в самой структуре общения с китайскими коллегами, в долгой истории взаимодействия с ними.

Иногда представляется, что Китай — обширный и бездонный рынок, который только и ждет ваших гениальных идей, товаров и услуг. Увы, это давно уже не так. Вы думаете, что зарабатываете на Китае? Нет, это Китай зарабатывает на вас.

Почему теории не работают?

Практически каждая книга о деловом общении с Китаем или лекция какого-нибудь специалиста начинается с рассказа о «моделях» культурного и социального поведения китайцев. Обычно в качестве примера приводятся теории Льюиса или Хофстеде — известные культурологические модели, которые сопровождаются многочисленными таблицами и графиками. Выглядит все вполне солидно. Но, скажу честно, я ни разу не сталкивался с тем, чтобы они кому-то помогли. Как академические исследования они, безусловно, любопытны и имеют право на существование. Но как практические модели они оказались абсолютно бессмысленны.

Проблема с ними в том, что они были созданы совсем в другую эпоху, в 70–80-е годы XX века, для неких изолированных сообществ, в то время как сегодня мир стал значительно более прозрачным. Эти модели многократно подправляли, но они так и остались умозрительными схемами. Изучить их, конечно, не повредит, но ничего особо полезного — для делового общения — не принесет. Модель культурных измерений была раз-

работана в 80-х годах XX века Гертом Хофстеде (его самая известная книга «Значение культуры» [Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values] была опубликована в 1980 году). **Модель британца Ричарда Льюиса возникла в 70-х годах, на ее основе он разделил культуры на моноактивные, полиактивные и реактивные типы — в зависимости от доминирующего способа деятельности.** *Реактивные культуры, к которым он отнес в том числе Китай и Японию, строятся на важности реакций в общении с другими людьми. В этих культурах имеют большое значение уважение и гармония в отношениях, а люди, как правило, интроверты и предпочитают сначала выслушивать собеседника, а потом высказывать свое мнение. В противоположность этому моноактивные культуры (например, Германия или Англия) ориентированы на одно действие в один момент. Люди там ценят планирование, пунктуальность и сосредоточенность на задаче. В полиактивных культурах (Италия, Латинская Америка) люди предпочитают выполнять несколько действий одновременно, они более открыты, импульсивны и ориентированы на межличностные отношения.*

С того времени все общества, а мы говорим прежде всего о китайском и российском, настолько изменились, что модели пора пересматривать, а показатели пересчитывать. К тому же модель Хофстеде предполагает, что национальная территория и границы культуры совпадают и что нация и цивилизация являются собой некое единое целое — для Китая это совсем не так.

Из этой книги вы поймете, почему теоретические модели не работают. За пару десятилетий изменилось китайское общество, его предпочтения, правила поведения, принципы взаимодействия с властью. К тому же и сами модели были построены на весьма упрощенных представлениях о «типичном китайце», которые царили в науке в прошлом. И часто они никак не связаны с реалиями делового общения. Вот простой пример: следуя этим моделям, Россия и Китай значительно ближе друг к другу (проще говоря, способны лучше понимать друг друга), чем, например, Китай и Великобритания. Или Китай и США — они вообще находятся в противоположных столбиках этих теоретических таблиц. Но объемы торговли Китая с западными странами заметно превосходят объемы торговли и инвестиций с Россией — культурная близость совсем не схожа с успехом в бизнесе.