

ВЛАДИМИР МАЛЫВИН

# Китай УПРАВЛЯЕМЫЙ

старый добрый менеджмент



 европа

Владимир Малявин

**Китай управляемый:  
старый добрый менеджмент**

«Европа»

## **Малявин В.**

Китай управляемый: старый добрый менеджмент / В. Малявин — «Европа»,

Эта книга – первое в мире систематическое исследование культурных корней традиций и стратегии управления в китайском обществе. Автор подробно рассматривает историческое своеобразие китайского стиля менеджмента, его мировоззренческие предпосылки и отличия от стиля менеджмента в соседних странах Дальнего Востока. Книга обращена как к специалистам-востоковедам, так и к деловым людям и широким кругам читателей, еще не потерявших надежды на жизненный успех.

© Малявин В.

© Европа

# Содержание

Предисловие	5
Глава первая	10
Основные черты китайской культуры	10
Бизнес по-китайски: экономика жизни	18
Современный китайский бизнес: капитализм по Конфуцию?	35
Экскурс. Японский и корейский стили менеджмента	46
Конец ознакомительного фрагмента.	53

# Владимир Малявин

## Китай управляемый: *старый добрый менеджмент*

### Предисловие

Каждая книга имеет свою историю. Эта книга выросла из небольшого цикла лекций, читавшихся автором для студентов Центра корпоративного предпринимательства при Высшей школе экономики. От тех первых опытов в тексте, предлагаемом читателю, уцелело немного. Но осталась неизменной поставленная автором еще тогда задача: наметить пути освоения духовных, а отчасти и теоретических богатств, которые хранятся традициями управления и стратегии в цивилизации Дальнего Востока.

Такая задача, конечно, требует максимально широкого взгляда на само понятие менеджмента и переоценки расхожих западных теорий в этой области. В Китае недаром существовало понятие «управление жизнью» или, лучше сказать, «разумного распоряжения жизнью», а занятие торговлей по-китайски означает буквально «заниматься смыслом жизни». Поистине, менеджмент – дело всенародное. Разве мы все не являемся, в меру своих сил и способностей, менеджерами собственной жизни? После М. Фуко стало общим местом говорить, что отличительной чертой современной эпохи как раз и стало подобное расширение и интериоризация идеи управления, превращение политики в «биополитику».

Долгое время считалось, что менеджмент имеет отношение ко всякого рода административным и, по сути, формальным процедурам: планированию, контролю, координации, оценке и проч. Сегодня такой взгляд безнадежно устарел. Мало кто сомневается теперь в том, что отвлеченные, целиком доступные внешнему наблюдению, а следовательно, измерению, классификации, анализу и прочим количественным методикам исследования действия имеют смысл и пользу лишь благодаря невидимым, невыразимым в количественных показателях процессам или, вернее, событиям, происходящим в человеческих коллективах. Я называю это измерение человеческих организаций субстантивным в противоположность их административным или экономическим функциям, с которыми имел дело «научный менеджмент» тейлоровской формации. Теперь мы можем сделать важное уточнение относительно предмета менеджмента: последний необходимо мыслить, по сути дела, как форму и условие реального человеческого общения, взаимодействия, которые делают человеческие коллективы живыми и жизнеспособными. Соответственно, управляющий, достойный своего имени, должен быть подлинной душой организации. Он – мастер самой жизни, которая просто есть и сама себя оправдывает. Бессмысленно спрашивать об эффективности того или иного живого организма, который есть не что иное, как форма функционирования жизни. Так же и организация оправдывается в конечном счете своей корпоративной культурой и общей культурной средой. Бессмысленно спрашивать поэтому, насколько эффективен, например, японский стиль менеджмента. Он безусловно хорош и, в сущности, является единственно возможным для японского общества и просто не может существовать в иной социокультурной среде.

Обозначенный здесь подход переводит менеджмент в область культуры и сопутствующих ей форм знания, если вспомнить о трех видах знания по М. Шелеру: знание научное и техническое, дающее контроль над миром, знание коммуникативное и образовательное, соответствующее культуре, и знание онтологической реальности или «спасительное», данное в религии. Отсюда следует, что важнейшей составляющей менеджмента является как раз корпоративная культура, то есть присущие данной организации духовная атмосфера и традиции челове-

ского общежития, неповторимое общественное «лицо» корпорации. А корпоративная культура питается наследием культуры национальной и вырастает из ее общественного и исторического фона.

Не следует, впрочем, упрощать или переоценивать культурный фактор в менеджменте и тем более впадать в апологию какой-либо культуры в ущерб прочим. Подобная тенденциозность особенно свойственна в последнее время некоторым японским и китайским авторам, упоенным экономическими достижениями своих стран<sup>1</sup>. Не забудем, что в отличие от установок классического менеджмента, выраженных, при всей их возможной неадекватности, в логически стройных постулатах, культура представлена в неоднозначных наставлениях и ценностях, которые предназначены для творческого осмысления и предполагают индивидуальный выбор. Культура – не данность, а путь самореализации личности; она не столько присваивает человеку его идентичность, сколько дает средства для поиска этой идентичности. Она воплощает уникальные и вместе с тем типические качества существования, в конечном счете – разрыв в опыте, делающий возможным переосмысление и переоценку человеком самого себя. Вот это обстоятельство позволяет превзойти ограниченность национально-исторических форм бытования культуры и открыть универсальный принцип культурной практики, который мог бы стать основой еще не существующей науки человеческого общения.

Пока же мы вынуждены довольствоваться описанием того, что лежит на поверхности, и отдельными прозрениями. Существует уже целая библиотека книг, посвященных качествам идеального менеджера. Почти все подобные труды основываются просто на здравом смысле и индивидуальном опыте работы талантливых управляющих, их авторы даже не пытаются вывести какие-либо общие закономерности личного стиля руководства. Я далек от того, чтобы судить о такого рода личных свидетельствах менеджерской практики в снисходительном тоне. Менеджер может сказать менеджеру не меньше, чем поэт – поэту. Более того, чтобы представить себе идеального руководителя, нет необходимости зарываться в древние манускрипты и даже читать книги. Мы способны сделать это, в самом деле основываясь только на здравом смысле и жизненном опыте: этот человек должен быть общительным и держать с подчиненными дистанцию, добрым и строгим, заботиться не о своем кармане (или хотя бы не только о своем кармане), а о благе всего коллектива и т.д. Довольно противоречивый набор, нужно признать. Мы отлично понимаем, что в здоровом коллективе должна быть атмосфера взаимного доверия и уважения, что работа спорится и благоприятствует творчеству там, где люди работают «с огоньком» и наделены хорошим чувством юмора, ибо подлинному общению свойственно скрывать себя и заявлять о себе косвенным образом – в фигурах иронии, метафорах, добродушных шутках вплоть до «ритуального самоосмеяния». Человеческой общительности свойственна своя экономия, которая заключается в том, чтобы высказать как можно больше, сказав как можно меньше. Вот, например, что пишет о качествах менеджера один из современных авторов, сам знающий об этой работе не понаслышке:

«Первая обязанность руководителя состоит в том, чтобы научиться управлять своим характером, скромностью, знанием, словами и поступками... Руководство основывается на товариществе – сознательном отклике на ясную, созидательную цель и обязательные этические принципы. Мудрые руководители не диктуют; они изменяют условия, которые мешают достижению согласия и успеха»<sup>2</sup>.

К этому нетрудно добавить еще несколько общепонятных положений: наличие четкого стратегического плана, способность интегрировать усилия и таланты всех членов коллектива,

---

<sup>1</sup> На русском языке образчиком такой апологетической литературы является книга: Чэнь Кайкэ. Конфуцианство и «культура предприятия» в современной Восточной Азии. – Москва: Институт Дальнего Востока РАН, 2001.

<sup>2</sup> Dee Hock. The Art of Chaordic Leadership – On Mission and Leadership, ed. by F. Hesselbein & R. Johnston. – San-Francisco: Jossey-Bass, 2002, p. 63.

гибкая тактика, открытость вызовам времени и умение вовремя и плавно вносить коррективы в работу компании.

Названные выше добродетели менеджера вполне соответствуют качествам мудрого правителя в китайской традиции и, я уверен, имеют много общего с представлением об идеальной личности в других культурах. Разумеется, нет недостатка в книгах, где наследие культур Востока препарируется в свете требований и правил «мудрого руководства». Правда, такие работы обычно представляют собой более или менее талантливое переложение здравого смысла управления на экзотический язык восточных учителей мудрости. В них редко можно встретить истинное проникновение в предмет и действительное открытие новых глубин смысла. Что, конечно, не делает их вовсе бесполезными. И у этого популярного жанра должны быть свои читатели.

*Особенности менеджмента в китайском стиле весьма компетентно изложены в свежей книге тайваньского ученого Цзэн Шицзяна. Я решил привести здесь ее синопсис, чтобы сразу дать читателю целостное представление об этом практически неизвестном у нас предмете.*

Первая глава, посвященная «основным понятиям» управления, включает в себе следующие положения:

1. Коренной смысл управления по-китайски заключается в «совершенствовании себя и даровании покоя другим».
2. Смысл совершенствования себя состоит в самопознании и полном владении собой.
3. Покой в коллективе означает обеспечение покоя в равной мере для себя и для других. Жизненный идеал китайцев есть «мудрое сохранение себя»; гармония полагается высшей ценностью жизни.
4. Поддержание добрых личных отношений важнее строго соблюдения законов. Открытая конфронтация исключается, и все конфликты должны разрешаться посредством закулисных согласований.

Вторая глава посвящена «идеологии менеджмента»:

1. В основе китайского мышления лежит принцип «Великого Предела», предполагающий взаимопроникновение противоположностей.
2. Все вопросы решаются «по обстоятельствам», причем «сознание и мир составляют одно».
3. В видимом порядке сокрыт беспорядок, но в кажущейся беспорядочности, напротив, сокрыт нерушимый порядок.
4. Философская основа поведения китайцев – взаимность в отношениях.
5. Китайцам свойственно «разумное стремление к целостному видению» ситуации.
6. Китайцы предпочитают искать компромиссы и некую всеобъемлющую точку зрения, которая охватывает взаимоисключающие положения.

В третьей главе излагаются «три опоры» китайского менеджмента:

1. Первостепенное значение собственно человеческого фактора и этических отношений.
2. Поиск консенсуса в обществе.
3. Действие в соответствии с естественными переменами и «требованиями момента».

В четвертой главе разъясняется значение дерева как главной метафоры организации в Китае, что означает:

1. Примат органического принципа и иерархии.

2. Четкое разделение обязанностей между вышестоящими и нижестоящими членами корпорации.

3. Чем выше положение начальника, тем с большей гибкостью он должен вести себя. Это свойство поведения жизненно необходимо для привлечения союзников.

4. Обязанности каждого человека должны быть определены в соответствии с его способностями.

Пятая глава посвящена принципу «следования обстоятельствам времени»:

1. Всякая практика должна служить совершенствованию себя.

2. Стратегия поведения должна вырабатываться в состоянии полного душевного покоя.

3. Во всяком деле нужно прежде всего заниматься «основой», то есть культивировать покой духа.

4. Безупречная искренность душевной жизни дарует способность предвидеть ход событий.

В шестой главе разъясняется смысл известного принципа «недеяния»:

1. Стратегическое планирование должно целиком исходить из практики, а стратег должен четко понимать, что в его плане можно изменить, а что – нельзя.

2. Руководство должно опираться на дух «недеяния» и быть свободным от всякого произвола.

3. Трудности необходимо преодолевать общими усилиями.

4. Нужно обеспечить всесторонний и потому как бы незаметный контроль.

Седьмая глава посвящена правилам самооценки в китайском стиле менеджмента:

1. Понятие истинности не обязательно должно иметь конкретное применение и может быть чисто нормативным, подобно ритуальному жесту. Сама оценка истинности и ошибочности должна определяться целостным видением ситуации.

2. Нужно стремиться помогать другим, а не топить их.

3. Нужно поощрять всех критически оценивать собственное поведение.

4. Необходимо рассматривать «великое и малое», «значительное и незначительное» в их совместности.

Восьмая глава озаглавлена «Искусство совершенного общения» и включает в себя следующие пункты:

**1. Действие сообразно обстановке важнее отвлеченной истинности.**

**2. Речи должны быть туманными и неопределенными, поскольку это дает преимущество в стратегическом противоборстве.**

**3. Нужно заставить партнера раскрыть свои намерения, а самому не раскрываться.**

**4. Ведя переговоры, оставляй за собой поле для самостоятельного маневра.**

**5. Заключив договор, не торопись исполнять его, а «действуй по обстоятельствам».**

Тема девятой главы – «идеальный стиль руководства», который предполагает, что:

1. Личное руководство, создающее хороший климат в коллективе, важнее правил управления.



2. Братся нужно только за то, что можно сделать.
3. Способности служащих должны быть направлены на решение одной общей задачи.
4. Разум должен подкрепляться эмоциями, ибо именно эмоции высвобождают творческий потенциал людей.
5. Главный фактор успеха – развитие инициативы подчиненных.
6. Дурные люди должны быть удалены.

Читатель, который ценит только практическое знание и при этом обладает в достаточной степени здравым смыслом и даром воображения, может не читать дальше. Он уже получил необходимую сумму сведений о поведении китайцев в деловой жизни, и остальное может домыслить сам. Что же касается автора, то ему было бы, наверное, удобнее и приятнее написать очередную книжку о «секретах успеха» на Востоке, представив китайскую мудрость панацеей от всех проблем и трудностей управления. Тем не менее ему показалась более интересной попытка разобраться в мировоззренческих истоках китайского понимания управления и стратегии, определить посылки философии человеческой общительности как основы культуры и в своем роде первичной правды человеческого сознания. Именно тема «духовного общения» придает идее менеджмента особенную привлекательность и спасает ее от удушающей диктатуры формалистики. Ибо, как правильно замечают известные современные специалисты по менеджменту, «совершенствование воодушевляет людей, тогда как менеджмент внушает им тоску»<sup>3</sup>.

Таким образом, наследие традиционной китайской культуры служит в данной книге материалом для выявления самой природы человеческой общительности, что, как надеется автор, позволит прийти к новому пониманию человеческой природы, которое будет не отрицать культурное своеобразие, а, напротив, оправдывать его в категориях универсалистски-гуманитарного знания нового типа.

Рассмотрение человеческой практики с точки зрения общительности предполагает особый понятийный аппарат и особую философскую позицию. Собственно вещи и идеи, то есть идеальный и материальный субстраты человеческого бытия, имеют при таком подходе второстепенное значение. Сама практика предстает здесь как континуум духовной «встречи» и, следовательно, как акт типизации, выделки символических типов, воплощающих определенные качества бытия. В свою очередь эти типы имеют своим истоком некие архетипы – первичные, спонтанные и недоступные рефлексии импульсы типизации. В традиции китайского даосизма эта градация бытия и уровней практики соответствует трехступенчатой схеме человеческого совершенствования и триаде понятий, которая включает в себя физические атрибуты жизни (*мин*), «природу» (*син*) и, наконец, «основу природы» (*бэнь син*).

Сообщительность, таким образом, есть нечто извечно отсутствующее и в материальном, и в мыслимом, и даже в воображаемом мире, но остается условием и возможностью всего происходящего в мире. Она же составляет секрет действенности управления в китайской культурной традиции.

Автор попытался рассмотреть китайское понятие «сердечной общительности» в его систематическом единстве и указал его наиболее заметные точки соприкосновения с чертами делового поведения китайцев. Что же касается теоретического обоснования подобного подхода к менеджменту и его общечеловеческого значения, то это тема отдельного исследования.

---

<sup>3</sup> G. von Kroch, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka. Enabling Knowledge Creation. – Oxford University Press, 2000, p. 98.

# Глава первая

## Китайская культура и китайский бизнес

### Основные черты китайской культуры

Прежде чем говорить о принципах деловой жизни на Востоке и их возможной роли в современном мире, полезно хотя бы кратко ознакомиться с основными чертами китайской культуры. Тема эта сложная и многоплановая. Мой очерк не претендует ни на доказательность, ни на теоретическую полноту. Я основываюсь на своем знании китайской литературы, многолетнем опыте общения с жителями разных областей Китая и – last not least – на появившихся в последние десятилетия результаты социологических исследований, которые предоставили наконец некоторые количественные параметры ряда черт китайского миропонимания, характера и поведения. Эти исследования, кстати сказать, разрушают немало устойчивых стереотипов в отношении китайцев и показывают большое разнообразие культурных типов, существующих в рамках китайской цивилизации.

Здесь самое время подчеркнуть, что «китайский мир», при всей его внутренней целостности и последовательности, интуитивно явственно ощущаемых, вовсе не означает единообразия мышления и поведения его обитателей. Как раз наоборот: китайская цивилизация чрезвычайно богата локальными различиями, порой очень резкими. Это, может быть, самая большая загадка жизненного уклада Китая, так отличающая его от, скажем, уклада соседней Японии. Для сравнения обратимся к России: мы можем резонно утверждать, например, что ядром русской культурной традиции является жертвенность, представленная в образе первых русских святых Бориса и Глеба, но из этого отнюдь не следует, что русские живут или даже обязаны жить по закону жертвенности. Такое требование было бы, помимо прочего, попросту безнравственно. Во всяком случае, китайская культура, или, точнее сказать, уникальное китайское мироощущение, не создается умственно, не является плодом проекции идеальных понятий на действительность, а как бы спонтанно возникает из реального переживания единственного и неповторимого события, соприкосновения духа и окружающего мира, которое не вмещается ни в какие абстрактные формулы. Главный принцип китайской культуры – «соответствие моменту», что предполагает «преемственность в изменениях» (*тун бянь*). Мы имеем дело с результатами творческой жизни духа, которая воплощается не в отвлеченных правилах (распространенное мнение о косности и рутинерстве китайского мировоззрения глубоко ошибочно), а в точности отношения к наличной ситуации. Дух китайской культуры способен к бесконечному разнообразию своих проявлений в истории.

Помимо большого числа локальных и региональных вариантов китайского культурного типа в последние десятилетия становятся все более заметны различия, вызванные модернизацией китайского общества. На наших глазах в Китае углубляется пропасть между городской и деревенской культурой, возникла и быстро растет прослойка «модернизированных» или даже «глобализированных» китайцев, которые почти полностью оторвались от традиционного быта и все же... остаются китайцами и в собственных глазах, и в глазах окружающих. Более того, социологические обследования на Тайване показывают, что, к примеру, тайваньцы, отличаясь наибольшей открытостью влияниям современного Запада, в то же время более преданы традиционным ценностям и нормам жизни, чем даже жители КНР.

Ядро китайской культуры, ее жизненный нерв часто определяют как приверженность идее совместной и гармоничной жизни людей. Любой китаец на вопрос о том, что для китайцев есть высшая ценность, не задумываясь ответит: согласие, или гармония (*хэ*) между людьми.

Подобные суждения сами по себе звучат как тавтология: в конце концов культура и есть не что иное, как среда и средство человеческой коммуникации. Мы должны уточнить: речь идет об общении, которое основывается на природной данности жизни, но артикулируется и регулируется посредством того, что в Китае называют «ритуалом» (*ли*), то есть определенным действием, одновременно нормативным и символическим. Смысл общения или осмысленная коммуникация по-китайски пребывают *помимо* слов и сопутствующей им формалистики, хотя, разумеется, не могут обойтись без них. В этом нет ничего специфически китайского, и отсюда уже можно вывести все многообразие форм китайского мирознания. Но китайцы с уникальной последовательностью претворили принцип символического действия в свою жизнь, и это обстоятельство предопределило очевидную даже для постороннего наблюдателя самобытность китайского культурного гения.

Ближайшие следствия указанной исходной точки китайского миропонимания лежат на поверхности китайской жизни во всем ее многообразии.

Во-первых, китайцы приучены не ставить свое «я» на первое место и открыто заявлять о своих личных интересах и желаниях. Подобно тому, как классический китайский сад создавался с учетом того, каким он видится взору со стороны, а китайский пейзаж совмещает очень разные перспективы созерцания, китаец всегда действует с учетом позиции или точки зрения других людей, вовлеченных в ситуацию. Западные социологи нередко называют китайское видение «холистическим», то есть целостным. Мой знакомый профессор из США Стивен Розенфилд, по профессии экономист, повидавший много китайских студентов, утверждает, что китайцу свойственно воспринимать мир в его сложной целостности, по принципу гештальта: отвечая на вопрос учителя, он думает не только о том, каким должен быть правильный ответ, но и том, как его ответ будет воспринят учителем. Гармония превыше всего! В итоге на лице китайца, которое вследствие все той же заботы китайцев о гармонии слывет бесстрастным, порою все-таки отражается сложная гамма чувств.

Во-вторых, китайцы придают большое, даже исключительное, значение символическим формам коммуникации – разного рода эмблемам, формулам вежливости, нормативным жестам и проч. – и таким способам выражения, которые указывают на неназываемое и неизъяснимое в именовании и объяснении, подчеркивают значимость безмолвия в речи. В китайской литературе чрезвычайно развито искусство намеков и недоговоренностей, аллюзий и скрытых цитат, при том, что теория словесности в Китае не знала противопоставления буквального и переносного смыслов и имела очень смутное представление о «фигурах речи». Это и понятно: тропология вносит в речь слишком большую определенность. Аналогичным образом, китайской мысли чуждо противопоставление общего и особенного, основного и второстепенного. Ее главный материал – символический тип, всегда конкретный, но заключающий в себе универсальное качество. Китайская «мудрость» не есть теория или учение, накладываемые на действительность. Она представляет собой, скорее, артикуляцию природного ритма жизни во всем его многообразии. Деятельное начало Ян таит в себе пассивное начало Инь, и одно не лучше и не хуже другого, а главное – не может без этого другого существовать. Или вот пример из области литературы: в отличие от европейских «романов воспитания» любовники в китайских романах не обмениваются письмами с подробными описаниями и оценками своих чувств. Каждый из них может лишь сказать другому, что «чувствует то же самое», что и его визави. В итоге китайский социум легко переходит в интериоризированное и символическое измерение, что, кстати сказать, очень облегчило восприятие современными китайцами виртуального мира электронных коммуникаций. Сегодняшние глобализированные формы китайской цивилизации – например, чайнатаун – являют собой в значительной степени символическую, виртуальную реальность, пространство производства и потребления знаков.

В-третьих, китайцам свойственно воспринимать действительность, точнее, пространство и время в единстве большого – в потенциале бесконечного – разнообразия составляющих ее

нюансов. Так, в китайском классическом пейзаже или на сцене китайского театра мы можем наблюдать сопричастие событий, очень удаленных друг от друга в пространстве и времени. Китаец с пониманием воспринял бы слова русского поэта о том, что жизнь есть только череда подробностей. Отсюда и необыкновенная чувствительность китайцев, перед которыми европейцы, уповающие на свое абстрактное, инструментальное знание и на свои «теоретические модели», так часто выглядят тупо-бесчувственными. Познание по-китайски есть вживание, «телесное усвоение» (ти хуэй) самого качества наличной обстановки. Отсюда же и неспособность китайца к открытой дискуссии и к последовательному обоснованию или развитию принятой им точки зрения. Столкновение аргументов подменяется в Китае обменом все теми же частными и притом эстетически значимыми формулами, цитатами, намеками. Собственно, необозримый репертуар таких эстетических фрагментов знания или, говоря шире, качественно определенных моментов существования и составлял кладезь китайской мудрости. Системы классификации в китайской культуре, по европейским понятиям, хаотичны и основываются на как будто случайных признаках. Соответственно, целью учения и обучения считалось просто запоминание как можно большей части этого репертуара: ученики аккуратно записывали и запоминали слова учителя, а потом передавали их собственным ученикам. Аналогичным образом, в традициях духовного совершенствования обучение сводилось к «телесному усвоению» нормативных поз и движений. Традиционная методика образования (принятая на всем Дальнем Востоке) теперь иронически именуется китайцами как «кормление уток» по аналогии с тем, как крестьянин насильно кормит и поит своих уток перед тем, как отвезти их на рынок.

В-четвертых, китайцы воспринимают свою социальную среду как часть собственной судьбы, и притом едва ли не важнейшую ее часть, которая служит самым беспристрастным судьей людских достоинств и недостатков. Китайцы верят в моральное воздаяние поступков, неотвратимо проявляющееся в людском мнении и людской молве. Личная честность и справедливость в отношениях с другими воспринимается ими скорее в прагматическом ключе – как действительный социальный капитал личности. А вера в неотвратимость справедливого возмездия уже в этом мире служит в китайском обществе в известном смысле даже более эффективным регулятором поведения, чем идея загробного суда в западных религиях. Она же во многом предопределила и свойственный китайцам оптимистический взгляд на жизнь: каждый в конце концов получает по заслугам. Приверженность китайцев идее конкурсных экзаменов как надежного инструмента отбора в государственную элиту самых талантливых – самое известное, но лишь одно из многих проявлений их веры в справедливость и осмысленность жизни. Вообще китайцам свойственно незыблемое доверие к естественному течению жизни и базовым институтам общества. Этим, помимо прочего, объясняется и необыкновенная живучесть традиционного китайского уклада жизни, и успех китайцев на поприще коммерции и финансов. Везде, где есть хотя бы тонкая паутина деловых связей между китайцами, последние имеют заведомое преимущество перед местным населением, часто вовлеченным во всевозможные внутренние разборательства. В то же время китайцам свойственны недоверие, подозрительность и соперничество на уровне личных отношений между друзьями и партнерами. Здесь «кредит доверия» необходимо постоянно подтверждать.

В-пятых, китаец не мыслит жизни без той или иной формы нравственного усилия, личного совершенствования, одновременно физического и духовного. Собственно, сама жизнь для него есть форма морального усилия, или, по завету Конфуция, «превозмогания себя» (кэ цзи), устанавливающая свой, для европейцев, возможно, парадоксально звучащий закон: чем больше человек постиг природу жизни, чем естественнее он живет, тем выше он восходит в нравственном отношении. Вершина же нравственного совершенства – способность без остатка отдаться спонтанному течению жизни и, следовательно, жизненная свобода. Тот же Конфуций считал вершиной своего жизненного пути способность «следовать велениям сердца, не нарушая правил».

Таким образом, базовая категория китайского мировосприятия – это не индивид, а некая жизненная общность, которая имеет иерархическую природу. В ней индивидуальное «я» подчинено некоему высшему, коллективному единству и им оправдывается. По этой же причине нравственное усилие совершенствования, самопреодоления совпадает для китайцев с чистым опытом жизни «как она есть». Быть собой по-китайски означает жить в полном согласии со своей общественной средой, и в конфликте индивида с обществом всегда неправ отдельный человек. Общество считается беспристрастным и справедливым судьей человеческих поступков. Китайцы по натуре конформисты, предпочитающие сохранение существующего порядка вещей насильственным изменениям (маоистская революция была все же временным вывихом, вызванным особыми историческими обстоятельствами). Линь Юйтан хорошо заметил, что китайцам свойственно ставить выше постулатов абстрактного разума изменчивую и аморфную практическую разумность – то, что по-русски относится к сообразительности, внутреннему пониманию, «чувству» ситуации или, наконец, обыкновенному здравому смыслу. Для китайского писателя отнюдь не было экстравагантным утверждать, что естественное человеческое чувство способно сделать человека разумным, и сослаться в доказательство своей правоты на поведение добродетельных вдов, чья любовь к умершему мужу породила в них верность моральным нормам – высшему проявлению разумности.

Проявления отмеченных черт китайского мировоззрения в жизненном укладе и характере китайцев, в самом их жизненности разглядеть нетрудно. Они сказываются в непринужденной, словно врожденной вежливости и необычайной скромности вплоть до полного самоотречения, в культивировании как бы безошибочного музыкального слуха жизни, в полном отсутствии вкуса к цинизму, хамству или вандализму, в трудолюбии и вере в справедливость всего, что дается жизнью, в колоссальном трудолюбии и неистощимом терпении. Сами китайцы именно в этом трудолюбии и терпении, в доверии к какой-то высшей справедливости жизни, *amor fati*, позволяющем им сохранять спокойствие и оптимизм даже в самых неблагоприятных жизненных ситуациях, видят главное достоинство своего национального характера и залог жизненности китайской цивилизации.

Все эти черты китайского миропонимания со всей наглядностью проявляются в особенностях воспитания детей. По наблюдению гонконгского социолога Сунь Лунцизи, «с самого начала китаец определяет себя через двухстороннее отношение с другими людьми». На первых порах это чувство своей соотнесенности с миром воспитывается в ребенке посредством тесных контактов с родителями, имеющих скорее чисто физический, телесный характер. Ребенок постоянно находится рядом с родителями, особенно матерью: спит и ест вместе с ними, висит за спиной или на груди матери, когда она выходит из дома или даже работает в поле. К этому надо добавить, что в Китае было принято довольно долго – до трех-четырёх лет – кормить ребенка грудью. По заключению некоторых психологов, до пяти лет ребенок в китайском обществе вообще не считался отдельной человеческой единицей. Позднее малолетние дети попадали под контроль старших братьев и сестер. Воспитательные меры носили в основном характер физического воздействия или запрета, словесные объяснения и наставления, вообще разговоры родителей с детьми были относительно редки. По преданию, матери великих мудрецов древности начинали воспитывать своих гениальных детей «безмолвным воздействием» еще в период их внутриутробного существования – идеальная воспитательная ситуация, согласно китайским представлениям! Даже по поводу домашних ритуалов детям, как правило, не давали никаких разъяснений: младшие просто наблюдали за действиями старших и повторяли их. Одним словом, в детях воспитывали прежде всего способность к символической коммуникации, безмолвному «единению сердец», которая характерна как раз для ритуального поведения.

Естественно, в детях всячески поощряли, с одной стороны, сдержанность и скромность, а с другой – преданность общему благу своего коллектива, в первую очередь родителей и всей

семьи. Ограничение своих личных желаний вплоть до полного «опустошения себя» – первый и совершенно непререкаемый закон китайской жизни, который, как считалось, нисколько не противоречит человеческому естеству. До сих пор, согласно китайскому законодательству, забота о родителях и их поддержка – первая обязанность человека, невыполнение которой может повлечь наказание. От детей требовали максимальной сдержанности движений, умения владеть собой и сохранять бесстрастный вид. Практические результаты такого подхода к воспитанию заметить нетрудно. Гарвардский психолог Дж. Кэйган, несколько лет изучавший поведение китайских и американских детей в разных ситуациях, пришел к выводу, что «китайские дети меньше говорят, менее подвижны, меньше улыбаются во многих (но не всех) лабораторных эпизодах и более сообразительны в общении; они держатся ближе к матери, меньше играют в обществе незнакомых детей и взрослых и больше плачут, когда их разлучают с матерью».

В свете сказанного выше о важности для китайцев личного совершенствования, которое в китайской культуре фактически отождествляется с природой самой жизни, а также неразрывной связи личности с ее естественным жизненным коллективом (семьей, кланом и производными от них общественными формами) легко понять, что в китайском обществе совершенно исключительной значимостью наделялось гуманитарное, книжное учение как самое достоверное свидетельство нравственного усилия и – в условиях общей веры в справедливость жизни – самый верный путь к успеху. Учить грамоте в Китае всегда начинали, да и сейчас начинают чуть ли не с пеленок, в хороших семьях письменным принадлежностям полагалось быть любимыми игрушками ребенка, от которого все родственники ждали успеха, ибо его успех был успехом всей семьи и клана. От юных учеников уже в детских садах требуют неукоснительного соблюдения дисциплины, а нарушителей и нерадивых подвергают довольно строгим, а главное, унижительным наказаниям. Плоды подобного воспитания подчас весьма озадачивают западных ученых. Американский психолог С. Брейнер, отмечая «полное отсутствие спонтанности» в китайских детях, заключает:

«Если конформизм и отсутствие спонтанности можно рассматривать как очевидные социальные симптомы серьезной психопатологии, тогда Китай ожидают впереди серьезные проблемы. Если же считать эти качества ценными и не имеющими отношения к психопатологии, тогда основные понятия детской психологии нуждаются в пересмотре».

Можно указать множество особенностей поведения и жизненной философии китайцев, которые согласуются с подобной воспитательной парадигмой. Поражает отсутствие явленной агрессивности в странах китайской цивилизации, особенно в Сингапуре и на Тайване, где она, по моим наблюдениям, приближается к абсолютному нулю: за семь лет жизни на Тайване я ни разу не видел, чтобы кто-то разговаривал на улице на повышенных тонах, не говоря уже о драках. Нелишне напомнить, что в Китае не поощрялись, а сплошь и рядом прямо запрещались коллективные игры, которые могли породить среди детей агрессивность и состязательность. Еще и сегодня, скажем, китайских боксеров почти не видно. Любое публичное обвинение было только поводом к признанию обвиняемым своей вины, и если сосед жаловался главе семьи на поведение его сына, последнего без лишних разбирательств подвергали наказанию. Обиды и гнев, порождаемые несправедливыми обвинениями и наказаниями, в Китае следовало «проглатывать». Надо сказать, этим искусством китайцы владеют прекрасно.

Другое важное следствие китайского воспитания – незыблемое уважение к иерархии, которая воспринимается как внешнее проявление иерархии духовных и нравственных состояний. Власть в Китае вообще не отделялась от авторитета, мудрости и личной добродетели, и китаец всегда живет с чувством уважения к власти, даже если он (как обычно и бывало) не видел от нее ничего хорошего и даже никогда не встречал ее реальных представителей. «Высокий пост – значит большая ученость», – гласит китайская поговорка, для китайцев звучащая далеко не всегда иронически. (Читатель может без труда сравнить этот образчик народной мудрости Китая с откровенными насмешками русских над псевдоумным начальством.) Здесь

– весь секрет китайской идеи политики, где власть предстает воплощением или, точнее, действует от имени незыблемого и притом морального по природе вселенского порядка. Китайский ребенок, отмечает американский социолог китайского происхождения Ф. Сюй, «не только обладает более отчетливым сознанием статуса-кво, но и устраняет любое желание со своей стороны превзойти общее положение вещей». Прежде и превыше всего китаец ищет *санкционированную данность* жизни. Отсюда его стойкое, совершенно архаическое по нынешним временам уважение к старшим и к любому учителю.

В своей среде китайцы твердо следуют правилу «Не высовывайся» и остро чувствуют свою взаимозависимость с окружающими. Главное понятие китайской этики – это «лицо», которое есть сумма социальных претензий индивида, признаваемых обществом. «Лицо» может быть маленьким или большим в зависимости от социального статуса, и его можно потерять помимо своей воли – достаточно, чтобы окружающие перестали делать жесты, часто совершенно формальные, удостоверяющие наличие «лица» у данного человека. Потерянное «лицо» нельзя восстановить собственными усилиями. «Хороший человек не спорит, а тот, кто спорит, – не хороший человек», – гласит изречение из даосского канона «Дао-Дэ цзин». Вспыхнувший конфликт может быть разрешен либо смертью обидчика (так было принято в древности), либо «искренним», часто весьма драматично разыгрываемым раскаянием. Поэтому немалая часть поведения китайцев до сих пор преследует цель подтвердить и сохранить «лицо» – как собственное, так и окружающих людей. Главное средство достижения этой цели – избегание любых конфликтов пусть даже ценой неискренности и лжи в общении с другими. Доведенная до карикатурной крайности, но не совсем безосновательная критическая точка зрения на общество, ценящее превыше всего «лицо» своих членов, представлена в отзыве нонконформистского мыслителя XVI века Ли Чжи о современных ему нравах: «Лжец лжет лжецу, и оба довольны». В одно время с Ли Чжи первый европейский миссионер в Китае Маттео Риччи дал китайскому обществу убийственную характеристику: «пустыня благопристойности».

Забота о сохранении «лица», разумеется, не устраняла и не устраняет соперничества в китайском социуме. Напротив, это соперничество в силу целого ряда объективных причин носит очень ожесточенный характер. Но там, где нет места открытому противостоянию, тем большее значение приобретают разного рода скрытые, косвенные способы борьбы за влияние на среду. Поэтому всевозможные слухи и сплетни занимают огромное, по европейским понятиям, неподобающе важное место в повседневной жизни китайцев. В любом случае, молодому китайцу из простой семьи, чтобы сделать карьеру, и сегодня нужно совершить поистине неимоверные усилия. Тем ценнее успех, и тем большее уважение он вызывает среди окружающих.

Китайский социум, таким образом, включает в себя три уровня или сферы отношений. Его самая внутренняя сфера, или ядро, представлена естественным жизненным коллективом, в первую очередь семьей, в рамках которого поведение индивида определяется понятием безусловного нравственного долга: здесь каждый дает столько, сколько может, и тогда, когда может, не рассчитывая на вознаграждение. Зато каждый из дающих знает, что всегда может рассчитывать на помощь и поддержку семейного коллектива.

Внешнюю сферу образуют устойчивые связи профессионального, делового или даже личного характера, где отношения, как в торговых сделках, строятся на основе взаимобразности и обоюдной выгоды. В Китае труднее, чем на Западе, приобрести друга, зато надежность связей и доверие, особенно в деловой и личной жизни, ценятся в китайском обществе особенно высоко. Китайцы способны быть очень преданными и благодарными друзьями и, как правило, не отворачиваются от старых добрых знакомых. В конце концов, старые друзья – это наша собственная жизнь как путь совершенствования и плоды духовного мужания.

Наконец, круг незнакомых и посторонних людей составляет самую внешнюю область китайского социума – по существу, асоциальную. По отношению к этим людям у нас нет никаких личных обязательств, вытекающих из кровного родства или взаимности отношений,

а значит, с ними и не может быть никаких отношений, на них не обязательно должно распространяться и то «человеческое чувство» (*жэнь цин*), которое составляет подлинный стержень китайской социальности. Речь идет отнюдь не о сентиментальном сочувствии или даже обыкновенном радушии, а об обязательствах перед партнерами по установленным «связям», довольно бесстрастно рассчитываемых на основании предоставленных друг другу услуг. В современной западной литературе (в частности, Мин Ченем, Ф.-Й. Рихтером) это понятие так и толкуется: «человеческие обязательства».

Помню, как в первый свой приезд в китайскую деревню я стал по русскому обыкновению здороваться с местными жителями, которые в ответ проходили мимо с каменными лицами. Видя мое недоумение, мой спутник, уроженец этой деревни, сказал мне: «У нас не принято здороваться с незнакомыми людьми». А ведь речь шла об односельчанах, которые, несомненно, знали друг друга в лицо. Разгадка проста: не следует обращать внимания на того, с кем тебя не связывают «человеческие обязательства». Иностранцы часто отмечают поразительное безразличие китайцев к несчастью чужих людей и нежелание им помочь. Упомянутый выше Линь Юйтан даже обратил внимание на отсутствие в китайской традиции чего-либо похожего на притчу о добром самаритянине, добавив с пафосом: «великим и катастрофическим было это упущение!» Кислые ремарки европейцев по поводу душевной черствости китайцев, конечно, не обязательно соответствуют истине: китайцы наделены даром сочувствия и сострадания, во всяком случае, не меньше любого европейского народа. Дело в культурных нормах и представлениях, регулирующих поведение. Но в любом случае поведению китайцев свойствен контраст между в высшей степени вежливым, обходительным обращением со «своими» людьми и холодно-безучастным, а часто откровенно враждебным отношением к «чужим». Упомянутый выше гонконгский социолог Сунь Лунци говорит об отсутствии в Китае «публичной добродетели» и «непросвещенном эгоизме» китайцев. «Можно сказать, – заключает Сунь Лунци, – что с самого рождения китаец вовлечен в сеть межличностных отношений, которая определяет и организует его существование, контролирует его сознание. Когда китайский индивид не находится под контролем сознания окружающих, он становится самым эгоистичным из людей, живет совершенно беспорядочно и втягивает в этот беспорядок других»<sup>4</sup>.

Оставляю это высказывание без комментариев. Читатель может сам оценить, насколько оно соответствует действительности, если имеет возможность наблюдать жизнь китайцев в российских пределах.

Между тем та же особенность китайского непонимания по-другому проявляется в практической неспособности китайцев совместно работать в эмоционально нейтральной среде, без знаков аффектации и взаимной симпатии. Многим европейцам, которые часто считают китайцев анемичными и бесчувственными, будет, наверное, удивительно узнать, что сами китайцы склонны видеть в европейцах существ бездушных и скучных, которые интересуются только технической стороной дела и даже не умеют дарить подарков.

Сходные несогласия легко обнаружить и в подходах к этической проблеме. Немало европейцев охотно согласятся с Максом Вебером, который утверждал, что китайская этика «лица» «разрушает естественную тенденцию к утверждению целостной личности». Со своей стороны, большинство китайских ревнителей своей культуры убеждены в том, что европейская цивилизация поражена язвой эгоизма и индивидуализма.

Китайская культура действительно представляет очень непохожий на западный и вместе с тем очень стройный и последовательный взгляд на человека и человеческую социальность. Этот взгляд в значительной степени игнорирует принятые в европейской традиции интеллекту-

---

<sup>4</sup> Сунь Лунци. Чжунго вэньхуа ды шэньцзэн цзегоу (Глубинная структура китайской культуры). – Тайбэй: Таншань, 1993, с. 263.



альные, психические и даже физические границы личности. Основа человеческой социальности в китайском понимании есть «сердце» (*синь*), которое не разделяет, а, наоборот, соединяет ум и чувство и, аналогичным образом, не разделяет индивиды, а объединяет их, служит всеобщей средой и средством человеческой коммуникации. Китайские философы различали «производное» или «законченное сердце», равнозначное индивидуальному сознанию, и «исконное» или «древнее сердце» – подлинное условие индивидуального сознания. Ничто не мешало им говорить даже о «сердце Неба и Земли», в котором и благодаря которому происходит всякое духовное общение и человек постигает свою изначальную природу.

Но сердце – часть физического тела, которое играет исключительно важную роль классификатора, ритуальной эмблемы в символическом «сердечном общении». Собственно, задача человеческого совершенствования, как об этом писал древний конфуцианский ученый Мэн-цзы, и состоит в том, чтобы от «малого тела» (то есть физической индивидуальности) дорасти до «большого тела» подлинной человеческой социальности, которая есть момент всеобщей типизации всех моментов существования и в этом качестве – покой в бесконечном движении мира. Задача познания при этом, как уже отмечалось выше, заключалась не в утверждении индивидуальной самостоятельности и оригинальности, а во вживании, вникании или, как говорили в Китае, «телесной встрече», усвоении всем своим существом определенного *типа* опыта, что и было подлинным венцом личного совершенствования.

Этот взгляд на личность предопределил особенности китайских представлений о формах общественной жизни, где безраздельно царит понятие «семьи», в ходе истории обогащавшееся все новыми смысловыми оттенками и в конце концов явившее образец столь характерного для китайского мирозерцания неразличения буквального и метафорического смыслов. «Семья – это и школа, и корпорация, и секта, и даже веселое заведение с певичками».

Преимственность в изменениях – вот главный девиз китайской концепции стратегии и основополагающий принцип китайской цивилизации. Великий Путь – это, по слову Лао-цзы, «вечно вьющаяся нить», которая незримо пронизывает все эпохи мировой истории.

## **Бизнес по-китайски: экономика жизни**

Выражение «экономика жизни» на первый взгляд звучит парадоксально, даже нелепо. Какое отношение к самому факту жизни, к реальному переживанию действительности имеет экономика – самая формальная и отвлеченная из всех наук о человеке, приверженная абстрактному критерию эффективности и сухому языку цифр? Как может стать предметом экономики сама жизнь – всегда уникальная и неповторимая, обладающая абсолютной, несчислимой и неразменной ценностью? И тем не менее в китайской цивилизации, как отчасти и в изначальной греческой версии экономики в ее значении «домостроительства», экономика и жизнь были до странности близки друг другу и более того – составляли некое хоть и неопределенное, но реальное и устойчивое целое. Китайцы, впрочем, ушли значительно дальше греков на пути сближения жизни не просто с хозяйственной деятельностью, но именно с коммерцией. Интересно, что только в Китае жизнь с древности трактовали в отношениях взаимоотношения заемщика: считалось, что при рождении человек как бы получал из «небесной сокровищницы» некий кредит в виде определенного запаса жизненной энергии, и человек умирал, когда этот кредит был потрачен целиком. Бумажные деньги тоже впервые появились у китайцев: их сжигали в дар умершим предкам, которые тоже нуждались в деньгах для поддержания своего прозрачного существования в загробном мире. Деньгах, конечно, ложных, ненастоящих и потому бумажных, которые первоначально противопоставлялись настоящим деньгам из драгоценных металлов, но все же по идее и функции своей именно деньгах, способных, как всеобщий эквивалент, определять стоимость любой вещи вне и помимо ее собственной ценности.

Приведенные примеры показывают одну важную особенность отношения китайцев к жизни, не имеющую аналога на Западе: для них жизнь есть естественный прообраз торговли, меновой стоимости или, говоря по-другому, китайцы не различают полезную и меновую стоимость вещей. Вот здесь мы можем нащупать главную пружину движения общественной жизни в Китае: чтобы поддержать жизнь, нужны деньги, и ни с чем не сравнимая, в своем роде абсолютная радость жизни в какой-то центральной, но отсутствующей, ускользающей точке человеческого бытия сходится со всеобщим эквивалентом ценностей. Для китайцев деньги без жизни – ничто, но и жизнь без денег лишена ценности. Более того, деньги в китайском обществе являются главным выражением и мерилom любви и чувства солидарности в рамках той же семьи, где первостепенное значение придается именно материальным интересам. Китайские родители дарят детям на Новый год красные конверты с деньгами, давая им наглядный урок важности денег как знака личной симпатии. Те же красные конверты (и ничего кроме них!) дарят новобрачным в день их свадьбы. Деньги в их разных эстетизированных разновидностях – в виде связки старинных монет, особого «дерева, с которого трясут деньги», и т.п. – служат талисманами и являются составной частью праздников.

В целом китайская культура не придает исключительного значения ни чистому капитализму как безграничному накоплению капитала, ни предрасположенности к непроизводительным расходам или, наоборот, культу сокровища, характерным для докапиталистической эпохи. Жизненному укладу и менталитету китайцев свойствен некий всеобъемный и в своем роде очень устойчивый баланс денежной экономики, трудового процесса и переживания жизни как такового. Вот несколько свидетельств: китайские торговцы традиционно склонны снижать цены за счет более быстрого оборота капитала (следовательно, и больших усилий) и довольствоваться даже незначительной прибылью; китайцы готовы работать почти круглые сутки без выходных и праздников (единственное исключение – недельный отдых на китайский Новый год); современные китайские предприниматели любят подчеркивать, что истинная мера жизненного счастья – это работа, которая одновременно приносит доход и моральное удовлетворение. Очевидным фактом является то, что китаец умеет находить интерес в любой работе и

потому прилежно ее выполняет. А где есть неподдельная личная заинтересованность и хорошие навыки, там легко появиться и общественному, и экономическому успеху. Отсюда и высокая конкурентоспособность китайских предприятий и магазинов там, где есть китайские общины. Напомним, наконец, что китайцы всегда ставили акцент на способности человека жить совместно с другими людьми и находиться с ними во взаимовыгодном обмене, считая это самым естественным свойством человеческого сознания. Обращение денег и финансов китайцы уподобляли циркуляции жизненной энергии в организме: чем свободнее осуществляется это обращение, тем больше пользы для всего общества.

Одним словом, по китайским представлениям, жизнь нужно использовать для того, чтобы зарабатывать деньги, а чтобы жить воистину, нужно быть богатым. Уравнение вовсе не самоочевидное и даже противоречащее одновременно здравому смыслу и законам экономики. Первое учит, что «не в деньгах счастье», а второе требует признать, что деньги должны делать деньги. Китайцы же бессознательно попытались совместить экономическую абстракцию и жизненную конкретность. В результате они поставили некий жесткий предел своему историческому развитию, но сумели избежать одну жгуче-острую проблему, преследующую западную цивилизацию: проблему разрыва между «полезной» и «меновая» формами стоимости, «сущностью» и «обменом».

Если присмотреться внимательнее к китайскому жизненному идеалу, нетрудно обнаружить в нем поразительные параллели собственно коммерческой деятельности. Китайцы традиционно считают высшей ценностью не что иное, как «питание жизни» (*ян шэн*). Соответственно, они стремятся использовать все возможности и средства для улучшения качества жизни, повышения духовной чувствительности или, говоря в понятиях китайской традиции, «накопления жизненной энергии». Последняя, очевидно, выступает как своеобразный аналог капитала, в котором и воплощается как нельзя более естественный жизненный идеал китайцев: получение от жизни как можно более чистого и здорового удовольствия. Способы получения этого удовольствия бесконечно разнообразны и охватывают решительно все стороны и даже все нюансы человеческой практики. Особенно примечательно в этом отношении китайское представление о сексуальной практике: последняя трактовалась как способ увеличения запасов семени в организме мужчины, что укрепляло его жизненные силы и в конечном счете способствовало рождению многочисленного и здорового потомства. Данная цель достигалась за счет усвоения мужчиной жизненной энергии женщины во время полового акта, трактовавшегося в категориях алхимической возгонки жизненной субстанции посредством взаимного обмена и слияния сил Инь и Ян, стихий Воды и Огня. С физиологической точки зрения речь идет об откладывании оргазма: наибольшее наслаждение приносит как раз превозможание сиюминутного наслаждения. В то же время это придавало отношениям между полами характер стратегического противостояния. Не вдаваясь в детали процесса «питания жизни», отметим его основные характеристики.

Во-первых, речь идет не просто о «накапливании» жизненных сил, но о качественном улучшении жизни, интенсификации жизненного опыта, повышении чувствительности тела и духа, прояснении сознания.

Во-вторых, вновь обретенная возвышенная жизнь предстает как уникальная, несоизмеримая единичность или неизмеримое различие, чистая качественность бытия, абсолютная функциональность или фокус мировых метаморфоз, традиционно уподоблявшийся пустоте колесной втулки, которой держится все колесо. Гармония, как известно, превосходит ее отдельные части.

В-третьих, проживание этих единичностей носит характер «возвращения к истоку», обретения неизбывных качеств бытия, что дает возможность благодаря духовной просветленности в известном смысле овладеть временем и упреждать события (*см. об этом гл. 4*). В категориях культурной деятельности речь идет о типизации практики или стилизации поведения,

имеющих целью разыскание архетипов действий, или, пользуясь формулой Ж. Делёза, претворения «действия, адекватного вечности».

В-четвертых, описанная стратегия *капитализации жизни* выявляет значение функциональной пустоты как неистощимого резервуара, неустранимого остатка всего сущего, условия абсолютного покоя, что в сочетании с эффектом интенсификации переживания как раз и делает жизнь наслаждением, предполагающим осознание возможности сохранения, удержания в себе источника жизненных сил. Жизнь подлинная, то есть одухотворенная и возвышенная, наполненная сознанием и сознательно проживаемая, есть не что иное, как чистая, совершенно безмятежная радость, радость как *ликующий покой*<sup>5</sup>.

Мы можем констатировать, что в китайской цивилизации управление, коммерция, стратегия и мораль составляют звенья единого континуума одухотворенной жизни как единства, говоря языком даосской традиции, «судьбы» и «природы». Здесь жизнь есть торговля, поскольку она предполагает обмен различными свойствами жизненной силы, и притом обмен созидательный, ведущий к совершенному состоянию (состоянию как со-стоянию и собственной состоятельности) бытия. Такой обмен неизменно носит стратегический характер, поскольку предполагает превосходство одной стороны над другой и определенный иерархический строй. В то же время он морален, ибо требует полной открытости мира и готовности к взаимодействию с другими. Мудрый правитель в Китае «оставляет себя», чтобы дать быть всему сущему.

Не приходится удивляться в таком случае, что в старом Китае бытовало понятие «управление жизнью», а менеджерская и предпринимательская деятельность неизменно воспринимались китайцами как условие жизненного счастья. В социальном плане той областью, в которой для китайцев сходятся богатство и счастье, стало семейное и клановое единение индивидуальных жизней. Уточняя сказанное выше, заметим, что деньги в Китае ценятся в той мере, в какой их можно конвертировать в здоровое и радостное самочувствие жизни, но взятое не в форме поверхностного и безнравственного гедонизма отдельных лиц, а в глубине ее родовой мощи и подчиненное моральному императиву.

В реальной жизни традиционное отношение китайцев к богатству предстает как хозяйская рачительность, которая в узких рамках повседневности кажется крепко поставленной бережливостью, даже скупостью. Во всяком случае, китайские общества отличаются самой высокой в мире нормой сбережений. На рубеже 90-х годов XX века, по данным социологических опросов среди студентов разных стран, наибольшее значение бережливости придавали молодые люди в Китае (118 пунктов, 1-е место в мире), второе место занимал Гонконг (96 пунктов), третье – Тайвань (87 пунктов), четвертое Япония (80), пятое – Южная Корея (75). Для сравнения заметим, что на Западе наивысший показатель имеет Голландия (44 пункта), а показатель США равняется 29 пунктам<sup>6</sup>. В 1986 году в Японии сбережения составляли 38% ВВП, на Тайване – 38%, в Сингапуре – 40%, причем эти цифры имели тенденцию к увеличению. В США та же цифра составляла 15% и продолжала снижаться<sup>7</sup>. По некоторым данным,

---

<sup>5</sup> В своем исследовании «либидинальной экономики» Ж.-Ф. Лиотар пронизательно замечает по этому поводу, что переход к безмерной интенсивности соответствует «не-месту или немыслимому месту» и проживанию «пустых», «несоизмеримых единичностей», которыми «по определению нельзя в достаточной степени владеть, поскольку они представляют собой только мгновенный ноль пульсаций» (либидо). Соответственно, здесь не может быть действительно личностных отношений: партнеры в китайской теории соития представляют анонимные космические силы. (J.-F. Lyotard. *Libidinal Economy*. – Bloomington: Indiana University Press, 1995, pp. 206, 211.) Подробнее об этих аспектах «экономики жизни» см.: В.В. Малявин. *Сумерки Дао. Китайская культура на пороге Нового Времени*. – Москва: АСТ, 2001, гл. «Аскеза радости», «Бездна без глубины».

<sup>6</sup> G. Hofstede, M. Bond. *The Confucian Connection: From Cultural Roots to Economic Growth*, – *Organizational Dynamics*, vol. 16, # 4.

<sup>7</sup> P.H. Tai. *Measuring the Economic Impact of Confucianism: Empirical Evidence from a Survey* – *Conference on Confucianism and Economic Development in East Asia*. – Taipei, 1989, p. 209.

уровень сбережений среди жителей Пекина достигает 70% – фантастически высокая цифра по западным понятиям.

Что служит метафизической основой столь свойственного китайскому миропониманию единения «субстанции» и «функции», жизни и стоимости?

Ответ, вероятно, надо искать в традиционном для китайской мысли отождествлении реальности с «таковостью» существования, с тем, что «таково само по себе» (*цзы жань*), то есть не с предметной данностью, а с качеством существования. Таковость жизни не имеет сущности и непрерывно превосходит себя, одновременно воспроизводя, возобновляя себя. Другими словами, она есть абсолютное подобие, которое всегда подобно себе, не сливаясь со своим вечно-отсутствующим прообразом, но и не отличаясь от него. В «таковости» нет ни истинного, ни ложного, ни отрицания того и другого. Она есть *парение духа*. В ней чистое переживание жизни, ее первозданное естество сходится с нравственным усилием. Для китайцев жизнь есть прежде и превыше всего форма морального существования. Недаром Конфуций среди людей выше всех ставил того, кто «знает от жизни», а для Конфуция настоящее знание всегда морально.

Политическим следствием восточной метафизики «таковости», при всех ее моральных обертонах, стало то, что можно назвать системной коррупцией как формой взаимной конвертации богатства и власти, экономического могущества и наслаждения жизнью. Механизм подобной конвертации не поддается законодательному регулированию и основывается на безмолвном консенсусе всего общества. Отсюда его необыкновенная живучесть и подлинно всесторонний характер. Именно он ответствен за то, что в старом Китае, несмотря на высокий уровень коммерциализации общественной жизни, так и не появился капитализм как самодевуляющая сила и двигатель исторического развития. Экономическое могущество в Китае всегда служило и в огромной степени еще и сегодня служит собственно жизненным ценностям: власти, удовольствию, славе, семейному единению, радостям человеческого общения, даже азарту, и ради этих приятных вещей денег обычно не жалели. Еще и сегодня китайский бизнесмен в интересах своего дела будет ублажать китайского чиновника в барах для пения под караоке с девушками, где и бизнесмен, и чиновник, и даже та же импровизированная «певичка» или «массажистка» окажутся совершенно равны как физические особи – на уровне плотского наслаждения жизнью «как она есть». В свою очередь, удовольствия жизни, в китайском понимании, призваны приносить богатство и имеют вполне определенное денежное выражение.

Надо понять, наконец, что китайцев объединяют не идеи, не абстрактные ценности, даже не совместные дела, а... тела. «Небо видит глазами и слышит ушами народа», – гласит классическое китайское изречение. В китайской литературе часто можно встретить утверждение, что люди лучше понимали бы друг друга, если бы опирались только на свое чувственное восприятие, которое у всех одинаково, и не слишком умничали. В этом смысле китайское мировосприятие неожиданно сходится с тенденцией к имманентизации идеала, опрокидыванию умопытельных ценностей на план телесного существования, которая свойственна позднему модерну Запада.

Описывая природу взаимной обратимости, конвертации богатства и жизни, мы должны вернуться к упоминавшемуся выше понятию человеческой социальности как преемственности между «малым» телом физического индивида и «большим» телом общественного и притом неявленного, безмолвного консенсуса. С древности задачей человеческой жизни (непрерывно жизни как совершенствования!) считалась реализация посредством способностей «малого тела» заложенных в нем потенциалов «большого тела», и эта реализация носила характер, как мы уже знаем, нравственного совершенствования. Под «большим телом» здесь следует понимать не столько формальную, институциональную общественность, сколько взаимные обязательства между людьми, возникающие на основе родства и личного доверия между хорошо знакомыми людьми. Это означает, помимо прочего, что прообразом «тела социума» высту-

пает не индивидуальное тело, а тело как сеть отношений, лишенное внешней формы и даже отдельных органов, тело рассеянное, пустотелое, каким оно и предстает, например, в китайской медицине, которая видит в теле сеть каналов циркуляции космической энергии, а в анатомическом строении выделяет прежде всего сочленения, полости и отдельные контактные «жизненные точки», которые являются, по сути, отверстиями каналов циркуляции энергетического субстрата жизни, то есть теми же пустотами. Не менее примечателен обычай китайцев классифицировать живые организмы по количеству имеющихся в них физиологически функциональных отверстий.

Итак, «социальное тело» по-китайски существует как рассеянная или даже, скорее, рассеивающаяся структура, где центр и периферия, внутреннее и внешнее оказываются преемственными и пронизывают друг друга, где каждая точка соприкасается с «инобытием», где видимое есть образ отсутствующего и где человек в конечном счете живет по пределу своего существования, пребывает в непрерывных превращениях подобно тому, как бытие «самоподобия» есть постоянная метаморфоза, удостоверяющая... вечносущие качества бытия. Мы имеем дело с аморфной, неформальной, текучей, но чрезвычайно гибкой и живучей средой, которая предстает как своего рода «второй», или «другой» социум, существующий «по ту сторону» любого оформленного, институционального общества и удостоверяемый символическими формами коммуникации. Эта гибкая, подвижная, даже текучая среда одновременно локальна, даже интимна и универсальна, в своем роде глобальна. Она простирается от отдельных семей и кружков друзей до масштабов человечества.

Именно потому, что китайский тип социальности легко переходит в символический модус своего существования, он обладает огромным потенциалом глобализации, в своем роде не меньшим, чем потенциал глобализации на основе западного индивидуализма. Наглядным подтверждением этому тезису служит такая универсальная, распространенная по всему миру форма проживания китайцев за пределами Китая, как упомянутый выше чайна-таун – «китайский квартал». Чайнатаун являет собой как бы виртуальный, игровой в своей нарочитой зрелищности, символический образ Китая. Это не обособленное пространство гостиницы-музея, а самая что ни на есть живая повседневность, но повседневность, досконально эстетизированная, стилистически выдержанная, играющая самое себя в откровенно условных формах китча. Поистине, китайцы всюду чувствуют себя как дома: они отстраняются от своего, чтобы высвободить для себя поле игры с чужим, преобразить окружающую среду в хоровод «теней», «отблесков» внутренней жизни сердца.

С точки зрения традиционной китайской идеи единства «субстанции» (букв. «тела» – *ти*) и «функции» (букв. «пользы» – *юн*) такого рода растворенный в повседневной практике и вместе с тем символический по своей природе социум можно было бы определить как единство субстанциональности и функциональности. Это социум как *преемственность превращений*, всегда другой по отношению к самому себе, не имеющий формальной идентичности и тем не менее безошибочно опознаваемый. Это по природе своей ритуальный социум, где ритуал слился с непосредственным течением жизни.

Оттого же китайский социум, по сути, символический; он существует прежде и превыше всего в самом сердце человека и лишь косвенно удостоверяется формализованными ритуальными жестами. Это мир *внутри* мира и в то же время мир *вне* мира, как о том напоминает, помимо прочего, эстетический идеал китайцев, предписывающий живописцу рисовать «картину вне картины», а архитектору создавать «сад внутри сада» и «сад вне сада». Действительно, художественный образ в китайском искусстве являет *сокровенное* пространство саморассеивающейся формы, точку самоотсутствия сущего, в которой противоположности взаимно нейтрализуют себя, переходя в *вечнопреемственность самоотсутствующего*. Такова же, наконец, и природа самой коммуникации, которая всегда свершается помимо установленных форм общения. Одна примечательная деталь: при родовых или общинных храмах в старом Китае

почти всегда имелись театральные сцены, где в дни жертвоприношений давались представления. Очевидно, что чистая радость театральной игры, в которой и воплощалась сущность общения людей с духами, со временем была осознана как совершенно необходимое дополнение к формальностям церемониала.

Остается добавить, что китайский социум имеет иерархическую структуру, регулирующую все тем же символическим порядком ритуала. Положение каждого члена семьи определяется его местом на родовом древе и имеет строго определенную маркировку, представленную в его облике, поведении и даже отведенном ему месте в доме. Семья и род воплощают собой органическую полноту жизни, и отношения между их членами определяются не разделением труда или прочими экономическими факторами, а ритуалом с его символическим порядком, который допускает только личные, но лишённые субъективного содержания связи. Китайский идеал коммуникации – это, как уже говорилось, «сердечное единение», осуществляемое без слов и даже бессознательно, силой безотчетного доверия, подобно тому, как младенец понимает свою мать без слов и даже самого «понимания».

Китайский социум предстает как сверхлогическая преемственность внутреннего и внешнего или, по-другому, двуединство актуальных и символических качеств существования. Подобная связь по-своему весьма наглядно отразилась в свойственном китайцам двойном акценте на материальном богатстве, причем воспринимаемом преимущественно в виде наличных денег (об этом речь ниже), и знаках власти. Деньги – излюбленная тема разговора в китайской компании, обсуждаемая с шокирующей европейцев (если не американцев) откровенностью. Поинтересоваться даже у малознамого человека, сколько он заплатил за свой автомобиль или костюм, который носит, отнюдь не считается предосудительным среди китайцев. По ответу, по крайней мере, можно судить о положении в обществе, на которое претендует данное лицо. Что касается власти, то здесь, конечно, главное значение имеют объективные критерии социального статуса, но весьма важно также иметь манеры, подобающие начальнику, учителю или знаменитости: выдержку, царственное спокойствие, снисходительное радушие и т.д. Щедрость, однако, в число этих добродетелей не входит, хотя она и не совсем чужда детям Срединной страны.

Итак, китайцы преданно служат Маммоне и притом прекрасно понимают, что для того, чтобы что-нибудь получить, сначала нужно отдать (рассуждения на эту тему являются у них частью расхожей мудрости). Почему же это, на первый взгляд вполне капиталистическое, отношение к хозяйственной жизни сочетается у китайцев с таким упорным стремлением иметь как можно больше сбережений (это стремление, как мы видели, имеет свои точные параллели в менталитете и психологии китайцев)? Ответ на этот вопрос, возможно, содержится в некоторых особенностях китайской семейной организации – например, в обычае делить семейное состояние между всеми наследниками, не исключая дочерей. Подобное дробление семейного имущества усиливало неустойчивость экономического положения семьи, что усугублялось жесткой конкуренцией как в хозяйственной деятельности, так и в социальной карьере. С давних времен в китайском обществе повсеместно господствует убеждение в том, что процветание семьи не продлится более трех поколений. Классические китайские романы о семейной жизни почти всегда являют собой повествование о неотвратимом упадке и гибели состоятельного семейства. Не здесь ли кроется причина навязчивого желания главы китайской семьи оставить как можно больше сбережений своим детям, чтобы обеспечить будущее потомства? От среднего китайца получить внятный ответ на этот вопрос, впрочем, едва ли возможно.

Но вернемся к характеристике китайской социальности. В структурном отношении присущий китайской цивилизации сетевой, основанный главным образом на личных и вместе с тем жестко формализованных контактах социум представляет собой как бы три концентрические сферы. Его ядро составляет семейный коллектив, члены которого связаны кровными узами и, соответственно, некими безусловными и неотменяемыми взаимными обязатель-

ствами. Внешняя сфера соответствует кругу друзей и доброжелательных знакомых, которые способны оказать помощь или услугу в различных делах. На периферии находятся разного рода чужаки – от незнакомых земляков до иностранцев, – с которыми не ведется никаких дел. Эти три группы различаются между собой по степени оказываемого им доверия: «своей семье доверяют абсолютно, друзьям и знакомым доверяют в той мере, в какой с ними находятся в отношениях взаимной зависимости и от них зависит собственное “лицо”. В отношении же всех прочих не предполагается наличия доброй воли»<sup>8</sup>. Три эти сферы китайского социума соотносятся с принципами доверия и недоверия в своего рода инверсивном порядке: недоверие к чужакам накладывается на прочное системное доверие, а доверие к «своим» накладывается на неустрашимое личное недоверие. В итоге мы имеем творческие напряжения на всех уровнях социума: можно и нужно вступать в сделку с незнакомцем (обеспечивая себе при этом одностороннее преимущество), и одновременно следует бдительно следить за близкими людьми.

С точки же зрения принципов его организации подобный социум выстраивается из соотношения оказываемых окружающим доверия и недоверия. В социологии после М. Вебера принято проводить различие между доверием «универсалистским» (основанным на вере и ценностях) и «партикуляристским», связанным с личными отношениями. Сравнительно недавно Н. Луманн предложил различать также доверие «личное» и «системное». Последнее означает, конечно, доверие к основным институтам общества. Различные виды доверия в зависимости от тех или иных исторических, культурных, политических факторов могут находиться в разных соотношениях между собой и на практике не исключают друг друга. Например, в Гонконге в конце колониального периода недоверие к судам выказывало лишь 18% респондентов против 25% респондентов на родине честного правосудия – Англии. В самом Китае, даже по заниженным данным социологических опросов (ибо редкий китаец осмелится открыто выразить недовольство своим государством), эта цифра превышает 40%<sup>9</sup>. На основании подобной статистики, а также личных наблюдений многие европейцы полагают, что китайцам вообще не свойственно доверять кому и чему бы то ни было. Это, конечно, большое упрощение. Традиционное (и обоснованное) недоверие китайцев к государственным институтам всегда компенсировалось не только семейно-клановой солидарностью, но и разветвленными, весьма гибкими земляческими связями. Но и помимо тех или иных форм организации китайцам свойственно (чего не скажешь, например, о современных русских) доверять общественному мнению, пусть даже в примитивном виде «людской молвы», суду истории и просто стихии народной жизни, которая, как убежден каждый китаец, сама расставит все по своим местам и вынесет каждому справедливый приговор. С древности в китайском обществе сохранилась вера (возможно, в качестве компенсации за несправедливости, чинимые властями) в то, что Небо, которое, как уже говорилось, «видит глазами и слышит ушами народа», воздаст каждому по его заслугам, и злодея ожидает неизбежная кара уже в виде всеобщего осуждения.

Естественно, существовали различные степени доверия и недоверия. Формально доверие должно быть безусловным в рамках семьи и полностью отсутствовать в отношениях с посторонними и чужаками. В действительности, однако, проблема доверия присутствует на всех уровнях этого социума именно вследствие жесткой формализованности принятых в нем отношений. Даже отношения в семье, где все наследники, включая дочерей, имели право претендовать на равную долю семейного имущества, никогда не были свободны от недоверия и соперничества, хотя бы и скрытых или даже только предполагаемых, чисто гипотетических. Именно эта особенность китайского миропонимания побудила многих западных наблюдателей говорить о неискоренимом лицемерии и хитрости китайцев, их неспособности к открытым и честным отношениям и даже деловому сотрудничеству. Сами же китайцы часто сравнивают свое обще-

---

<sup>8</sup> G. Redding. *The Spirit of Chinese Capitalism*. – Berlin: de Gruyter, 1993, p. 67.

<sup>9</sup> Wong Siu-lun. *Chinese Entrepreneurs and Business Trust*, – Asian Business Networks. – Berlin: de Gruyter, 1996, p. 16.



ство с «морем песка». Дело, разумеется, вовсе не в личных качествах китайцев, а в особенностях китайской культуры, причем особенностях, создающих очень последовательное и цельное мировоззрение, способное, как показывает исторический опыт, пережить любые общественные потрясения. В рамках этого мировоззрения явления на первый взгляд противоположные в действительности дополняют и уравнивают друг друга, создавая ситуацию своеобразного творческого конфликта: неустранимость недоверия делает возможным и ожидаемым доверие, потребность в личных связях и взаимном уважении ничуть не исключает презрительного отношения к окружающим и т.д.

На практике китайцы в вопросе доверия часто пользуются одним простым приемом. Вся сеть их знакомств составляет круг лиц, которые заслуживают только «малого доверия». В рамках же этого круга со временем образуется узкий круг близких друзей, которые пользуются «большим доверием». В китайском языке есть даже специальное понятие для такого близкого друга, которое означает буквально: «знающий тебя так, как ты сам себя знаешь». Заметим, что в политической и деловой жизни Китая предательство своего патрона – явление сравнительно редкое.

Западные авторы часто не замечают антиномической природы китайского мирозерцания и поведения и дают им односторонние, вводящие в заблуждения оценки. В литературе, например, часто можно встретить утверждения о том, что для китайской культуры характерна большая дистанция между лицом, облеченным властью, и его подчиненными. Действительно, можно ли представить, чтобы даже заместители директора американской компании называли своего шефа и в лицо, и даже за глаза исключительно «Директор Джонсон» и продолжали бы называть его так даже после того, как он оставит этот пост? Подобный обычай, однако, есть лишь одна сторона медали: он отнюдь не исключает своеобразно понимаемой сердечности, отчасти даже фамильярности в общении. Тайваньский автор Цзэн Шицян, например, подчеркивает, что классический для Америки образ деловито-сухого менеджера, исповедующего «административно-командный» стиль работы, совершенно неприемлем в китайской среде, где управляющий при всей его неоспоримой власти и авторитете должен держаться по-отечески мягко и радушно по отношению к подчиненным, постоянно извиняться и благодарить их за труды<sup>10</sup>.

Потребность в неформальных, «душевных» связях между руководителем и подчиненными может выражаться в довольно-таки резких и непривычных даже для демократической Америки формах. Кажется, только в Китае высшие лица государства могут давать телеинтервью, развалившись перед камерой в одних носках. И это тоже, как ни странно, исполнение определенной формальности.

Все дело в том, что китайский социум есть не что иное, как среда эмоционально окрашенного, лично-пристрастного общения. Человеческая социальность, в китайском понимании, творится способностью к взаимным «человеческим обязательствам» (жэнь цин), что для китайцев и есть показатель подлинной «человечности». Американское представление о безликих и совершенно равноправных «агентах» рынка, вступающих между собой в формальные, прописанные законом отношения обмена, не имеет под собой никакой почвы в китайском обществе. В эмоционально нейтральной среде чисто делового общения, где нет ни особо привилегированных, ни особенно близких или, наоборот, внушающих опасения лиц, китаец попросту теряется и не знает, как себя вести: такую среду он скорее всего сочтет бездушной, бесчеловечной. Строгое соблюдение этикета есть для него не препятствие для установления и поддержания дружеских связей, а самое условие их существования. Оно создает пространство стратегического действия.

---

<sup>10</sup> Цзэн Шицян. Чжунго гуаньли чжэсюэ (Философия китайского менеджмента), 3-е изд. – Тайбэй: Саньминь, 1981, с. 14.

«Человеческое обязательство» среди китайцев, как уже было сказано, отнюдь не равнозначно состраданию или даже сочувствию. Напротив, оно прекрасно уживается с полным равнодушием к чужакам и просто незнакомым людям, с бесстрашием и эмоциональной сдержанностью вообще. Китайская культура воспитывает в ее носителях привычку к душевному равновесию, умение во всех поступках и даже переживаниях следовать принципу «срединности и согласия». Отсюда проистекают и такие хорошо известные и высоко ценимые самими китайцами черты китайского характера, как трудолюбие и терпение, скромность и радушие, упорство в достижении поставленной цели.

Вообще говоря, семейное предприятие считается примитивным и, казалось бы, давно изжитым способом хозяйствования. Оно безраздельно господствовало и в Европе до середины XIX века, но с тех пор было вытеснено крупными корпорациями на периферию общественной экономики и в современных учебниках по менеджменту даже не упоминается. Между тем в китайском социуме традиционный семейный тип хозяйственной организации представляет собой гибкую, открытую и в итоге очень эффективную форму хозяйственной деятельности и даже хозяйственной самоорганизации. В сущности, он есть образец именно системной организации, способной разворачиваться от простейшей «ядерной» общности до большого, дифференцированного коллектива, имеющего много уровней организации и профилей деятельности. Кроме того, он, как и свойственно жизнеспособной сложной системе, обеспечивает полноценное взаимодействие между своим внутренним пространством и окружающим миром. Это становится возможным благодаря расширению семейной общности посредством включения в нее родственных групп, находящихся на периферии клановой структуры, а также благодаря другим формам личных связей: земляческим, дружеским, коллегиальным и проч.

В развернутом виде такая организация являет собой именно сеть, рассеянную, но прочную «паутину» аффилированных групп. И подобно тому, как для паука сотканная им паутина служит отличным посредником между ним и миром, подобная паутина родственных и квазиродственных групп идеально совмещает внутреннее измерение организации и внешнего мира.

По существу, она служит одновременно и окружающей средой, и «срединной» реальностью, соответствующей пространству взаимного обмена между системой и средой, и самим средоточием корпорации. Именно эта паутина является для китайцев основанием «системного доверия», которое, как было отмечено, носит, скорее, неформальный характер и предполагает твердую веру в справедливость людской молвы.

Посмотрим теперь, как отмеченные выше принципы китайской «экономики жизни» повлияли на традиционные формы деловой жизни китайцев. Их главным и наиболее известным следствием явилось доминирование в китайском бизнесе семейных или, по крайней мере, семейных в своей основе предприятий. В китайском деловом мире господствуют мелкие и средние компании, специализирующиеся на производстве одного вида продукции или оказании очень узкого спектра услуг и, как правило, вписанные в более широкую сеть смежных и обслуживающих друг друга предприятий. Расширение бизнеса сопровождается выделением из компании смежных, но в значительной мере самостоятельных структур, остающихся верными принципу узкой специализации. Более того, процессы модернизации в китайских обществах капиталистического уклада не только не способствовали ослаблению этой традиционной для Китая формы организации бизнеса, но, напротив, скорее укрепили ее. Так, в начале 1990-х в ряду 415 крупнейших компаний Тайваня на одно предприятие приходилось в среднем 2,47 вида деятельности. В более космополитическом Гонконге этот показатель составлял 6,36. Три четверти тайваньских компаний имели только горизонтальные связи, то есть обладали полной самостоятельностью<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> S.G. Redding. Weak Organizations and Strong Lineages. Asian Business Networks, ed. by G. Hamilton. – Berlin: de Gruyter, 1996, p. 36.

Приверженность китайцев к малому и среднему бизнесу особенно заметна на периферии китайской цивилизации и в странах ЮВА, где китайская община существует в чуждом этническом и культурном окружении и развивается вполне автономно. Например, в Гонконге в 1951 году 79% всех предприятий имели менее 50 работников. К 1981 году эта цифра выросла до 92%. За тот же период доля работников мелких предприятий в бывшей британской колонии увеличилась с 26% до 41%<sup>12</sup>. Средняя численность работников в гонконгских компаниях составляет 18 человек – ровно вдвое меньше, чем аналогичный показатель в США.

По данным за 1981 год, на Тайване имелось 280 государственных предприятий, в среднем по 1242 работника на каждое. В то же время 98% предприятий на острове были частными, средняя численность которых составляла всего 8 человек<sup>13</sup>. Социологические опросы показывают, что в отличие от японцев, предпочитающих служить в больших компаниях, тайваньцы стремятся быть руководителем хоть и небольшой, но собственной фирмы. Вообще китайский предприниматель – самый убежденный и последовательный оппортунист в целом мире. Прежде и превыше всего он хочет «использовать свой шанс». И он очень ценит свою самостоятельность. Недаром популярная китайская поговорка гласит: «Лучше быть головой курицы, чем хвостом быка».

Нетрудно предугадать особенности организации маленьких, семейных в своей основе предприятий. Для них свойственны простота и аморфность структуры, слабое размежевание между их отдельными функциями, важная роль личных отношений и неписаных правил этикета, которые безусловно важнее законов и формальных обязательств, налагаемых контрактными отношениями. Фактору родства отдается безусловное предпочтение, и капитал, вообще говоря, сохраняет значение семейного достояния. На том же Тайване до последнего времени из 100 крупнейших фирм 98 сохраняли отчетливо семейный характер<sup>14</sup>. Личное доверие играет исключительную роль и в отношениях между отдельными компаниями. В Гонконге, например, около трети всех контрактов между фирмами существуют только в виде устных договоренностей, а в большинстве случаев (чтобы быть точным, в 53% случаев) цены на товары и услуги определяются посредством переговоров между заинтересованными сторонами<sup>15</sup>. Местные бизнесмены любят повторять, что хозяин любой фирмы, выходя на рынок, продает в первую очередь самого себя, то есть свое имя и репутацию или, говоря отвлеченнее, свой «символический капитал». Иного и нельзя ожидать в китайском социуме, целиком регулируемом отношениями доверия, одновременно церемониальными и личными.

Какова природа китайского семейного бизнеса с точки зрения его организационных основ? Относительно легко указать некоторые общие принципы этой формы деловой деятельности или сослаться на мнения отдельных представителей китайского делового мира. В литературе часто отмечается, что для китайского типа семейного предприятия характерны, во-первых, патернализм как сосредоточение собственности, власти и авторитета в лице хозяина семейного дела; во-вторых, доминирование личностного фактора в отношениях и, в-третьих, обостренное внимание к сплоченности корпорации и защите интересов ее членов. Гораздо труднее, однако, установить надежные объективные критерии организационной структуры китайского бизнеса. Некоторые статистические данные на этот счет приводит гонконгский профессор Г. Реддинг, который основывается на обследовании 94 китайских компаний в Гонконге, на Тайване, Филиппинах и в Индонезии по так называемому методу Астона. Последний предполагает оценку организационной структуры предприятия по следующим пяти характеристикам:

---

<sup>12</sup> Chen. *Asian Management Systems*. – London & New York: Routledge, 1995, p. 86.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> M. Montagu-Pollock. *All the right connections*. *Asian Business*, 1991, # 1, p. 22.

<sup>15</sup> G. Redding, *ук. соч.*, pp. 150-153.

1. Централизация, то есть определение инстанций, принимающих решения.
2. Специализация, то есть степень функциональной дифференциации отдельных подразделений внутри предприятия.
3. Стандартизация, то есть степень подчинения деловой деятельности различным регламентам и установленным ролям.
4. Формализация, то есть значение деловой документации в деловой деятельности.
5. Конфигурация, то есть соотношение делового процесса и административного персонала, представляющее собственно корпоративное начало.

Результаты своего обследования Г. Реддинг сравнил с результатами аналогичных исследований английских компаний, получив следующие цифры (они представляют собой коэффициенты замерявшихся параметров)<sup>16</sup>:

<i>Элементы организации</i>	<i>Английские компании</i>	<i>Китайские компании</i>
Специализация ролей	26,2	18,5
Стандартизация	74,4	59,8
Формализация	19,8	19,7
Централизация	80,9	109,9
Конфигурация	29,7	13,5

Данные этой таблицы в действительности скорее скрывают глубокие качественные различия в организации деловой активности на Западе и в Китае, но в некоторых отношениях довольно примечательны. Как видим, уровень специализации ролей в английских компаниях на 30% превышает аналогичный показатель в китайских компаниях, то есть для китайских компаний характерны сосредоточение власти в лице ее хозяина и распыление ответственности между отдельными исполнителями, что позволяет руководителю и даже требует от него вмешиваться во все аспекты деятельности предприятия.

Показатель стандартизации для английских компаний тоже на 20% выше, чем для китайских компаний, что, несомненно, отражает свойственную китайскому социуму большую роль личностного фактора и взаимных обязательств в деловых отношениях.

Напротив, уровень централизации в китайских компаниях оказался на 27% выше, чем аналогичный средний показатель на английских предприятиях – явное подтверждение столь характерного для семейного предприятия в китайском обществе сосредоточения власти в руках его главы. Социологические обследования в континентальном Китае подтверждают сравнительно низкую степень влияния персонала китайских компаний на ее руководство: она примерно в полтора раз ниже аналогичного показателя в Европе и Японии<sup>17</sup>.

Степень формализации является единственным примерно равным для обеих сторон показателем, что, принимая во внимание высокий уровень централизации и неразвитость ролевой специализации, объясняется общепринятой в Китае практикой детальной регистрации всех сторон и моментов хозяйственной и организационной деятельности. Таким способом глава предприятия защищает свои права и сохранность своей собственности.

Показатель конфигурации, по сути дела, позволяет судить о доле чисто административного персонала, не занятого непосредственно на производстве. Выясняется, что в Англии он более чем вдвое выше, чем в китайской деловой среде. Возможно, отчасти это объясняется характерным для Запада большим объемом документации, относящейся к налогам и

<sup>16</sup> Там же, p. 160.

<sup>17</sup> O. Laaksonen. Management in China during and after Mao. – Berlin: de Greyter, 1988, p. 300-301.

социально-правовым аспектам деятельности предприятия. Но с не меньшим основанием мы можем видеть в этом проявление прагматизма китайских предпринимателей, стремящихся избавиться от людей, не причастных к получению прибыли, и в то же время, в качестве полномочных хозяев предприятия, ревниво относящихся к профессиональным менеджерам, бухгалтерам и прочим «компетентным специалистам», способным оспорить их авторитет и власть.

Действительность деловой жизни в китайской среде наполняет сухие данные статистики ярким, едва ли не экзотическим на европейский взгляд содержанием. Бросается в глаза прежде всего совершенно исключительное положение, которое в жизни компании занимает ее хозяин – по-китайски *лаобань*. Именно он единолично принимает практически все решения, касающиеся организации и деятельности его предприятия, и притом исполняет свою роль руководителя в давно исчезнувшем на Западе патерналистском ключе, представляя для своих подчиненных одновременно добрым и строгим отцом, наставником и старшим другом. В соответствии с древними правилами китайского «искусства власти» только он обладает всей полнотой информации о положении предприятия и скупно делится ею с отдельными служащими сообразно их функции и рангу. Только он один знает о мотивах и целях принятия решений, что позволяет ему поддерживать подобающую дистанцию с работниками. На долю последних остаются догадки и глухое соперничество с сослуживцами, что только укрепляет власть хозяина. Открытый обмен мнениями и тем более противодействие начальнику – вещи совершенно немислимые в китайской среде. Более того, гласность невозможна даже в отношениях между рядовыми сотрудниками, ибо каждый китаец с детства приучен держать свое мнение при себе и «проглатывать» обиду и недовольство ради согласия в коллективе. Он старается не обсуждать и тем более не спорить, а «безмолвно постигать» смысл происходящего. Ибо всякий спор, даже разрешенный, говорил еще даосский патриарх Лао-цзы, надолго, если не навсегда, оставляет в сердце неприятный осадок, и это может стать причиной нового конфликта.

Неизбежным следствием такой авторитарной и одновременно аморфной корпорации, скрепленной больше символическим единством, являются интриги и фракционная борьба среди служащих, их жадный интерес к всевозможным сплетням и слухам. Более того, в таких условиях работники не испытывают чувства преданности компании или даже ее хозяину, а руководство не очень-то доверяет низовому персоналу. Бдительный контроль начальства за действиями подчиненных считается разумным и необходимым. Вот характерные высказывания гонконгских бизнесменов, приводимые Г. Реддингом:

«Я думаю, общение – это западное понятие, а вовсе не китайское. Мы никогда не говорим о том, что значит общаться друг с другом. Если ты умен, ты можешь сам этому научиться. Надо уметь наблюдать. Ты смотришь на лицо хозяина, на его поступки – и догадываешься. Надо быть полным дураком, чтобы что-то делать, не получив указания от хозяина. Даже если ты знаешь, как это делать... Искусство управлять людьми в том и состоит, чтобы заставить других гадать о том, что у меня на уме. Поэтому я ставлю других в такое положение, при котором они стараются угодить мне. В Китае издавна так повелось: часто то, что не говорится, важнее сказанного, и люди нарочно говорят намеками, чтобы проверить тебя. Вот вершина искусства управления».

«На Западе люди могут спорить и возражать открыто. Если начальник принял решение, ты выполняешь его, но ты можешь сказать ему, что не согласен с его решением. Но у китайцев все по-другому. Ты стараешься догадаться о том, чего хочет начальник, и тогда ты соглашаешься. Ты предлагаешь что-нибудь такое, что ему понравится...»<sup>18</sup>.

К этому можно добавить еще одно примечательное свидетельство. Оно принадлежит Г. Цзяну – эмигранту из Шанхая, создавшему в США крупную компанию, производящую электронику. Видимо, в Америке Цзян успел подзабыть китайские порядки, и когда он в середине

---

<sup>18</sup> Там же, р. 163.

1990-х годов после настойчивых просьб тайваньских властей переехал на, казалось бы, модернизированный Тайвань, обнаружил, что местное деловое сообщество отличается от американского не в лучшую сторону. «В Соединенных Штатах инженеры открыто участвуют в обсуждении и высказывают свои предложения, – говорит Цзян. – А здесь они будут помалкивать и держать все про себя. Вы говорите что-то, а потом должны догадываться, действительно ли менеджеры согласны с вами или делают вид из вежливости. Когда здесь у людей возникают проблемы, они не хотят раскачивать лодку»<sup>19</sup>.

Легко предвидеть негативные последствия подобной организации властных отношений:

«Вследствие их большой зависимости от вышестоящих, от отдельных работников нельзя ожидать стремления улучшить систему, действовать по собственной инициативе, предъявляя необычные требования своему подразделению, или выносить решения по вопросам, которые не входят в круг их обязанностей»<sup>20</sup>.

Пропасть между начальником и подчиненными – снимаемая, напомним, «безмолвным постижением» – в известной мере воспроизводит разрыв между замкнутым семейным коллективом и окружающим миром. Становится более понятной в таком случае и подчеркнутая скрытность руководящего лица: в ней можно видеть своеобразную защитную реакцию, ведь за пределами семьи его власть не имеет под собой прочного основания. Но короля должна играть свита: демонстративная почтительность подчиненных есть способ сохранения «лица» хозяина. Продолжением тех же организационных принципов выступает и столь свойственная китайскому деловому сообществу ставка на личные доверительные связи между хозяевами предприятий.

Подобный тип отношений, разумеется, не лишен внутренних противоречий и в зависимости от обстоятельств и точки зрения оценивается по-разному. Связи, непременно предполагающие взаимность обязательств, могут оказаться нежелательным бременем, и от них порой уклоняются. Но в кругу «своих» подчеркнуто личностный элемент в отношениях неизбежен и необходим. Принцип личностных связей, несомненно, предполагает проявление личной заботы начальника о своих подчиненных – обычно в присущей поведению китайцев двусмысленно-нарочитой форме. Один гонконгский бизнесмен рассказывает о своем отце, владельце фабрики:

«Он владел самой большой китайской фабрикой в Гонконге. Он приходил на службу к семи часам и разговаривал со всеми рабочими, малярами, механиками, угощая их сигаретами. Он не думал о деньгах. Важны человеческие отношения».

Вот свидетельство другого представителя делового мира Гонконга:

«В моей организации много работников разного профиля, но я бы не стал увольнять того, кто не справляется со своими обязанностями. Я бы его оставил и постарался бы помочь ему работать лучше. Терпеть не могу кого-то выгонять. Я не помню, чтобы мы кого-нибудь уволили, кроме одного бухгалтера, который жульничал».

От хозяина-управляющего китайской фирмой или предприятием вообще требуется доскональное знание положения дел и особенно отношений в коллективе – только так он может оправдать свое звание босса, да и попросту сохранить авторитет. Управлять, в китайском понимании, способен только тот, кто умеет, как говорят китайцы, «вникать в суть каждого дела». Типично в своем роде заявление удачливого сингапурского бизнесмена, директора фабрики резиновых изделий:

---

<sup>19</sup> Fast Company, # 9, 1997, p. 152.

<sup>20</sup> Hu Weizhong, C.L.Grove. Encountering the Chinese. – Yarmouth: Intercultural Press, 1991, p. 95.

«Я один заключал сделки с иностранными партнерами. И я же вел дела с местными предпринимателями. Я сам делал закупки. Я также занимался техническими вопросами производства, применяя опыт переработки резины, который приобрел раньше...»<sup>21</sup>.

Главным качеством китайского менеджера при таком подходе предстает виртуозное мастерство, вырабатываемое многолетними и методическими упражнениями. Именно таков общий идеал человеческой практики в китайской цивилизации.

Другой гранью той же ситуации является неискоренимая подозрительность руководства по отношению к рядовым работникам и почти маниакальное стремление контролировать каждый шаг подчиненных. Управляющий фабрикой в Шэньчжэне рассказывает о своей работе: «Нам приходится ограничивать ответственность рабочих, потому что в них нет ни преданности, ни доверия. Я буквально трачу каждый день шесть часов, следя за тем, что делает персонал». Это почти маниакальное стремление обеспечить полный контроль над деятельностью предприятия выдает все ту же глубинную неуверенность в будущем, которая проявляется в привычке китайцев оценивать жизненный успех деньгами и притом откладывать как можно больше на черный день.

Со своей стороны, служащие должны были выказывать всяческое усердие и преданность даже не столько компании, сколько лично ее хозяину. Личная просьба хозяина к работнику, да к тому же в подчеркнуто вежливой форме, непременно возымеет действие. Общепринятая практика деловой жизни была призвана создать все условия для «сердечного согласия» между начальниками и подчиненными. В старом Китае служащих торгового дома или лавки набирали, как правило, из числа его земляков. Они жили и питались бесплатно там же, где служили, получая скромное жалованье, но и солидную премию в конце года, а также бесплатные билеты в театр. Низшая категория наемных работников – ученики или подмастерья – жалованья вообще не получала, но была обязана находиться на службе с раннего утра до позднего вечера. Нередко в контракте о найме специально оговаривалось, что ученик не имеет права «сидеть без дела». Очевидно, что неиссякаемое прилежание и трудолюбие, которое сами китайцы считают лучшей чертой своего характера, было, помимо прочего, средством сохранения «лица» хозяина. Усердие подчиненных, впрочем, отнюдь не влекло за собой каких-либо обязательств со стороны владельца или руководителей предприятия. Никто из опытных работников не был обязан обучать тех же учеников, и всякое наставление от старших воспринималось ими как настоящее благодеяние. Более того, заслуги наемного работника перед предприятием вовсе не обязательно удостоивались вознаграждения, ведь речь шла о человеке, не принадлежащем к семейному кругу. Поскольку бережливость в Китае считается едва ли не главной добродетелью хозяина, жалованье служащих тоже поддерживалось на максимально низком уровне.

Многие из этих традиций сохраняются и на современных предприятиях. Например, на известных мне тайваньских предприятиях в континентальном Китае работники живут в общежитиях и, по мысли управляющих, должны чувствовать себя «как одна семья» и даже проводить вместе свой досуг. На китайский Новый год им выдается солидная премия в традиционных «красных конвертах». Профсоюзы слабы и ориентированы на сотрудничество с руководством предприятия. Открытый конфликт с начальством и тем более забастовка практически исключены.

Тем не менее акцент на добросовестном сотрудничестве и сплоченности всех служащих предприятия ничуть не устранял отчужденности между руководством и подчиненными. Говоря еще точнее, в отличие от японского общества с его ярко выраженной корпоративной преданностью, в китайском социуме преданность есть свойство отношений между отдельными лицами. Китайский бизнес по своей социальной природе не столько корпоративен, сколько

---

<sup>21</sup> Chan, W.T., C.Chang. Stepping out, The Making of Chinese Entrepreneurs. – Singapore: Prentice Hall, 1994, p.50.

персоналистичен. «Рассеивание» как существо китайской социальности в полной мере характерно для китайских форм организации бизнеса. К этому следует добавить уже известные нам подозрительность даже в отношениях между людьми, связанными «человеческими обязательствами», и сильнейшее стремление к самостоятельности. Отсюда и присущая китайцам готовность к частой смене места работы, столь контрастирующая с положением в Японии: на Тайване, например, до половины работников мелких и средних предприятий ежегодно меняют место работы<sup>22</sup>.

На том же Тайване, по моим наблюдениям, нечасто можно встретить человека, уважающего и тем более любящего свое начальство (а впрочем, где его любят?). Но еще реже там можно увидеть служащих, открыто протестующих против руководства своей компании. Как бы там ни было, современные менеджеры, получившие западное образование, часто утверждают, что в китайских компаниях рядовые служащие не имеют причин быть преданными своему начальству. Вот типичное в своем роде высказывание одного гонконгца:

«Я думаю, что один из самых больших недостатков китайской организации состоит в том, что там не уважают служащих, и служащие очень мало влияют на деятельность своей компании – не так, как принято на Западе. Вот почему, если в ней что-то не так, все дело рушится. Служащие почти ни во что не вмешиваются. Начальник думает, что он умнее всех. Это часть китайского мышления»<sup>23</sup>.

Естественно, авторитарный стиль руководства китайской компании не способствует проявлению инициативы со стороны подчиненных и снижает их чувство личной ответственности. Другим важным ограничением семейного бизнеса по-китайски является неспособность компании к расширению. Потребность хозяина сохранить единоличный контроль над всеми сторонами деловой деятельности и нежелание эту деятельность диверсифицировать вкупе с традиционной осторожностью китайских предпринимателей ставят свои жесткие пределы роста даже очень успешно действующего предприятия. Обычно от него отпочковывается новая компания, во главе которой встает член семьи, ведущей бизнес. И даже если компания со временем приобретает большие размеры, она по-прежнему управляется как семейное предприятие.

Как всякий тип организации, китайские семейные предприятия имеют свои сильные и слабые стороны, и дать строго объективную оценку их деятельности едва ли возможно. К достоинствам таких компаний можно отнести сравнительно высокий уровень сплоченности ее служащих, эффективное сотрудничество благодаря устойчивым личным связям, низкие транзакционные издержки, способность быстро откликаться на изменения обстановки, отсутствие необходимости в жестком контроле персонала и производства. Что же касается недостатков, то в их числе можно назвать отсутствие инициатив и инноваций в среде низших служащих и четкой стратегии у руководства, недостаток профессионализма, постоянную угрозу разделения персонала на соперничающие фракции и, наконец, крайне ограниченные возможности для сотрудничества.

Можно с уверенностью сказать, что традиционный китайский бизнес несет на себе глубокую печать китайской культурной специфики и безусловно удобен – или, по крайней мере, был таковым до последнего времени – в китайской общественной среде. Ее реальные преимущества относятся к обеспечиваемой именно культурой самой возможности взаимодействия или того, что я называю чистой общительностью как предела всякого сообщения. Н. Луманн, касаясь условий осуществления власти, говорит об обуславливаемой культурой «модализации отношений» и в конечном счете – о «метакоммуникации», которая проявляется «в форме молчали-

---

<sup>22</sup> R.H. Hall, Xu Weiman. Run Silent, Run Deep – Cultural Influences on Organizations in the Far East, *Organization Studies*, vol. 11, 1991, # 4.

<sup>23</sup> G. Redding, *op. cit.*, p. 178.



вого предпонимания, этакого ожидаемого ожидания ожиданий». Метакоммуникация «может актуализироваться в косвенных указаниях, риторических вопросах и намеках, наконец, формулироваться эксплицитно»<sup>24</sup>. Впрочем, как бы эксплицитно ни формировалась «метакоммуникация», она неизменно предстает как символическое выражение.

Сказанное отчасти объясняет, почему китайские семейные предприятия способны процветать даже несмотря на то, что многие принципы их организации и деятельности явно противоречат основам современного менеджмента. Считается, что большие компании способны действовать более эффективно, но в китайской среде эффективны как раз малые предприятия. Теория менеджмента предписывает управляющим делить власть с подчиненными, вовлекая их в общее дело, а в китайском социуме, напротив, руководители оставляют за собой всю полноту власти и только указывают подчиненным, что им нужно делать. Такая популярная на Западе управленческая методика, как мобилизация работников на достижение общей цели, совершенно непригодна в китайской среде. Еще менее подходят китайскому обществу демократические замашки американских управленцев. Современные теоретики менеджмента советуют почаще обновлять руководящие звенья предприятия и перестраивать их структуру, а китайский семейный бизнес отличается стабильностью и руководства, и организации. Господство личностных отношений и патерналистское отношение начальства к рядовым работникам, неразвитость специализации ролей, препятствующая выявлению и продвижению талантов, тоже никак не вписываются в современные представления о рационально устроенном предприятии.

Важная особенность китайского делового уклада – общая аморфность отдельных конгломератов компаний и всей бизнес-паутины делового сообщества при наличии твердой патерналистской власти хозяина в каждой семейной или, в лучшем случае, преимущественно семейной фирме. Это обстоятельство весьма затрудняет определение кредитных рейтингов для китайских корпораций и вообще получение сколько-нибудь внятной информации о деятельности отдельных китайских предпринимателей. Соответствующие агентства и консалтинговые фирмы, как правило, не могут сказать ничего конкретного ни о происхождении китайского капитала, ни, главное, о методике принятия решения в китайских компаниях. Преобладающая роль общей паутины связей препятствует появлению в китайском бизнесе ярких корпоративных брендов. В этом заключается одна из самых больших слабостей китайского стиля менеджмента.

Отмеченные особенности китайской деловой среды по-своему весьма ярко запечатлелись в самом облике, например, тайваньской экономики. При всех впечатляющих достижениях тайваньского бизнеса в нем, за исключением двух-трех производителей портативных компьютеров, практически нет очень крупных компаний. Не породил Тайвань и известных брендов. Большинство экспортной продукции Тайваня приходит на внешние рынки под местными названиями. Кроме того, существует тенденция к производству отдельных деталей вместо полного цикла производства. Например, Тайвань, один из крупнейших экспортеров велосипедов, не имеет ни одного велосипедного завода. Велосипеды собираются на местах в зависимости от местного спроса.

В западной литературе можно встретить диаметрально противоположные оценки китайского делового уклада. Известный американский теоретик менеджмента П. Друкер, например, считает тайваньских и корейских менеджеров лучшими в мире, но нередки и резко негативные оценки китайских традиций в бизнесе, как, например, вот эта:

«Азиатские конгломераты слишком громоздки, расплывчаты, слишком плохо управляемы и структурированы, непрозрачны и не содержат в себе внутренних сдержек и контроли-

---

<sup>24</sup> Н. Луманн. Власть. – Москва: Праксис, 2001, с. 45.

рующих инстанций. Не существует “азиатского” пути в глобальный век – только правильный и неправильный путь, и азиатский путь – неправильный»<sup>25</sup>.

Тем не менее резоннее предположить, что коль скоро китайский бизнес существует и процветает вопреки научным теориям управления, тем большего внимания к себе он заслуживает, тем больший интерес представляет попытка разобраться в причинах успехов китайского предпринимательства.

---

<sup>25</sup> Michael Backman. Asian Eclipse. – Singapore: John Wiley & Sons, 1999, p. 60.

## Современный китайский бизнес: капитализм по Конфуцию?

Конечно, не существует каких-либо объективных критериев эффективности или неэффективности предприятий «китайского» или любого другого типа. Эти предприятия – продукт определенной культурной традиции и исторических условий ее существования, жизнеспособная форма деловой деятельности в китайской общественной среде. Это обстоятельство, разумеется, не лишает их общечеловеческой значимости, но последняя должна быть выявлена в результате специальных сопоставительных исследований, которые пока остаются делом будущего.

История дала возможность испытать на деле, и притом почти в «лабораторно чистых» условиях, возможности традиционных форм китайского бизнеса. Речь идет о китайских мигрантах, переселившихся в страны Юго-Восточной Азии из приморских провинций Южного Китая, в основном Гуандуна и Фуцзяни. Лишившись поддержки своего социума и своей государственности (как, впрочем, и ее зачастую обременительной опеки), оказавшись в чуждом, часто откровенно враждебном этническом окружении в крайне невыгодных условиях, почти без средств и без уверенности в завтрашнем дне, составляя почти всюду (за исключением Сингапура) незначительное меньшинство, китайские общины совершили одно из тех чудес, на которых стоит жизнь: сумели превратить свою объективную слабость в источник силы и со временем заняли господствующие позиции в экономике стран, которые стали их новой родиной. Доля китайских иммигрантов в населении стран ЮВА не достигает 10%, но им принадлежит до 80% всех местных компаний, а ВВП местной китайской общины до последнего времени был сопоставим с показателями КНР. Для некоторых стран соответствующие показатели просто поразительны. Например, в Индонезии, где китайцы составляют лишь 2,5 % населения, им принадлежит более 70% рыночного капитала, для Филиппин это соотношение составляет соответственно 2% и 55%, для Вьетнама – 1,4% и 45%. Материальный и образовательный уровень китайских мигрантов в настоящее время намного превышает соответствующие показатели коренного населения, которое, естественно, платит им завистью, а нередко откровенной неприязнью. В Индонезии, например, правительство даже запрещает празднование китайского Нового года, дабы увеселения процветающих китайцев не раздражали коренное население. Большинство специалистов считают китайский капитал ЮВА третьей по величине экономической силой в мире после США и Японии. Не менее примечателен и тот факт, что многие крупнейшие китайские предприниматели этого региона начинали почти с нуля: с деревенской столовой, лавки по продаже сахара, фабрики по производству пластмассовых цветов и т.п.

На протяжении первой половины XX века китайская диаспора в ЮВА смогла обеспечить себе господствующие позиции, главным образом в региональных торговых сетях, что стало возможным, как легко догадаться, благодаря изначально «сетевому» характеру китайского делового сообщества, причем деловые связи всегда подкреплялись родственными и земляческими связями, которые предполагали еще и общность диалекта. К примеру, в современной Малайзии насчитывается 138 обществ и ассоциаций китайцев, говорящих на диалекте Хоккен (пров. Фуцзянь).

Китайские предприниматели, опираясь на широкий и в высшей степени надежный круг связей, а также развитую систему кредита, успешно освоили роль посредников между производителями и потребителями в самых разных областях рынка. В некоторых районах они фактически монополизировали оптовую и даже розничную торговлю сельскохозяйственной продукции, железа, минеральных ископаемых. Тесная взаимопомощь и многогранный характер их торгово-финансовых операций позволили китайским предпринимателям легко приспособиться к меняющимся условиям и успешно переживать давление местных властей. Напри-

мер, когда в 1950-х годах правительство Сукарно в Индонезии резко ограничило возможности торговой деятельности для китайской общины и одновременно перешло к протекционистской политике, многие китайские предприниматели занялись развитием производства и в итоге стали крупнейшими производителями целого ряда товаров.

Вообще китайским предпринимателям свойственно одно весьма ценное для делового человека качество – естественная аполитичность, что не только не затрудняет, но даже облегчает им сотрудничество с любой властью. Хорошим примером китайской аполитичности как проявления деловой хватки служит поступок крупного бизнесмена из малайских китайцев Роберта Куока, получившего от журнала «Форбс» звание «самого хитрого бизнесмена мира». Вскоре после событий на площади Тяньаньмынь в 1989 году, в обстановке усилившейся международной изоляции КНР Куок предложил построить в Пекине Китайский всемирный торговый центр – и приобрел важные связи в китайском правительстве.

Китайская эмиграция в Юго-Восточную Азию предельно обнажила многие черты традиционного жизненного уклада китайцев и прежде всего – первостепенную роль родственных и земляческих общностей. Повсеместно китайские предприятия имели семейную основу, а сети деловых связей выстраивались по земляческому принципу, охватывая, как правило, представителей одной этнической группы (эти группы в Южном Китае обычно различаются, помимо общности территории проживания на их исторической родине, по их диалектам).

Интересно, что неблагоприятные общественные и политические условия жизни китайских общин в ЮВА лишь способствовали их консолидации и в конечном счете – росту их влияния. Так было, например, в Индонезии или Малайзии, где враждебное или, по крайней мере, настороженное отношение местных властей к китайским мигрантам в итоге способствовали и росту этнического самосознания китайцев, и усилению их влияния на политическую жизнь через посредничество различных общественных ассоциаций или благодаря личным связям. Напротив, в Таиланде, где общество отличается терпимостью к переселенцам из Китая, последние в значительной мере ассимилировались с местным населением и даже охотно принимают тайские имена. Тем не менее из 30 крупнейших компаний и банков Таиланда только два предприятия не контролируются местными китайцами.

Как же конкретно выглядит китайский бизнес в этом регионе? Его облик, как легко предположить, весьма пестр и многогранен. В принципе его наиболее удачливые представители тяготеют к созданию транснационального, но чисто китайского по этническому составу руководящего звена предприятий. Разрастаясь и занимая все новые сегменты рынка, превращаясь в обширные конгломераты предприятий разного профиля, эти компании или, точнее, финансово-промышленные группы сохраняют свою традиционную, воспроизводящую семейную организацию ячеистую структуру. В рамках одной группы советы директоров отдельных компаний обычно имеют общий контингент руководителей, которые приходятся друг другу родственниками и имеют свою долю акций в различных компаниях. Многосторонний характер китайского бизнеса при наличии очень тесных доверительных отношений между руководителями отдельных подразделений, действующих в разных странах, придает китайским предприятиям особенную устойчивость. При необходимости такой семейный «куст» компаний может, наоборот, сосредоточиться на двух-трех наиболее доходных в данный момент формах деятельности. Надо заметить также, что в крупных корпорациях значительная доля акций может принадлежать государству и отчасти – иностранным инвесторам, что является, в общем-то, полезной необходимостью.

Китайские исследователи выделяют три основных этапа развития семейных предприятий в китайском обществе с точки зрения семейно-клановой структуры. На начальной стадии такое предприятие ограничивается рамками простой семьи и ее ближайших родственников – в основном родными братьями его главы. Занимается оно, как правило, только одним видом производства или услуг.

При благоприятных условиях семейное предприятие вступает в этап «роста». Последний характеризуется вовлечением в предприятие боковых ветвей клана и участием в его деятельности родственников двух-трех поколений. Организация, таким образом, приобретает свою иерархию, в рамках которой младшие родственники находятся в подчинении у старших. В старом Китае было распространенным явлением, когда старший родственник предоставлял свои средства младшему родичу для ведения торговли.

Третий этап соответствует «зрелости» предприятия. Для него характерны значительное количественное расширение организации, диверсификация ее деятельности и распределение руководящих должностей между представителями старшего поколения, многоуровневая стратификация по поколенческому и возрастному признаку<sup>26</sup>. В современном Китае, где наблюдается возрождение семейно-кланового субстрата общества, родственные или, скорее, квази-родственные объединения порой достигают колоссальных размеров. Так, в 1985-1992 годах в портовом городе Вэньчжоу (пров. Чжэцзян) и его окрестностях сложилась ассоциация людей по фамилии Чжэн. Она включает в себя несколько сотен кланов и насчитывает в общей сложности до 500 тысяч человек. В Вэньчжоу существует и аналогичное объединение людей, носящих фамилию Линь<sup>27</sup>.

Исследования деловой деятельности китайских семейных компаний тоже дают основания выделить три основных этапа их развития. Первый этап – накопление первоначального капитала, обычно за счет торговли и перевозки грузов. Второй этап – рост за счет приобретения собственности: покупка большого участка земли, строительство производственных предприятий, торговых сооружений и т.п. Третий этап представлен дальнейшим наращиванием собственности и диверсификации предпринимательской деятельности<sup>28</sup>.

Если говорить о хозяйственных предпочтениях китайцев в ЮВА, то традиционно они предпочитают заниматься бизнесом в таких областях, как розничная и оптовая торговля товарами широкого потребления, текстильное производство, строительство, сфера услуг (особенно содержание гостиниц), страхование, грузовые и пассажирские перевозки, коммуникации и проч. Вот типичный в своем роде пример: компания Хон Леон, принадлежащая семейству сингапурских китайцев Квек. Ее основатель в 1928 году в возрасте 16 лет приехал в Сингапур из Китая и больше десяти лет работал на принадлежавшем его брату небольшом заводе металлоизделий, где проделал путь от ученика до управляющего. Как и большинство его соотечественников, он хотел завести собственное дело, и в 1941 году основал компанию Хон Леон, начальным капиталом которой стали 7 тысяч долларов его личных сбережений. На первых порах Квек держал магазин мебели и скобяных изделий, потом открыл еще несколько магазинов разного профиля, постепенно расширяя при поддержке брата сферу своей деятельности. По мере расширения бизнеса в компанию приглашались все новые родственники, получавшие свою долю дивидендов. Диверсифицировать деятельность компании, согласно общепринятому мнению, нужно для того, чтобы уменьшить риски. Считается, что наибольшую устойчивость компании придает наличие базы во всех четырех главных областях китайского бизнеса: торговле, финансах, промышленности и недвижимости.

Со временем Квеки занялись производством краски, цемента и каучука, строительством и торговлей недвижимостью. Впоследствии, уже в 1960-е годы, семейство Квек учредило ряд финансовых структур. В 1982 году оно приобрело гонконгский банк Дао Хэн в целях консолидации своих финансовых ресурсов. Спустя 12 лет этот банк владел капиталом в размере более 422 млн. гонконгских долларов, приносивших ежегодно прибыль в 51,5 млн. долларов.

---

<sup>26</sup> Гань Дэань и др. Чжунго цзяцзю цие яньцзю (Исследование китайских семейных предприятий). – Пекин: Чжунго шэхуэй кэсюэ, 2002, с. 288-289.

<sup>27</sup> Да лан чао (Большой прилив), ред. Ху Вэйси. – Пекин: Дандай чжунго, 1994, с. 180.

<sup>28</sup> G. Wong. Business Groups in a Dynamic Environment: Hong Kong 1979-1986. – Asian Business Networks, p. 102.

Владельцами компании являются около трех десятков членов семьи Квек, принадлежащих к трем поколениям. Она включает в себя как открытые, так и закрытые для посторонних подразделения. В середине 1980-х ее капитализация составляла 1,2 млрд. сингапурских долларов.

В структурном отношении компания разделяется на четыре основных подразделения: финансовую группу Хон Леон Кредит, промышленные группы Хон Леон Индастриз и Хьюм Индастриз, а также Группу Гого. Хон Леон Кредит включает в себя шесть кредитных организаций и компаний по торговле недвижимостью, базирующихся в Гонконге. Хон Леон Индастриз включает в себя полтора десятка производственных компаний разного профиля. Хьюм Индастриз – это пять промышленных компаний, включая издательство. Наконец, группа Гого действует в разных странах: в Гонконге и Англии, Сингапуре, Китае и на Филиппинах. В Гонконге, Сингапуре и Англии она занимается в основном инвестированием и страхованием, в Китае владеет пятью промышленными предприятиями разного профиля и гостиницей, на Филиппинах – страховыми компаниями и заводами по производству строительных материалов<sup>29</sup>.

Традиционно семейные китайские предприятия управлялись одним хозяином, коллективное руководство компанией или даже какая-либо иерархия в руководстве не допускались. Даже в крупных холдингах, подобных группе Хон Леон, глава компании сохраняет прочный контроль над всеми входящими в него подразделениями – не в последнюю очередь как патриарх семейства. Еще и в наши дни после смерти владельца даже крупной семейной фирмы ему обычно наследует сын независимо от его деловых и личных качеств. Управляющие среднего звена подбирались из числа родственников. Финансы тоже находились под прямым и весьма бдительным контролем хозяина, который нередко проявлял полное равнодушие к точной бухгалтерии – разумеется, не на пользу делу. Аналогичным образом, при принятии решений владелец предприятия полагался не на советы специалистов, а почти исключительно на собственный опыт и интуицию, что порой приводило к серьезным управленческим ошибкам или снижало эффективность работы предприятия. Нередко бывало и так, что владелец прибегал к недопустимым по западным понятиям манипуляциям средствами подвластных ему компаний, произвольно задерживал выплаты дивидендов держателям акций и т.п. Одним из главных недостатков традиционного китайского менеджмента было отсутствие корреляции между стоимостью производства и расходами, что делает невозможным планирование. Возникавшие трудности разрешались путем перекачки финансов из одного предприятия в другое.

И тем не менее столь примитивная организация управления не мешала китайским предпринимателям диверсифицировать свою деятельность и успешно осваивать новые рынки. Секрет успеха, несомненно, нужно искать все в том же личном факторе: надежных связях и прочном доверии между партнерами, тесной взаимопомощи в рамках налаженных связей, низком уровне транзакционных издержек в условиях семейного управления, легкости получения информации даже помимо специальных институтов. Все это не только создает благоприятную среду для деловой активности, но и позволяет компании остаться на плаву даже в случае серьезного просчета ее руководителя. В сущности, каждая китайская компания поддерживается плотной паутиной наработанных ею связей. Наконец, нельзя сбрасывать со счетов и важных для деловой жизни черт национального характера китайцев: трудолюбия, честности, упорства, скромности и проч.

Общая тенденция развития китайского бизнеса в ЮВА выражена в постепенном расширении питающих его торговых сетей и диверсификации деловой деятельности, а также сращивании или, по крайней мере, тесном взаимодействии китайского капитала с политической элитой, что тоже является традиционной чертой предпринимательства в китайском социуме. Правда, инфраструктура китайского делового сообщества имеет почти исключительно гори-

---

<sup>29</sup> Подробнее см: T.Ch. Kiong. Centripetal Authority, Differentiated Networks: The Social Organization of Chinese Firms in Singapore. – Asian Business Networks, pp. 141-153.

зонтальный характер, что заметно отличает ее от преимущественно вертикальной организации финансово-промышленных групп, характерной для корейских чёболов и японских кэйрэцу. Но китайские компании отличаются большой гибкостью и способностью приспосабливаться к изменениям общественной среды. Многие крупные корпорации Гонконга и Тайваня все чаще создают структуры рассеянного типа, где каждое подразделение действует на основе доверительных связей с заказчиком и потребителем и обладает большой степенью самостоятельности вплоть до передачи зарубежных отделений фирмы в управление местным акционерам.

Надо признать, что страны Восточной Азии сумели создать свой особый тип капиталистического уклада, в котором экономическая эффективность хозяйственного либерализма отлично уживается с государственным патронажем и авторитарными тенденциями в политике. Секрет этой эффективности заключается в факте иерархической природы человеческих общностей и самой природы человеческого общения. Такого рода иерархическая связь служит в Азии основой общественного консенсуса, который санкционируется культурной традицией и государством. Современный наблюдатель описывает своеобразие азиатского капитализма в следующих словах:

«В западных либеральных демократиях социальное регулирование осуществляется опосредованно, через набор стратегий, программ и техник, которые формируют экономические, семейные и общественные институты. В либеральных экономиках Азии социальное регулирование не столько рассеяно в различных инстанциях, сколько сосредоточено в государственном аппарате, и проблемы управления представлены как проблемы религиозного и культурного отличия от Запада...

В противоположность рациональному, расчетливому субъекту нелиберального Запада, который идет по пути индивидуализма, стараясь быть хозяином себя, экономики азиатских тигров создают рациональный субъект, который оформляется властью государства...»<sup>30</sup>.

Важный урок, который преподают страны Восточной Азии, состоит в том, что капитал привлекает не только и не столько дешевая и дисциплинированная рабочая сила, сколько общая стабильность в государстве и наличие консенсуса в обществе. В последние же десятилетия инфраструктура китайского бизнеса имела особое значение для роста иностранных инвестиций в странах этого региона, а также развернувшейся с 80-х годов XX века приватизации государственной собственности. Именно китайская бизнес-паутина давала в рамках целого региона наибольшие преимущества, когда требовалось определить наиболее выгодные точки и формы инвестирования капитала. Тем самым она стала одним из главных факторов экономического бума в ЮВА и роста экономического сотрудничества региона с Южным Китаем: именно китайские эмигранты сыграли решающую роль в соединении дешевой рабочей силы на южнокитайском побережье с технологиями и финансами Японии и Запада. Одновременно Сингапур, Гонконг и в меньшей степени Бангкок стали главными региональными форпостами свободного рынка и глобальной экономики. То, что в последнюю четверть XX века ЮВА наряду с Дальним Востоком оказалась наиболее динамично развивающимся регионом, является заслугой, во-первых, японских инвесторов и, во-вторых, китайского делового сообщества. Те же китайские мигранты сделали возможным инвестиционный бум в Китае, первыми начав делать крупные вложения в китайскую экономику. Еще в начале 1990-х на Гонконг приходилось до трех четвертей всех иностранных инвестиций в Китай.

Наконец, китайцы успешно проникают на рынки других регионов мира. Достаточно сказать, что с 1982 по 1987 год число зарегистрированных китайцами предприятий в США выросло с примерно 49 тысяч до 90 тысяч, а их совокупный капитал увеличился с 4,3 до 9,6

---

<sup>30</sup> Aihwa Ong. Flexible Citizenship. The Cultural Logics of Transnationality. – Duke University Press, 2002, p. 195-196.

млрд. долларов США<sup>31</sup>. В числе наиболее динамично развивающихся американских компаний немало тех, которые были созданы обучавшимися в США китайскими студентами.

Быстрый рост региональной экономической интеграции в ЮВА на основе инфраструктуры китайского предпринимательства, экономические успехи Китая и, наконец, огромный объем китайских инвестиций в Северной Америке и Западной Европе привели к непредвиденному результату: этнические китайцы увидели в деловой деятельности вдохновляющую основу для своего сплочения не только на региональном, но даже и глобальном уровне. Забрехала милая сердцу каждого китайца перспектива возникновения всемирного Китая – одного из лидеров глобальной экономики и мировой державы. Вот что говорит по этому поводу президент гонконгского Восточноазиатского банка Дэвид Ли:

«По мере того, как Китай будет идти вперед, развивая все от ракет до биотехнологий, лазеров и оптики, он станет научной сверхдержавой XXI века. Поистине, Китай – это единственная страна, которая способна бросить вызов США, Японии или Европе в области технологии. Соединение китайского научного потенциала, тайваньского опыта в промышленной инженерии и гонконгской компетентности в финансах и продажах откроет путь для динамического развития Большого Китая. Китайские бренды распространятся по всему миру, и китайская культура, подобно культуре США, станет важной экспортной и глобальной силой»<sup>32</sup>.

Гонконгский банкир, быть может, слишком оптимистичен. Существуют серьезные политические и культурные факторы, препятствующие глобализации Китая. До мировых китайских брендов даже в сфере производства товаров широкого потребления, машиностроения и других отраслях (за исключением электроники, где Тайвань занимает одну из передовых позиций в мире) еще так далеко, что даже не видно, откуда они появятся. Однако пафос Дэвида Ли очень характерен для нового поколения «глобализированных» или, по крайней мере, глобализующихся китайцев. Окрыленные достижениями последних лет, китайские предприниматели с оптимизмом смотрят в будущее.

Рост экономической мощи китайского бизнеса и перемены в его положении на международной арене подготавливают и качественные сдвиги в организации китайских предприятий. Многие признаки указывают на то, что традиционная семейная форма делового уклада в китайском обществе уже не вполне соответствует вызовам современной глобальной экономики и постепенно замещается или, скорее, сращивается с элементами западного менеджмента. Наступает «момент истины» и для такого испытанного фактора деловой активности китайцев, как личные «связи». Ф.-Й. Рихтер заключает по этому поводу:

«Использование связей подошло близко к черте, отделяющей высокоэффективную практику бизнеса от тенденции к непотизму. Подобные формы более не оправдывают себя вследствие изменения взглядов на деловую этику. Однако это не означает, что связи вот-вот исчезнут. Удачливые бизнес-группы в среде китайских эмигрантов по-прежнему будут использовать и пестовать связи. Но последние станут более ориентированы на собственно деловую деятельность и будут четко отделяться от коррупции и непотизма»<sup>33</sup>.

В добавление к этим взвешенным словам замечу, что мои тайваньские студенты на семинарах по деловой этике проявляют неоднозначное отношение к традиционной опоре на «связи» в деловой деятельности: большинство считают их важными и даже необходимыми для успеха, но почти все отдают себе отчет в возможных негативных последствиях связей для бизнеса.

Нельзя не замечать стремительных перемен лица китайского бизнеса в последние годы (при всем разнообразии его региональных форм). В странах ЮВА, на Тайване и в Гонконге тра-

---

<sup>31</sup> Asianweek, 08.02.1991.

<sup>32</sup> Asian Business Wisdom, ed. by D.L.C. Dayao. – Singapore: John Wiley & Sons, 2000, p. 164.

<sup>33</sup> F.J. Richter. Redesigning Asian Business. – London: Quorum Books, 2002, p. 87.



диционные формы «связей» все больше уступают место общению в рамках благотворительных ассоциаций или спортивных клубов. Критерий экономической эффективности одерживает решительную победу над личными идиосинкразиями, внушаемыми культурной традицией. В самом Китае уже появился целый класс управляющих, получивших западное образование и впитавших западные ценности. Особенно впечатляющих успехов в этой области добился Тайвань, чьи менеджеры, по оценкам американских экспертов, могут претендовать на звание лучших в мире. Пример Тайваня особенно интересен тем, что здесь, пожалуй, наиболее очевидны успехи китайского бизнеса в освоении новых для него передовых технологий и форм менеджмента. Действенная поддержка государством малого и среднего бизнеса в сочетании с жаждой к знаниям и вкусом к предпринимательству создали очень благоприятные условия для развития электроники и смежных с ней наукоемких отраслей.

На острове сложилась целая культура предпринимательства, напоминающая бизнес-структуру Силиконовой Долины. Теперь тон здесь задают молодые, энергичные, приверженные инновациям специалисты, стремящиеся иметь собственное дело. Кстати сказать, китайцы составляют значительную часть исследователей и менеджеров в той же Силиконовой Долине. Появляются и новые, глобальные по масштабам ассоциации китайских предпринимателей. Так, в Силиконовой Долине действует ассоциация Яшмовая гора (Яшмовая гора – самый высокий пик на Тайване), которая призвана способствовать обмену информацией между предпринимателями на Тайване и китайцами, живущими в США. Еще одна форма глобального объединения китайских бизнесменов представлена всемирными объединениями китайцев, носящих общую фамилию.

Тем не менее пока еще трудно решить, представляет ли даже на Тайване новое поколение менеджеров смертельную угрозу традиционному порядку. Хотя наиболее крупные транснациональные корпорации на Тайване и в Гонконге постепенно выходят из-под контроля семьи основателя и утрачивают свою традиционную замкнутость, пока нет серьезных оснований полагать, что китайский корпоративный уклад и тем более китайские традиционные ценности быстро отомрут. Скорее всего, в ближайшие десятилетия мы станем свидетелями складывания в китайском деловом сообществе гибридных, китайско-западных форм организации и управления. И наоборот: китайские принципы ведения бизнеса в последнее время стали предметом пристального изучения на Западе и берутся на вооружение многими западными компаниями. Но едва ли традиционные китайские формы организации предпринимательства смогут прижиться за пределами китайских общин, пусть даже действующих в ограниченном пространстве чайнатауна. Ведь секрет эффективности китайских компаний традиционного типа кроется прежде всего в наличии совершенно определенной социальной среды или даже, точнее, определенного этоса и типа социальности, разветвленной сети доверительных связей, которые существуют только в китайском обществе и для «своих людей». Благодаря этой среде китайские предприниматели имеют возможность быстро получить неформальные, но надежные сведения по тому или иному вопросу ведения бизнеса и быстро принять правильное решение. Это преимущество китайского бизнеса, помимо прочего, позволяет китайским менеджерам экономить на транзакционных издержках и ограничиваться минимальной численностью работников. К примеру, средний размер гонконгских фирм с 1954 по 1984 год уменьшился на 59%<sup>34</sup>.

Как бы там ни было, впечатляющие достижения китайского делового сообщества породили множество разговоров о существовании особого китайского, или конфуцианского, капитализма и о его преимуществах перед капитализмом западного типа, который после появления классического труда М. Вебера принято связывать с «протестантской этикой». Поговорите с любым китайским торговцем, приехавшим в Россию, и вы быстро убедитесь, что для него конфуцианская мораль и традиционная практика духовного совершенствования – вещи нераз-

---

<sup>34</sup> P. Kotler. *New Asian Emperors*, p. 112.

дельные и, более того, являющиеся чуть ли не обязательным условием успеха в бизнесе. А каждый второй или третий из них лично практикует ту или иную форму медитации. Мне известны случаи, когда китайские торговцы в России буквально живут по такому распорядку: три часа медитации, пять часов занятия бизнесом.

На Западе, насколько мне известно, первым о достоинствах «капитализма по Конфуцию» заговорил в 1979 году американский футуролог Г. Кан. В своей последней книге он подробно обосновал мысль о том, что главной причиной стремительного экономического взлета стран Дальнего Востока (тогда еще за пределами континентального Китая) была именно конфуцианская традиция. Преимущество последней, по мнению Г. Кана, заключалось в «воспитании преданных, целеустремленных, ответственных и образованных индивидов и обостренном чувстве организационной идентичности и лояльности к различным институтам»<sup>35</sup>.

Оценка Г. Кана навеяна в большей степени японской культурой, но это в данном случае не столь важно. Интереснее сам факт настоящего переворота в умонастроениях как в Китае, так и на Западе. Еще за полвека до Г. Кана китайские революционеры называли конфуцианство «моралью людоедов» и всячески издевались – не совсем безосновательно – над банальностью и непрактичностью конфуцианских наставлений. Чуть раньше М. Вебер в своей книге «Китайская религия» авторитетно заявил, что конфуцианство было главным препятствием для развития капитализма в Китае, поскольку оно не допускало разрыва между желаемым и действительным и воспитывало самый беззубый и плоский конформизм. А в не столь уже далекие времена «культурной революции» Конфуций был главной мишенью совершенно безжалостной, доходящей до хулиганства критики маоистов. Еще в 1989 году, когда я посетил в больнице незадолго до его смерти ректора Нанкинского университета, известного специалиста по Конфуцию Кун Ямина, он сказал мне: «Я много думал и пришел вот к какому выводу: Конфуций – это Маркс древности, а Маркс – это Конфуций современности. Но об этом еще рано говорить открыто».

Мог ли почтенный ученый предположить, что уже через несколько лет Конфуций станет главным героем официальной пропаганды, а о Марксе будут вспоминать в лучшем случае на торжественных партийных заседаниях? В последующие годы, когда пришло время изумляться экономическим достижениям собственно китайской периферии, а потом и континентального Китая, многие западные наблюдатели тоже стали подчеркивать роль конфуцианства как необходимого условия экономического бума в Восточной Азии. Появился даже термин «конфуцианский динамизм». Речь идет о типе поведения, который характеризуется личным усердием, упорством в достижении поставленной цели, уважением к статусу лица, бережливостью и скромностью.

С рубежа 90-х годов XX века входит в употребление понятие «конфуцианский капитализм». Оно означает, по мнению тайваньского ученого Вэй У, взгляд на семью как «базовую экономическую единицу» и ориентацию на достижение «консенсуса в рамках всей семьи», а также принятие государством на себя заботы о благополучии среднего класса или, другими словами, создание государства «всеобщего благоденствия»<sup>36</sup>. Одновременно приобрело популярность выражение «конфуцианский купец» (*жу шан*). Оно может показаться странным и даже нелепым, принимая во внимание крайне негативное отношение столпов конфуцианской мудрости к торгашескому духу. Но что есть, то есть. Как всякое модное понятие, оно не имеет точного смысла и обозначает довольно расплывчатый набор традиционных китайских добродетелей, среди которых на первом месте стоит обходительность, радушие, благочестие, бережливость при отсутствии жадности. Современный китайский наблюдатель полагает, что речь идет просто о «деловом человеке, обладающем культурой предпринимательства», и что так

---

<sup>35</sup> World Economic Development: 1979 and Beyond. – New York: Morrow Quill, 1979, p. 128.

<sup>36</sup> Wei Wou. Capitalism. A Chinese Version. – Ohio State University, 1992, pp. 26, 178.

«можно назвать всех хороших предпринимателей в мире»<sup>37</sup>. На Тайване, по моим наблюдениям, упоминание о «конфуцианских купцах» уже чаще вызывает, скорее, снисходительную улыбку.

Как бы там ни было, нынешние китайские бизнесмены как в Китае, так и особенно за его пределами, любят украшать себя конфуцианскими добродетелями. Вот один пример: уже упоминавшийся выше малайский китаец Роберт Куок. Авторитетный на Дальнем Востоке экономический журнал назвал его «образцом конфуцианского благородного мужа». Он безупречно честен, скромнен, предан друзьям, радушен и, главное, не жаден. В его воспитании большую роль сыграла мать (чисто китайский момент) – женщина строгих нравов и преданная традиционному благочестию<sup>38</sup>. Заметим в скобках, что влияние матери не помешало младшему брату Роберта Вилли стать одним из вождей коммунистических повстанцев в Малайе.

Еще один пример того же рода: в Сингапуре огромный успех имел изданный в 1994 году сборник биографий наиболее удачливых предпринимателей этого города-государства. Почти все они вышли из бедных семей и изображались их биографами олицетворением самопожертвования, верности и доброты. Эти люди, как писал один критик, «делают жизнь с другими, для других и благодаря другим». Власти Сингапура не устают повторять, что своим процветанием их маленький остров обязан «конфуцианской этике первых переселенцев», а сингапурское правительство осуществляет активную политику поддержки и укрепления семьи, начиная с введения уголовного наказания для детей, проявляющих непочтительность к родителям, и кончая программой массового строительства муниципального жилья для молодых семей.

Впрочем, немало авторов отнесли к гипотезе о конфуцианском происхождении китайского бизнеса гораздо сдержаннее – может быть потому, что самое отношение нового Китая к наследию Конфуция было в прошлом очень даже неоднозначным. Их скепсис в этом вопросе не лишен оснований. Хотя Конфуций считал целью человеческой жизни реализацию своих способностей и не возражал против обогащения, коль скоро человек таким образом находит применение своим талантам, но сколько-нибудь последовательное оправдание капитализма в его учении отыскать едва ли возможно. Западные исследователи скорее склонны подчеркивать, что китайское купечество обращалось к конфуцианским ценностям как к средству задним числом оправдать свое возвышение в обществе, да и само конфуцианство было во многом ответом общества на деспотический характер традиционного государства<sup>39</sup>. Что же касается тенденций последних нескольких десятилетий, то не здравомысленнее ли было бы объяснить успехи китайского предпринимательства благоприятными историческими обстоятельствами, связанными с появлением глобальных форм капиталистического хозяйства? «Успех дальневосточной экономики создал конфуцианству хорошую репутацию», – отмечает американский экономист Джон Нэйсбитт. Американский синолог М. Леви высказывается еще определеннее: «Я думаю, конфуцианство никогда не могло бы самостоятельно привести к раннему появлению модернизации. Я думаю, оно не могло бы стать религиозно-этическим стимулом модернизации, если бы не возникновение сильного национального корпоративного государства»<sup>40</sup>.

Некоторые авторы пытаются разрешить затруднения, связанные с оценкой социальной природы конфуцианства, противопоставляя – надо сказать, весьма произвольно – «истинное конфуцианство», которое, как они считают, благоприятствует развитию капитализма, «конфуцианству книжному» – враждебному духу капитализма<sup>41</sup>. Но, пожалуй, еще интереснее то, что западные партнеры китайских бизнесменов почти не ощущают на себе благотворного воз-

<sup>37</sup> Чэнь Шаофэн. Жушан: цзячжигуань юй сысян фанфа (Конфуцианский купец: ценностный взгляд и способ мышления). – Чжунго чжэсюэ юй исюэ, ред. Ван Бо. – Пекин: Бэйцзин дасюэ, 2004, сс. 228, 236.

<sup>38</sup> Far Eastern Economic Review, 02.07, 1991, p. 46 ff.

<sup>39</sup> M. Backman, ук. соч., p. 10.

<sup>40</sup> M.J. Levy. Confucianism and Modernization – Conference on Confucianism and Economic Development in East Asia, p. 564.

<sup>41</sup> Wei Wou, op. cit., p. 32.

действия их добродетелей, так широко рекламируемых в печати. Один мой знакомый французский бизнесмен, сам наполовину китаец, недавно прекратил свой бизнес в Гонконге. На вопрос, что послужило тому причиной, он ответил кратко: «Китайцы не хотят делиться».

Проводимая в Китае с начала 1990-х годов политика «открытых дверей» дала могучий импульс вращению страны в мировую экономическую систему: в Китай широким потоком полились иностранные инвестиции, быстро укрепляются связи между китайцами на континенте и китайскими эмигрантами, на базе региональных инфраструктур быстрыми темпами складывается глобальная паутина китайских корпораций. Традиционная приверженность китайцев к «сетевой социальности», основанной на личных связях, удачно накладывается на складывающуюся сетевую структуру институтов глобального капитализма. На таком фоне происходит глубокая переоценка ценностей внутри самих китайских сообществ: уходят в прошлое политические разногласия времен Гражданской войны, отмирают великие идеологии раннего этапа модернизации – национализм и коммунизм, – и китайцы разных стран, неожиданно обнаружившие себя партнерами в бизнесе, заново открывают для себя «непреходящие» идеалы и ценности своей цивилизации. С начала 1990-х и в Азии, и в Америке, но в последнее время все чаще в самом Китае, одна за другой проводятся международные конференции для китайцев и китайских эмигрантов, на которых обсуждается тема общекитайских «корней» и муссируется мысль о том, что именно наследие Конфуция служит залогом величия и мощи Среднего государства. Мы имеем дело, очевидно, с конструированием нового китайского «мифа» как средства этнокультурной самоидентификации, на сей раз глобальной. Такого рода постреволюционный миф соответствует эпохе Постмодерна, когда материей политики становится сама культура. Этому политико-культурному мифу и суждено стать средой и средством объединения нового поколения «глобализованных» китайцев. Хотя ему свойственны универалистские претензии, он рассчитан, повторю еще раз, на сугубо внутрикитайское употребление. Неслучайно на конференции, посвященные «конфуцианскому капитализму», иностранных ученых почти не приглашают.

Приведу несколько типичных в своем роде высказываний участников одной из таких конференций, проведенной в 1997 году университетом провинции Чжэцзян в Ханчжоу.

Бизнесмен из Гонконга Лю Хуанфа провозглашает вечный и всеобщий характер китайского уклада жизни:

«Общество строится на универсальном порядке, воплощенном в правилах “этикета”. Если система закончена и методически осуществляется, персонал будет действовать в соответствии с предписанным порядком, управление им будет строгим и беспристрастным, начальники и подчиненные будут иметь гармонические отношения, и каждый будет поступать в соответствии с принципом “человечности”. В доме тоже будет гармоничная жизнь»<sup>42</sup>.

Тайваньский бизнесмен Чэн Тинвон:

«Конфуцианская идеология рассматривает совершенствование характера как основу в служении государству и народу. Она ставит акцент на сдержанности и терпимости к другим. Она также придает большое значение иерархическому порядку в обществе и утверждает ценность человечности и ритуалов»<sup>43</sup>.

А вот столь же типичная критика в адрес западной цивилизации, звучащая из уст гонконгского предпринимателя Чжа Цзимиана:

---

<sup>42</sup> Chinese Culture and Industrial Management. Ed. By Pan Yunhe. – Singapore: World Scientific, 1998, p. 63.

<sup>43</sup> Там же, p. 188.

«Усердие и упорство – это главные ценности китайцев. К сожалению, некоторые представители молодого поколения забыли их. Возможно, они подверглись влиянию западной культуры с ее идеалом мгновенного удовлетворения и ее безудержным, даже упадническим материализмом, который приводит к бесполезной трате человеческих сил и ценных ресурсов»<sup>44</sup>.

Надо сказать, что сама по себе идея врожденного преимущества китайских ценностей возникла сначала в среде китайских эмигрантов. К числу ее самых ранних и активных проповедников относится премьер-министр Сингапура Ли Гуан-ю, который еще с конца 60-х годов XX века любил противопоставлять здоровые идеалы китайцев «упаднической» цивилизации Запада. В последние двадцать лет идея превосходства «азиатских ценностей» попала на чрезвычайно благодатную почву. Это дает возможность китайцам всех положений и убеждений отыграть за долгие десятилетия униженного положения их страны или исторической родины. Наиболее рьяные ее поклонники доходят до того, что фактически ставят знак равенства между обогащением и вообще жизненным успехом и китайской «мудростью». Исподволь складывается мнение, что того, кто ничего не добился в жизни, вроде бы и нельзя считать настоящим китайцем.

Китайское общество переходного времени с его медленной, но верной порчей общественных нравов и соблазном «легких денег» действительно нуждается в простых и понятных всем нравственных понятиях, в культе доверия и ответственности, без которых не может быть эффективной экономики. И что бы ни говорили о значении конфуцианской традиции для предпринимательства китайские ученые, политики и бизнесмены, выработанные китайской традицией принципы и методы управления объективно будут представлять большой интерес для теории и практики менеджмента. Но раскрываются они не как набор однозначных и застывших понятий, а как противоречивое, сотканное из творческих конфликтов единство.

---

<sup>44</sup> Там же, р. 223.

## Экскурс. Японский и корейский стили менеджмента

Прежде чем перейти к рассмотрению китайских принципов и форм управления в деловой среде, полезно вкратце ознакомиться с японскими и корейскими моделями менеджмента. Дело в том, что эти модели представляют собой продукты объективизации и рационального применения ряда важнейших постулатов китайской традиции, в самом Китае представлявших реальность в большей степени внутреннюю, символическую. Иными словами, изучение японской и корейской моделей способно облегчить понимание исходных интуиций, лежащих в основе Дальневосточной цивилизации.

Начнем с Японии. История японского «экономического чуда» и эволюции японского менеджмента во второй половине XX века обозначила, помимо прочего, и процесс последовательного раскрытия все более глубоких слоев японского менталитета или, как говорят в Японии, «японского сердца». В истории японского бизнеса за этот период принято выделять три этапа.

До конца 1960-х годов Япония оставалась страной, в основном производившей товары низкого качества и притом копировавшие продукцию западных стран. Японцы в этот период выглядели, главным образом, имитаторами, неспособными выработать свою эффективную культуру бизнеса. Японские предприниматели сосредотачивались на региональной торговле и продукции традиционных отраслей: текстильной, электротехнической, машиностроительной и др. Нельзя, однако, сказать, что это было чистое подражание. Японская промышленность возродилась после войны фактически в новом виде и качестве. Более того, японским мастерам издавна была присуща способность к созданию оригинальных и высококачественных товаров. Еще в Средние века на всем Дальнем Востоке славились многие изделия японских ремесленников: мечи, веера, фарфор, лаковая посуда и проч.

Где-то с начала 1970-х годов начинается новый этап: японские производители переходят к созданию собственных брендов, которые успешно теснят на мировом рынке продукцию западных производителей. Среди этих товаров все еще преобладают усовершенствованные модели традиционной продукции, от грузовиков и экскаваторов до автомобилей, мотоциклов, магнитофонов, фотокамер, телевизоров, часов, даже пианино, предметов домашнего обихода и т.д. Вместе с тем появляются и оригинальные товары, созданные на основе новаторской технологии, – в основном в области электронной промышленности. Японские производители задают очень высокие стандарты качества и ведут агрессивную ценовую политику, добываясь лидирующих позиций на мировом рынке. Одновременно в Японии складывается мощная финансовая система, тоже действующая во всемирном масштабе.

Наконец, в последние полтора-два десятилетия крупные японские корпорации, не отказавшись от достижений предыдущего этапа, сделали ставку на технические инновации в области электроники, телекоммуникаций, биотехнологий и др. Их деятельность приобретает полностью глобальный характер, а их необыкновенная конкурентоспособность нередко приводит к поглощению ими западных конкурентов.<sup>45</sup>

На разных этапах этого беспрецедентно динамического роста на передний план выходили разные стороны японского жизненного уклада и культуры. Так, на первых порах огромную роль в повышении эффективности японской экономики сыграл традиционный идеал семейной общности или, можно сказать, семейственности (иэ). В отличие от Китая, где даже внутри семьи доминируют личностные отношения между отдельными ее членами, в Японии семья воспринималась как единый коллектив, где все имеют равные права и обязанности. Отдель-

---

<sup>45</sup> К. Ohmae. *The Mind of the Strategist*. – New York: McGraw Hill, 1982, p. 189 ff; *Comparative Management*, ed. by R. Nath. – Cambridge, MA: Ballinger, 1988, p. 74.

ный японец предстает не как отец, сын, брат и т.д., но как член коллектива, которому он обязан хранить безусловную преданность. Его это до такой степени предстает растворенным в коллективной идентичности, что сами грамматические формы речи от первого лица определяются статусом индивида в обществе. Широкое распространение имел институт приемных детей. Разумеется, ничто не мешало японцам очень расширительно толковать понятие семьи, распространяя его и на деревенскую общину, и на домен феодального властителя, а в наши дни – на современную капиталистическую корпорацию.

Современные руководители японских компаний старательно культивируют среди своих подчиненных чувство принадлежности к одной дружной семье, где все преследуют общие цели и всегда готовы помочь друг другу. Отсюда и такие церемониальные «изыски» японского менеджмента, как общие собрания работников перед началом рабочего дня с поднятием флага компании и пением ее гимна или частые вечеринки после окончания рабочего дня и совместные пикники, призванные укреплять дружеские отношения между коллегами. Социологические опросы показывают, что личная и корпоративная гордость в японском обществе почти нераздельны. Японцы отдают решительное предпочтение службе в крупной компании, что, как правило, доступно лишь выпускникам особо престижных вузов.

Образование в Японии – истинный ключ к хорошей карьере. Нередко считают, что на японских предприятиях повсеместно существует пожизненный найм. Это не совсем верно: для большинства служащих контракт подлежит продлению через определенный срок, но все дело в том, что причин для увольнения работника обычно не возникает. Каждый из них просто обязан – по крайней мере для того, чтобы сохранить чувство собственного достоинства, – выказывать максимальное усердие и делать даже больше, чем оговорено в контракте – например, добровольно продлевать свой рабочий день. Кроме того, с выходом на пенсию (что делается в обязательном порядке по достижении установленного возраста) компания выдает своему ветерану крупную премию, для многих заменяющую пенсию. Даже если дела у «своей» компании идут неважно и доходы служащих сокращаются, японцы готовы терпеть трудности и не ищут нового места работы. Разумеется, начальство всеми способами проявляет заботу и внимание к подчиненным: помимо выплаты солидных премий (составляющих до трети и более общего дохода служащих) и разных символических знаков внимания, оно поощряет регулярную подачу докладов с предложениями о том, как улучшить работу.

Принятие решений, как правило, предваряется разного рода неформальными совещаниями, которые по-японски именуются «уходом за корнями». В крупных компаниях на это занятие уходит до 40% всего рабочего времени руководителей<sup>46</sup>. Поскольку ответственность в японской фирме коллективная, даже руководство не акцентирует свое право принять решение и заставить подчиненных его выполнять. Решение должно проистекать из всеобщего консенсуса и выражаться в самой атмосфере, царящей в компании, в ее коллективном «духе». Как правило, его принятие откладывается до последнего момента, а его смысл выражен в туманно-уклончивых формулировках, благо японский язык предоставляет для этого необычайно богатые возможности.

Повышение по службе, впрочем, происходит почти автоматически в соответствии со стажем работы: в обществе, где все трудятся на пределе сил и возможностей, стаж как таковой вполне может служить объективным критерием заслуг работника. Ответственность на японских предприятиях всегда лежит на всем подразделении, отвечающем за данный участок работы. Личными интересами и тем более амбициями можно и нужно жертвовать ради общего согласия.

Трудовая этика японцев не только поощряет, но и требует от работника безусловного усердия, твердости воли и упорства в достижении поставленной цели, которая должна быть

---

<sup>46</sup> Min Chen, *op. cit.*, p. 187.

непрерывно «великой» и поэтому на практике долгосрочной. Самый известный японский предприниматель XX века К. Мацусита составил для себя жизненный план на 250 лет вперед. Большинство японских бизнесменов в своих планах ограничиваются сроком своей жизни, что, согласимся, весьма дальновидно по западным меркам. Личное упорство японцев оказывает заметное влияние и на действия японских корпораций, которые тоже ставят перед собой долгосрочные цели и стремятся к их достижению, не считаясь ни с какими трудностями. Исторически эти черты японского менталитета восходят к преклонению перед мужественным «самурайским» духом. Социологические обследования показывают, что в Японии выше всех других стран ценят мужские качества духа, в том числе преданность карьере и профессиональному успеху, стремление к доминированию. Женщины до сих пор обязаны демонстрировать свое приниженное положение и преданность семейному очагу, отчего их почти нет в публичной политике и в элите японского бизнеса. Если, как нередко утверждают, единственным природным богатством Японии являются «трудолюбивые люди», то нужно признать, что здесь имеются в виду почти исключительно мужчины.

Количественно в японской экономике, как и в традиционном китайском бизнесе, преобладают мелкие предприятия семейного типа. Однако подлинным двигателем японского «чуда» стало небольшое число крупных промышленно-финансовых групп, именуемых по-японски *кэйрэцу*. Подобный экономический ландшафт до некоторой степени воспроизводится в современной панораме крупных японских городов: над морем маленьких семейных домиков там и сям возвышаются кучки небоскребов. Сеть проложенных над городом эстакад служит для перемещения из одного района мегаполиса в другой, повседневная же жизнь горожан протекает на узких, заполненных толпой и загроможденных вывесками и рекламой улочках.

Что же представляют собой кэйрэцу – эти небоскребы японской экономики? Это крупные конгломераты предприятий, традиционно сложившихся вокруг большой торговой компании (обычно именуемой *сого сёся*) или крупного банка. В Японии зарегистрировано около 4 тысяч торговых фирм, но таких гигантов торговли в ней насчитывается не более девяти, среди них Мицубиси, Мицуи, Сумитомо, Фуё, Санва и др. В начале 1970-х годов на долю кэйрэцу приходилось 60% импорта и 40% экспорта Японии, четверть столетия спустя – соответственно 70% и 25%<sup>47</sup>. Базовые компании кэйрэцу не могут диктовать свою волю аффилированным компаниям. Они исполняют роль координаторов и посредников, намечающих общую стратегию группы, но их неформальные указания, в соответствии с законами японского почитания иерархии, почти всегда принимаются с благодарностью.

Кэйрэцу ведут ожесточенную конкуренцию между собой и уж тем более не проявляют никакого снисхождения к иностранным конкурентам. При всей формальной открытости японской экономики зарубежным корпорациям почти невозможно закрепиться на японском рынке. Аналогичным образом, и все японское общество остается практически закрытым для иностранцев. Зато в рамках такой группы отдельные компании получают возможность иметь долгосрочные контракты, не зависящие от рыночной конъюнктуры. Соответственно, они могут выстраивать долгосрочную стратегию и уделять большое внимание улучшению качества и номенклатуры своей продукции, внедрению новых технологий. В этом смысле кэйрэцу вполне соответствуют японскому менталитету с его склонностью к размеренной, чуждой торопливости, упорной, рассчитанной на длительный срок работе и сотрудничеству, предполагающему в высшей степени доверительные отношения, пусть даже это доверие обозначается только символически. Устойчивость системы кэйрэцу – одна из главных предпосылок высокого качества товаров с этикеткой «сделано в Японии». К этому следует добавить, что в Японии держатели акций компании получают не дивиденды от прибыли, а фиксированные выплаты, что позволяет руководству компаний осуществлять ее планомерное развитие. Сами японцы

---

<sup>47</sup> The Economist, 11.02.1995, p. 63.



считают независимость менеджеров одним из главных достоинств японского стиля управления предприятием.

Успехи японских производителей на мировом рынке во многом объяснялись переходом от традиционной производственной цепочки к изготовлению продукции в рамках непосредственных контактов поставщиков и изготовителей, что позволило ввести контроль за отдельными операциями уже на стадии производства и добиться значительной экономии времени и ресурсов. В противоположность абстрактным законам и критериям классического менеджмента при таком подходе точкой отсчета в производстве и управлении становится, как говорят в Японии, «реальное место» (*гэмба*), которое соответствует, по сути, некоей конкретной ситуации или узлу производственной деятельности. Другими словами, реальность предстает здесь как взаимодействие сил, функциональное единство субъекта и среды и в конечном счете – как непрерывно обновляющийся, всегда конкретный континуум пространства-времени. Соотнесение производственно-управленческого процесса с «реальным местом» означает, что работу не столько делают, сколько она сама делается – без детально прописанного плана. Анализ и проектированию японцы предпочитают все то же упорство и, как ни странно, просто здравый смысл, позволяющий ориентироваться «на месте». Таким образом, упорство японцев в их собственных глазах равнозначно практической сметке и умению действовать сообразно обстоятельствам, что на Дальнем Востоке всегда было одной из высших жизненных ценностей.

В описанном здесь деятельностном подходе к менеджменту проглядывают некие глубинные, почти незаметные на поверхности жизни принципы японского мировосприятия. В японцах более всего поражает сочетание необыкновенной восприимчивости к достижениям чужих цивилизаций и твердой приверженности к своей национальной самобытности. Соответственно, современная японская продукция имеет всемирный успех, сохраняя свой безошибочно национальный колорит. О секрете такого сочетания хорошо сказал еще сто лет назад Г. Кайзерлинг в своей книге «Путевой дневник философа». Японский гений, полагал Кайзерлинг, проявляется отнюдь не в «японщине», а в умении японцев извлекать практическую пользу из любых обстоятельств.

«Японец обычно не творец, но он и не подражатель, как принято считать, – он, в сущности, пользуется обстоятельствами так, как это делает знаток джиу-джитсу. Какие качества требуются от мастера этого искусства? Не творческая инициатива, а, напротив, необычайная способность к наблюдению, мгновенное понимание эмпирического значения каждого явления и умение извлечь из него наибольшую практическую пользу; оно в наибольшей степени требует того особенного сотрудничества головы и рук, где познание немедленно вызывает наиболее подходящую реакцию движения, в котором вся память выражает себя в автоматическом действии. Вся японская цивилизация основана на этой способности, и японское “подражательство” в особенности имеет именно такое значение. Японец в действительности не подражает – он извлекает преимущество, как борец извлекает его из движений соперника; он не копирует, но меняет свою позицию. Ему дано входить с несравненной легкостью в любое враждебное окружение, чтобы понять изнутри его своеобразие (но не его природу!); войдя таким образом в органическое отношение с ним, он пользуется им, насколько возможно им пользоваться. Вот так японец когда-то использовал культуру Китая. Возможно, он никогда не понимал ее, но в равной мере нельзя сказать, что он просто

внешне подражал ей – он полностью погрузился в нее и продолжал жить в рамках китайского отношения к миру»<sup>48</sup>.

Подтверждения словам Кайзерлинга найти нетрудно. Японцы в самом деле отлично усваивают именно технические изобретения Запада и старательно доводят их до совершенства. Другими словами, они умеют достигать предельной *точности* действия. Речь идет не просто о восприимчивости и терпении, а о таком уровне саморефлексии и даже, можно сказать, духовной чувствительности, когда становится возможным воспринимать сами условия восприятия: созерцать созерцание, вслушиваться в слух, давать волю воле, чувствовать чувственность и т.д. Главной ценностью в таком случае становится не знание и не опыт сами по себе, а точность отношения к своим переживаниям, выверенность жеста. Речь идет о своего рода «самонастройке», доведенной почти до автоматизма. Смысл такого рода усилия состоит в восприятии самой способности восприятия или континуума «пустоты», предшествующей миру вещей. Задание человеческого самопознания здесь – это сама заданность опыта.

Тут и надо искать поразительное единение изощренного техницизма и не менее утонченного эстетизма, деловитости и созерцательности, которое, в сущности, и составляет сущность японского «чуда». Старательность, возведенная к покою несотворенной реальности и потому слившаяся одновременно с инстинктом и счастьем, – вот состав «японского сердца». Поэтому японцу не столь важно, для чего он что-то делает. Ему важнее «делание ни для чего», делание как таковое; умение же делать вообще обеспечивает успех в любом деле. Способность делать безупречно – вот то абсолютное (ибо беспредметное) совершенство, которое, согласно постулатам японской культуры, делает человека человеком и приносит ему полное удовлетворение.

Выверенность жестов порождает, конечно, ощущение полного единообразия. Нет на земле нации более сплоченной и однородной по своей душевной выделке, чем японцы. Но – и это еще одна фундаментальная черта японского непонимания – безусловная нормативность может восприниматься только под знаком игры, не может не быть маской, которая тем более искусна, чем успешнее сходит за действительность. Японцы поистине знают, что делают. Их старательная артикуляция своей мечты есть не что иное, как заботливая, с полной серьезностью исполняемая шлифовка своей маски, которая маскирует не что иное, как... абсолютную непосредственность восприятия. Японские гуру от менеджмента любят повторять, что секрет успеха в бизнесе есть «просто» умение жить в согласии со здравым смыслом. К. Мацусита, например, сформулировал свое кредо в следующем афоризме: «Если идет дождь, возьмите с собой зонтик». Но в том-то и дело, что самое простое в жизни дается труднее всего.

Ясно, что японскому мышлению чужд западный дуализм субъекта и объекта, действия и созерцания, идеи и вещи, духа и материи. Японец познает не мир через себя, а себя через мир. Отправная точка его непосредственного переживания действительности (его «недумания») – это цельное «поле» действия, общая ситуация, «место» (*ба*). В Японии именно место красит, то есть определяет облик и поведение человека. Однако главная роль здесь отводится соотносительности или, как еще говорят, недвойственности символического и функционального измерений реальности, а именно: извечно самоотсутствующая предельная цельность бытия (что на Дальнем Востоке именовалось «великой пустотой») *не* отличается от чистой конкретности и всецело операционального характера человеческой практики.

Итак, японская предметность относится не к вещам и не к идеям, а к парадоксам, лежащим в основании смысла. Все истинно ровно настолько, насколько ложно. Маска должна быть действительностью. И поэтому японский сад должен являть безупречную иллюзию дикой природы. Напротив, в японском театре маска выставляется напоказ: акцент на иллюзорности представления напоминает о безусловной реальности игры, то есть тотальной деланности поведения японцев.

---

<sup>48</sup> Н. Keyserling. The Travel Diary of Philosopher. – New York, 1925, Vol. 2, p. 219.

Одним из интересных следствий подобного отношения к жизни является взаимодополнительность разнородных культурных кодов в сознании японцев: чем охотнее они перенимают черты западной цивилизации, тем ревностнее оберегают свои традиционные ценности и культурные формы. Вестернизация в действительности не мешает, а помогает японцу осознать себя японцем. Живя невзрачной жизнью обитателя современного мегаполиса, современные японцы мечтают провести некоторое время в специальных гостиницах, где с неизменной японской старательностью воспроизведены все черты старинного быта. А в современной Японии даже маргинальность и нигилистический протест институционализированы (например, под видом моды или художественной богемы) и служат укреплению общих принципов социума. Просто наряду с традиционными и друг друга обуславливающими «жизненными мирами» – западным и национальным – теперь в Японии появилась и новая ниша, так сказать, системной асистемности, воспроизводящая нигилистическую природу позднего модерна.

Теперь мы можем лучше оценить особенности новейшего этапа развития японского менеджмента, которые в соответствии запросами информационной цивилизации заключаются в наращивании на основе традиционного для японской корпорации чувства «одной семьи» некоего общего «поля» знания – как на отдельных предприятиях, так и в обществе в целом. Успех японского бизнеса, по мнению современных японских теоретиков менеджмента, должны обеспечить теперь не заимствования, не японский характер и даже не экономное производство (многие черты которого, кстати, используются теперь и на Западе), а «совместное созидание знания», рождающее инновационные технологии. Ключевая роль и здесь отводится уже упоминавшемуся понятию ба («место»), которое по аналогии с введенным евразийцами термином «месторазвитие» можно было бы определить как «местообщение». Согласно японским гуру от менеджмента, речь идет о «сети взаимодействий», которая «служит основой для созидания знания» и «объединяет физические, виртуальные и умственные пространства». К ней же относятся, разумеется, «взаимные обязательства и общий опыт» сотрудников<sup>49</sup>.

Так, президент одной из крупнейших японских компаний «Фудзи Ксерокс» Е. Кобаяси считает важнейшим организационным принципом своей корпорации пространство человеческой общительности (кит. *цзянь*, яп. *ма*). Кобаяси тоже трактует его как «пространство соучастия в созидании знания. Это пространство может быть физическим, как, скажем, исследовательская лаборатория, или виртуальным, как пространство интернета или электронной почты, или, наконец, умственным, как атмосфера, в которой возможен свободный обмен идеями»<sup>50</sup>.

«Созидание знания», согласно японским теориям, есть процесс, развивающийся по спирали: его исходной точкой является «неявное знание», из которого выходят понятия. Последние проходят фазу обоснования, после чего сводятся в одну общую идею, или «прототип» корпорации, а эта общая идея, в свою очередь, овладевает всеми членами корпорации. С точки зрения формы описанный процесс включает в себя следующие этапы: появление исходного видения, «разговоры о менеджменте» (знакомая нам черта японского управления), мобилизация активистов, создание правильной среды и «глобализация локального знания».

В суждении японских менеджеров и их ученых советников более всего примечательна идея полного параллелизма духа и материальных форм жизни. Она вполне традиционна для Японии и, кстати сказать, близка теоретикам «высоких гуманитарных технологий», сводящих сознание к технологической системе. Безусловно, подобное единство материальных и духовных факторов человеческого сотрудничества – могучий фактор сплоченности общества. Остается, правда, не совсем понятным, чем именно должны обмениваться японцы в процессе совместного обучения. Если профессиональными знаниями, то это ничем не отлича-

<sup>49</sup> G. Von Bragt, Kazuo Ichio, Ikujiro Nonaka. Enabling Knowledge Creation. – Oxford University Press, 200, p. 178-179.

<sup>50</sup> Asian Business Wisdom, ed. by D.L.C. Dayao. – Singapore: John Wiley & Sons, 2000, p. 186.

ется от западного образования, а если знанием своей причастности к «японскому сердцу», то это ничего не добавляет к образованию традиционному. А требование наличия обязательной материальной параллели духовной практики тоже имеет свою цену: невозможность отделить реальное от иллюзорного и связанное с ней ощущение некоего психологического тупика, double-bind, обусловленного необходимостью одновременного утверждения взаимоисключающих оценок действительности. Эта ситуация «двойного выбора» (или постоянного воздержания от выбора) чревата неврозом и, возможно, служит источником немалого психического напряжения, которое так свойственно японскому национальному характеру. Описанная ситуация создает определенный психологический дискомфорт – если не при работе с виртуальным миром телекоммуникаций, то, по крайней мере, для признания за ней статуса самостоятельной реальности. Примечательно, что японский бизнес, так преуспевший в создании совершенных материальных образцов продукции, с опозданием и без присущей ему напористости стал пользоваться преимуществами интернета. Не создал японский бизнес, при всей его глобализованности, и виртуального образа своей традиционной цивилизации, подобного «чайнатауну». Японский идеал требует «реального» и «единственно верного» воплощения. Японское «сердце» есть физическое бытие Японии, которое невозможно перенести в другое место.

## **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.