

Как вести дела
с китайскими
партнерами



Нди жао!

Константин
Батанов

*Посвящается моей любимой супруге
Светлане Батановой*

КОНСТАНТИН БАТАНОВ

НИ ХАО!

Как вести дела с китайскими
партнерами

УДК 316.7
ББК 65.298+641.5
Б28

Редактор Любовь Любавина

Батанов К.

Б28 Ни хао! Как вести дела с китайскими партнерами / Константин Батанов.

ISBN978-5-9614-2503-1

Политические, экономические и туристические отношения Китая и России активно развиваются. Российские предприниматели сталкиваются как с обычными трудностями, сопряженными с открытием бизнеса, так и с проблемами, связанными с необходимостью взаимодействовать с людьми совсем другой культуры. Как же вести себя с китайцами, чтобы эффективно развивать свое дело и достичь поставленных целей? Об этом рассказывает китаевед, переводчик и предприниматель Константин Батанов.

Раскрывая особенности китайской культуры и психологии, автор делится многолетним опытом общения с китайцами, описывает их отношение к работе и к иностранным партнерам. Читатель узнает, какие мотивы движут китайцами, почему стоит воспринимать переговоры как поле боя, как вести себя в китайском коллективе и многое другое. Значительная часть книги посвящена древним китайским тактикам достижения успеха, актуальным и в наши дни. Автор объясняет, как эти приемы используются сегодня, и учит противостоять им. Это взгляд на китайский деловой мир одновременно изнутри и извне, и поэтому эта книга — мощнейшее оружие для тех, кто решил этот мир покорить.

УДК 316.7
ББК 65.298+641.5

ISBN 978-5-9614-2503-1

Содержание

Предисловие	9
-------------------	---

Часть I Особенности китайской культуры и менталитета

Глава 1 Язык.....	14
Глава 2 Религия.....	30
Глава 3 Китаецентризм, или Чужой среди чужих.....	37
Глава 4 Семья	40
Глава 5 Китайское коварство.....	48
Глава 6 Не стыдно, когда видно	50

Часть II Поездка в Китай

Глава 7 Виза.....	54
Глава 8 Что посмотреть?.....	56
Глава 9 Проживание.....	60
Глава 10 Транспорт.....	62
Глава 11 Питание	64
Глава 12 Безопасность.....	72
Глава 13 Деньги	75
Глава 14 Шопинг.....	76
Глава 15 Связь	78
Глава 16 Медицина.....	81
Глава 17 Праздники	83

Часть III Совместная деятельность: первые шаги

Глава 18 Деловой этикет.....	88
Глава 19 Поиск партнеров	94
Глава 20 Знакомство.....	105
Глава 21 Переговоры	107
Глава 22 Налаживание торговых отношений.....	111

Часть IV «Сотрудничество — это война»

Глава 23 Исторические корни.....	116
Глава 24 Враги, а не друзья.....	122
Глава 25 Цели.....	126
Глава 26 Осторожно! Двери закрываются!	134
Глава 27 Проявление эмоций	138
Глава 28 Работа с информацией	142
Глава 29 Разведка и анализ.....	147

Часть V Стратегемы

Глава 30 Стратегемы сильного	158
Глава 31 Стратегемы равных сил	178
Глава 32 Стратегемы нападения.....	201
Глава 33 Стратегемы дезориентации противника	216
Глава 34 Стратегемы борьбы	232
Глава 35 Стратегемы поражения.....	246

Часть VI В китайском коллективе

Глава 36 Китайцы и я — одна семья!	264
Глава 37 Как управлять китайским коллективом.....	270
Глава 38 <i>Ибуибудигадао муди!</i> (Шаг за шагом продвигаться к цели).....	291
Глава 39 График работы.....	293
Глава 40 Организация питания в офисе.....	294
Глава 41 Бухгалтерия.....	295
Глава 42 Успех, или Всё меняется	298
Заключение	301
Об авторе	303

Предисловие

За окном шел ливень. Казалось, что напряжение в переговорной нарастало по мере ухудшения погоды. Во время очередного раската грома мой улыбчивый собеседник вытащил нож, превратился в хмурого злодея и кинулся на меня. Я ушел с линии атаки и применил прием гревней русской борьбы, который называется «небесный тигр разрушает горный перевал» или — в просторечии — «удар железным ломом по хребту». Оппонент со стоном выгнулся и затих. Одновременно его сопровождающий, раскидывая попадавшуюся на пути мебель, схватил стоявшее в углу копьё и попытался воткнуть его в меня, со свистом рассекая оружием воздух. Мелькнула мысль: «А копьё-то несувенирное». В этот раз мне помог прием «железный дракон приземляется между двух озер», что означает удар ломом между глаз. Сопровождающий сполз по стене. Как хорошо было бы сейчас оказаться на кухне в своей московской квартире, пить чай с лимоном и смотреть очередной глупый сериал по телевизору. А между тем последний участник нашей беседы — человек, которого я считал своим другом, — с душераздирающим визгом разбил люстру и попытался запрыгнуть на меня из-за спины. «Так вот какой ты нехороший человек», — успел подумать я. Мой теперь уже бывший друг глубоко охнул и затих, приземлившись своим грузным телом на заботливо подставленное мной острое лема. «Господа! Мое кунг-фу оказалось сильнее вашего!» — сказал я вежливо. Никто не отреагировал на мои слова, только гром проревел что-то неразборчивое, а окровавленный лом отразил всполох молнии на небе.

Примерно такие аллегории можно использовать для описания переговоров с китайскими партнерами. В этой

книге я постарался рассказать о своем двадцатилетнем опыте почти ежедневного общения с носителями китайского языка и культуры. В ходе этого общения достаточно часто случались драки и даже небольшие войны, только проходили они иначе, чем было обрисовано выше: противостояние разворачивалось на поле интеллекта, хитрости, психологии, а иногда победа доставалась тому, кто совершит более неблагоприятный поступок. И я не всегда выходил победителем. В Китае мне довелось побывать несколько раз в роддоме и в морге, в тюрьме и в ЦК Компартии Китая, а также во многих других местах. И в какие только ситуации я не попадал! Мой опыт работы в России во многом повторяет китайский: и там, и тут я был неразрывно связан с китайскими коллегами, друзьями и партнерами. Кто-то упрекнет меня в том, что в этой книге я делаю акцент на китайском коварстве и хитрости. На самом деле алгоритмы действий, о которых я говорю, описаны в древнекитайских трактатах и, соответственно, являются неотъемлемой частью китайской культуры. Неудачи и стремление повысить эффективность своей работы подвигли меня изучать в оригинале (благо уровень владения китайским позволяет) древнекитайские трактаты по тактикам и стратегиям ведения войн, манипулирования противником, достижения преимуществ в переговорах и конкурентной борьбе. В трудах китайских мудрецов, написанных примерно две с половиной тысячи лет назад, я обнаружил ряд параллелей с современной жизнью, а также немало суждений, которые можно использовать и сегодня. Я увидел, что со многими идеями, схемами и явлениями я неоднократно уже сталкивался в своей профессиональной деятельности, но у меня не хватало знаний, чтобы классифицировать их. Конечно, есть и различия — в эпоху, когда создавались эти сочинения, поражение одного из противников зачастую означало его смерть. Сейчас времена менее суровы и проигрыш уже не чреват гибелью. Можно сделать вывод о том, что люди

не очень изменились за последние 2500 — 3000 лет, но зато жить стало безопасней.

Острая конкуренция в китайском обществе в значительной степени формирует местный стиль общения, обуславливает стремление добиться превосходства над окружающими и получить прибыль любым способом. Борьба за место под солнцем здесь начинается значительно раньше, чем во многих других странах. Судите сами: в начальных классах школы учатся по 60 детей в каждом. Успехи учеников оцениваются по 100-балльной шкале, поэтому сразу видно, кто лучше, кто хуже, и отсидеться за спиной одноклассников, успокаивая себя, что, дескать, учишься не очень хорошо, но и не хуже других, не получится. Потом приходит пора поступать в высшее учебное заведение. Конкурс составляет 3000 — 5000 человек на место. Надо сдать шесть экзаменов за три дня, по два экзамена в день. Система оценок также 100-балльная, и, если абитуриент не добрал хотя бы одного балла, ему придется отложить поступление на следующий год. Причем стремление к участию в подобных жестких испытаниях присутствует у китайцев на ментальном и генетическом уровне: еще в Средние века абсолютно любой китаец вне зависимости от своего социального происхождения и материального достатка мог сдать экзамены и сделать карьеру, заняв высшие государственные должности за исключением императорской.

Поэтому китайцы совершенно не боятся трудностей и упорного труда. Их предки несколько тысячелетий назад уже называли манипуляции и ведение интриг искусством, изучали их и описывали в книгах, передавали свои наблюдения и выводы потомкам, и каждое новое поколение обогащало древнюю теорию и практику своим опытом. Если вы планируете начать работу с Китаем, то имейте в виду, что придется иметь дело с закаленными в конкурентной борьбе, вооруженными вековыми знаниями людьми, какими бы простыми, добродушными и недалекими они вам ни казались.

В русском языке есть выражение «хитрый, как сто китайцев», которое обозначает чрезвычайно хитроумного, изворотливого и предприимчивого человека. Чтобы успешно сотрудничать с такими «хитрецами», надо быть во всеоружии.

В первой части я расскажу о тех элементах китайской культуры, психологии и быта, с которыми вам придется столкнуться в первую очередь при общении с китайскими партнерами. Вторая часть предназначена для тех, кто решит посетить Китай как турист или по работе. Части III – VI посвящены различным аспектам взаимодействия с китайцами в ходе совместного ведения бизнеса. Вы узнаете о различных стратегиях и тактиках, применяемых китайскими бизнесменами в борьбе за свои интересы, научитесь противостоять им и сами сможете использовать эти приемы для достижения своих целей. Кроме того, я объясню, как лучше вести себя в китайском коллективе и эффективно управлять им. Все наблюдения, оценки и умозаключения носят субъективный характер, я не претендую на новое слово в китаеведении или психологии.

Надеюсь, эта книга будет интересна тем, кто уже развивает или только планирует начать сотрудничество с Китаем, а также тем, кто хочет добиться более эффективной коммуникации с окружающими вне зависимости от их национальности.

Я очень благодарен всем, кто меня поддерживал и стимулировал к написанию этой книги, всем, кто верил в меня: моей семье, коллегам и друзьям, в том числе Денису и Ольге Каналиным, Николаю Анисину, Николаю Шарапанову, Ивану Старикову, Владимиру Шину, Владиславу Кузнецову и другим. Отдельная большая благодарность — моим врагам и недоброжелателям за то, что они заставляли меня повышать мой профессиональный уровень и помогли обрести опыт, временами весьма горький.

Часть I

Особенности китайской культуры и менталитета



Глава 1

ЯЗЫК

МОЖНО ЛИ ОДОЛЕТЬ КИТАЙСКУЮ ГРАМОТУ?

Итак, вы начали контактировать с китайскими коллегами, и самое первое, с чем вам придется столкнуться, — китайский язык. Хорошо известно, что это сложный язык с иероглифической письменностью и необычным для европейского уха звучанием. Так и есть, но овладеть основами китайского языка возможно и желательно.

Китайский очень логичен и лаконичен. Порядок слов в предложении — строгий, его нельзя менять. Если вы четко и уверенно знаете, как выстраивать фразу, собеседнику-китайцу будет легче вас понимать. Слова, конечно, тоже надо знать, но их можно находить в словаре и подставлять в грамматические конструкции, и тогда вас поймут. Однако, если вы будете менять местами подлежащее и сказуемое, это усложнит восприятие сказанного вами вплоть до того, что дальнейшее общение окажется невозможным.

Других сложностей всего две: первая — поставить произношение и тоны, вторая — выучить иероглифы.

В китайском языке четыре тона, и поэтому для овладения им надо иметь музыкальный слух. Некоторые утверждают, что тоны в речи соблюдать необязательно, поскольку в быстрой речи они «стираются». Но ведь, если вы чего-то не замечаете, это вовсе не значит, что ничего такого нет. Во-вторых, иностранцы, как правило, говорят по-китайски намного медленнее китайцев, даже если им так не кажется. То есть китайцы все прекрасно слышат и улавливают.

Поэтому, если хотите произвести впечатление, старайтесь качественно овладеть произношением и тонами. Для этого нужно примерно полгода.

Еще примерно год-полтора потребуется на то, чтобы разобраться с иероглификой. Нет, вы не запомните все иероглифы, но у вас выработается память на них и процесс усвоения пойдет быстрее. Заниматься нужно ежедневно. Самый надежный вариант — писать по две-три строчки каждого нового иероглифа, периодически прописывать ранее изученные иероглифы, повторяя их значение и произношение. Естественно, надо соблюдать правила написания.

Вспоминается старая поговорка, которой руководствовались все успешные музыканты: «Талант — это хорошо, но у музыканта должен быть железный зад». Так же и в случае с изучением китайского языка: даже не имея особых способностей, вы преуспеете больше, чем одаренный, но неусидчивый человек, если будете заниматься по два часа ежедневно (сам я именно так и делал, когда был студентом).

Употребление в речи китайских пословиц, устойчивых словосочетаний, цитат их классиков и руководителей Китая различных эпох позволит произвести впечатление на собеседников-китайцев, так как будет свидетельствовать о ваших глубоких знаниях, интересе к культуре и истории, а также упорстве в изучении китайского языка. Важное условие — надо точно, однозначно понимать то, чем вы хотите украсить свою речь. Иначе могут возникнуть неловкие ситуации, если у пословицы или выражения окажется не совсем тот смысл, который вы имели в виду. Не используйте идиомы и поговорки, значение которых вам не вполне ясно.

Вообще изучать китайский язык полезно, так как это развивает усидчивость и образное мышление. Кроме того, владение китайским позволяет лучше постичь и древнюю культуру Поднебесной, и нынешний Китай — страну с развитой

экономикой. Это знание может оказаться весьма полезным в материальном плане, что, в свою очередь, дает оптимистический настрой на будущее. Вспоминается немецкая шутка: «В Германии пессимист учит русский, оптимист — китайский, а реалист — арабский».

ПИСЬМЕННОСТЬ

Современные китайцы пишут иероглифы так, как принято на Западе, — слева направо, а раньше (да и сейчас при желании это можно делать) их писали сверху вниз — столбцами, которые шли справа налево.

Иероглифы вызывают двойственные ощущения. С одной стороны, это пиктограммы, которые в конце концов стали изображаться согласно определенным стандартам и правилам. Можно предположить, что в основе большинства алфавитных письменностей лежали пиктограммы, впоследствии упростившиеся до букв. В Китае же письмо осталось на уровне модернизированных пиктограмм. Таким образом, можно предположить некоторую «законсервированность» мышления. С другой стороны, иероглиф — это символ, который несет в себе какой-то смысл. Попросту говоря, иероглиф, по сути, — условное обозначение типа дорожного знака. Заключение в иероглифе смысл улавливается быстрее, чем если бы его записали буквами, так как слово надо прочитать, а иероглиф сразу понятен в тот момент, как только его увидишь. Получается, что мышление не законсервировано, а, наоборот, направлено на скорейшее восприятие информации. Учитывая простоту нанесения черт, получается, что иероглиф в китайском (особенно если он изображен скорописью) можно написать быстрее, чем слово в европейском языке. Конечно, если есть навык. Напрашивается морская аналогия: если в море встречаются два корабля, то они могут, контактируя по радию, столкнуться с техническими помехами и потерять время на введение

в курс дела, а могут объясниться с помощью флажковой азбуки. Конечно, использование флажковой азбуки тоже сопряжено с трудностями: надо иметь большой набор флажков и знать, что они обозначают, то есть ситуация почти как с иероглифами.

Каждый иероглиф представляет собой один слог. Слова обычно состоят из одного, двух или трех слогов-иероглифов. Двусложных слов несколько больше, чем трехсложных. В древнекитайских словах в основном был один слог — то есть они записывались одним иероглифом. Потом по мере развития общества, возникновения новых явлений и предметов двусложных слов становилось все больше, так как соединить два уже имеющихся иероглифа проще, чем придумать новый знак. При этом два иероглифа соединяются, конечно, не просто так, а с определенной логикой. Например, если дословно перевести иероглифы, которыми обозначается телефон, получится «электрическое слово», автомобиль — «паровая телега», самолет — «летающий аппарат», лифт — «электрическая лестница». Каждый слог читается определенным тоном. В литературном китайском, за основу которого взяты северные диалекты, есть четыре тона. Кому-то это покажется сложным, но на самом деле тут тоже есть своя логика и удобство; предки китайцев решили, что проще сказать один слог с четырьмя разными интонациями, чем придумать четыре разных сочетания звуков. Если действовать таким образом, то слова получаются короче, обмен информацией происходит в несколько раз быстрее, чем если бы пришлось произносить длинные слова.

То есть изначально китайский язык ориентирован на скорейшую передачу и получение информации.

Еще один интересный факт: общеизвестно, что правое полушарие человеческого мозга отвечает за речь, гуманитарные знания, а левое — за знания в области точных наук. Так вот, ученые доказали, что иероглифы воспринимаются

не правым полушарием мозга, как слова, а левым, как математические формулы. То есть даже информация, имеющая отношение к гуманитарным дисциплинам, проходит через «фильтр» левого полушария мозга. Это добавляет китайскому языку рациональности.

УСТНОЕ ОБЩЕНИЕ. ДИАЛЕКТЫ

Всякий, кто пытался общаться на китайском языке, сталкивался с проблемой диалектов. Существует около десяти больших групп диалектов, в каждой из них есть подгруппы, которые делятся на множество мелких наречий. Любой китаец говорит по-китайски с акцентом, характерным для местности, где он вырос. Сами китайцы легко узнают по акценту собеседника, откуда тот родом — как минимум могут определить провинцию и даже город.

Когда Древний Китай расширялся, китайский язык на новых территориях смешивался с наречиями и языками покоренных народов, что приводило к образованию новых диалектов. Например, различий между русским и польским или русским и украинским языками намного меньше, чем между гуандунским и шанхайским диалектами китайского. То есть если объявить все языки Восточной Европы славянским языком, а ныне имеющиеся русский, украинский, белорусский, польский, чешский и другие языки — диалектами этого славянского языка, то получится примерно такая же картина, как в Китае. Причем культурные различия между провинциями Китая прослеживаются не только в диалектах, но и на бытовом уровне — в местных традициях, особенностях поведения, кухни и т. д.

Как говорилось выше, в качестве литературного китайского языка выступают северные диалекты. Считается, что главную роль здесь играет пекинский диалект, но на самом деле самый чистый китайский язык, понятный всем иностранцам, — в Харбине.

Чем южнее от реки Хуанхэ, тем сложнее понимать местные диалекты. Это своего рода шутка, потому что понять их в принципе невозможно, если специально не изучать. До освобождения Китая от японских захватчиков в 1949 году северный (литературный) диалект еще не был распространен в южных и центральных провинциях среди простого населения, поэтому требовались переводчики с пекинского на местные наречия, например шанхайское.

Южные диалекты различаются между собой и грамматически, и фонетически. Например, число тонов увеличивается до шести-восьми. Из-за лексических различий многие диалектизмы не имеют своего написания — для них нет иероглифов. Многие начинающие специалисты по Китаю пытаются учить южные диалекты, полагая, что таким образом смогут повысить свой профессиональный уровень. Как правило, это дает один-единственный положительный эффект: добившись определенных успехов в изучении того или иного диалекта, вы вызовете к себе уважение его носителей. Однако практическое применение этих знаний в повседневной жизни ограничено и не может быть постоянно востребовано, если только вы не собираетесь всю жизнь прожить в одной конкретной местности в Китае. Например, приветствие в Пекине — «Ни хао», что означает пожелание благополучия. Приветствием в провинции Фуцзянь будет вопрос о том, ел ли сегодня собеседник. То же самое можно услышать и на севере, но редко, поэтому фраза может быть воспринята буквально. Но самое главное: в Пекине этот вопрос звучит как «Ни чифаньлэма?», а в Фуцзяне — как «Цзяпэн буй?». Даже если вы никогда не учили китайский, то увидите разницу. И если один фуцзянец пишет письмо другому фуцзянцу, он использует грамматику и лексику литературного языка, то есть северных диалектов. Хотя, конечно, могут быть вкрапления местных словечек.

Интересная особенность Китая: из-за обилия наречий и диалектов иногда происходит путаница с обозначением

цифр. Например, 10 в литературном китайском обозначается как «ши», а цифра 4 — как «сы». Жители регионов южнее реки Янцзы могут произносить «ши» как «си» или «сы», а «сы» — как «ши» или «си». Причем это будет произноситься с разными тонами, поэтому вариаций очень много. Так что путаница почти гарантирована.

Во избежание недоразумений китайские торговцы придумали обозначать цифры комбинациями из пальцев. Для счета от 1 до 9 служат пальцы одной руки (правой или левой — значения не имеет). Цифры 1 – 5, как нетрудно догадаться, это разогнутые пальцы в необходимом количестве, начиная с мизинца: 1 — мизинец; 2 — мизинец и безымянный; 3 — мизинец, безымянный и средний; 4 — мизинец, безымянный, средний и указательный; 5 — все пять пальцев; 6 — кулак с выпрямленными мизинцем и большим пальцем; 7 — щепоть из трех пальцев (по типу того, как крестятся христиане); 8 — кулак с выпрямленными указательным и большим; 9 — кулак с выпрямленным указательным, согнутым на второй фаланге, то есть пополам, и, наконец, 10 — скрещенные указательные пальцы обеих рук; ноль — сжатый кулак. Получается, что при покупке на рынке можно вообще не говорить. Хотя китайские торговцы, видя иностранца, часто показывают цены на калькуляторе.

ИМЕНА

Обращаться к собеседнику-китайцу по имени невежливо: необходимо назвать его фамилию и должность. То есть достаточно правильно произнести фамилию, и тем самым задача упростится. В Китае наиболее распространены около десяти фамилий, их использует примерно 50% китайцев. С именами всё сложнее: обычно родители выбирают имя, которое обозначается одним-двумя иероглифами. Поэтому вариаций может быть очень много, устоявшихся имен, как

у европейцев, в Китае нет. Иногда, не видя человека, можно угадать его пол по тому, как написано имя, но зачастую это совершенно невозможно. Если имя — название цветка или содержит иероглиф «красивый», то его носитель женского пола. Если в имя входят иероглифы «железо», «солдат» или «сила», то его обладатель может с большой долей вероятности оказаться мужчиной, но необязательно. Дело в том, что некоторые родители очень хотят, чтобы у них родился сын, придумывают ему мужское имя, а рождается дочь. Тогда девочке вполне могут оставить мужское имя, так как никаких ограничений с точки зрения традиций или законодательства нет.

Если вы разговариваете с представителем бизнес-структуры, для удобства можно использовать слово «генеральный» («генеральный Чжан», «генеральный Ван» и т. п.). Это уважительная форма обращения. По-китайски это будет звучать как *Чжан-цзун* и *Ван-цзун*. На своем родном языке лучше говорить «господин Чжан» или «господин Ван», но ваш переводчик, скорее всего, выберет китайское *цзун*. Обращаться так можно и к мужчинам, и к женщинам. Но если ваш собеседник занимает невысокую должность, то ему станет неудобно перед старшими коллегами и он попросит называть его по имени. Делать этого не следует, лучше заменить *цзун* на *сяньшэн* (господин) или *нюши* (госпожа). Ударение в обоих случаях падает на первый слог. К вам, скорее всего, будут обращаться по той же схеме: первый слог имени или фамилии плюс *цзун*.

Обратите внимание на правила чтения китайских слов и, соответственно, имен и фамилий, записанных латинскими буквами. Даже если вам дали визитку на английском, то имена и фамилии на ней всё равно будут читаться не так, как того требуют правила английского языка. Например, Song произносится как Сун, Sun — Сунь, Xia — Ся, Xi — Си, Wang — Ван, Zhang — Чжан, Wu — У, Xu — Сюй, Zhou — Чжоу, Jiang — Цзян. Правда, с некоторыми фамилиями

проблем не возникает: Li — Ли, Wei — Вэй, Hu — Ху. Если вы станете произносить фамилию собеседника неверно, он решит, что причина не в ошибочной транслитерации, а в недостатке у вас эрудиции, поэтому не стесняйтесь уточнять произношение у переводчика.

Люди, владеющие русским языком, обратят внимание на то, что в состав многих имен входит слог *Hui*. Он произносится именно так, как вы хотите его прочитать. Отмечу, что у него совсем иной смысл, который в именах обычно передается иероглифами «заря» или «мудрость». В фамилиях этот слог не встречается, поэтому, чтобы не смеяться, лучше называйте собеседника по фамилии.

На самом деле в русском тоже есть слова, которые крайне неблагозвучны на китайском. Например, слово «дебошир», созвучное китайским словам *цзиба* (грубое обозначение мужского полового органа) и *шир* (дело).

РАБОТА С ПЕРЕВОДЧИКОМ

Если у вас нет времени или желания овладеть китайским языком, придется обратиться к помощи переводчика.

Однажды автор этих строк участвовал в круглом столе, призванном установить прямые контакты между предпринимателями российского региона и китайской провинции. Один китайский бизнесмен встал и стал рассказывать о своем предприятии, о том, как он успешно работает с российскими партнерами, ежемесячно бывает в России. На последнюю фразу глава российской делегации отреагировал пословицей: «Волка ноги кормят». Его переводчик (россиянин) по-китайски дословно сказал следующее: «Волк ест ногами». У китайцев на лицах проступило выражение легкого шока.

Это один из примеров того, как недооценивают роль переводчика. Очень часто к переводчикам относятся как к обслуге, не понимая, что китайский партнер услышит

не то, что скажет руководитель делегации, а то, что произнесет переводчик. Поэтому к выбору переводчика надо подходить ответственно. Риск здесь двойкий, связанный, во-первых, с профессиональным уровнем переводчика, а во-вторых, с его моральными качествами. При приеме переводчика на работу его необходимо проверить на знание языка. Самый простой вариант — дать выполнить письменный перевод на китайский. Можно даже разрешить ему пользоваться словарем, потому что незнание отдельных слов не осложнит переговоры. Как уже говорилось, самое страшное — проблемы с грамматикой и структурой предложений. После выполнения задания текст перевода надо отправить на проверку или китайцам, или тому, в чьих знаниях китайского вы уверены. Относительно второго риска — моральных качеств переводчика — могу сказать, что задачи, которые стоят перед вами и перед переводчиком, могут не совпадать. Если это переводчик, которого вы нанимаете на несколько дней, его интересует исключительно заработок. Он сообщит, что был переводчиком главы государства, в совершенстве владеет всеми диалектами китайского и как переводчику ему доступны любые темы. Это вполне нормально, так как человек «продает себя». Он может неплохо владеть разговорным языком, но есть вероятность, что с переводом не справится, пропустит ту часть беседы, которую не сможет перевести, а чтобы вы не заметили, что-нибудь придумает от себя. Ему наплевать на результат, главное — чтобы вы были довольны и заплатили причитающуюся сумму. Важная деталь: переводчики руководства страны — всегда сотрудники Министерства иностранных дел. Если переводчик не работал в МИД, но говорит, что переводил на высшем уровне, значит, он или врет, или переводил на какой-то конференции, и ему случайно досталось перевести выступление высокопоставленного чиновника. Сейчас я имею в виду переводчиков из числа наших соотечественников. Вывод простой: надо обязательно проверить,

как претендент на место переводчика знает китайский, при необходимости навести справки.

Многие пытаются нанимать переводчика-китайца. Однако здесь существует другая проблема: переводчик-китаец в совершенстве знает китайский, но может недостаточно хорошо владеть вашим языком. Даже если неплохо говорит, он может неправильно что-то понимать. Именно поэтому на переговорах глав государств переводчики обычно переводят со своих родных языков на иностранные.

В случае с китайцами, владеющими иностранными языками, часто могут возникнуть следующие ситуации. Если он действительно хорошо владеет иностранным языком и что-то не понимает, то переспросит и уточнит. Если владеет не очень хорошо и чего-то не понимает, то чаще всего продолжит кивать головой и сделает вид, что ему все ясно. Потом он переведет на китайский, внося свой «авторский вклад». Если вы уличите его в недопонимании, он сделает удивленный взгляд и скажет: «Ах, вот как? Сейчас я им объясню». Если вы не заметите этого, никто не будет ничего уточнять и разъяснять. Это делается непреднамеренно, просто переводчику стыдно признать, что он чего-то не знает. Еще один негативный момент состоит в том, что, как бы хорошо вы ни относились к переводчику-китайцу, он всегда будет в глубине души поддерживать не вас, а вашего китайского партнера. Это объясняется патриотизмом и солидарностью, а вовсе не злым умыслом. Китайский партнер это отлично знает и постарается установить с ним тайные дружеские связи, чтобы наводить о вас справки, знать ваши планы и по возможности влиять на вас. Это необязательно произойдет, но такая вероятность существует.

Использование в переговорах английского языка тоже может привести к недоразумениям. Обычно все китайцы, владеющие английским, стараются пускать его в ход. Бывает, что, когда я говорю китайцу что-то на китайском, он отвечает

мне на английском. Есть также категория неанглоязычных иностранцев, полагающих, что им не нужен посредник (переводчик) и они более эффективно договорятся с китайскими партнерами, общаясь на английском. В результате стороны сталкиваются с загадочным явлением: стороны бодро переговариваются несколько часов, все друг другом довольны, но, когда доходит до подписания документов или до конкретных действий, почему-то всегда возникают проблемы. Возможно, китайцы и иностранцы иначе воспринимают какие-то слова в английском, возможно, они отвлекаются от сути вопроса, концентрируясь на способе общения, но обычно английский не способствует прогрессу в переговорах. Речь идет, естественно, о сложных проектах, а не о заказе минимальной партии товара на китайской фабрике.

И обратите внимание: министерства иностранных дел разных государств используют в переговорах и официальных документах свои национальные языки, а не английский.

Некоторые молодые китайцы, обучающиеся в других странах, работают там в качестве переводчиков. Их охотно нанимают китайские делегации, полагая, что такой человек, с одной стороны, китаец и, значит, свой, а с другой — живет за рубежом, умеет говорить на иностранном языке и рассказывает много интересного. К тому же дешевле нанять его за 100 долларов в день, чем везти с собой кого-то из Китая. Все, конечно, индивидуально и зависит от конкретного человека, но, наверное, это самая опасная разновидность переводчика. Потому что, если он не родился в этой стране или не приехал туда в раннем детстве, его знаний языка часто хватает только на решение элементарных бытовых вопросов. При этом они любят описывать темные стороны местной жизни, то есть подчеркивать негатив. Некоторые переводчики-«патриоты» критикуют все местное и восхищаются всем китайским. Однажды я стал свидетелем того, как на переговорах такой молодой китаец переводил все сказанное иностранцами с пренебрежением и усмешкой, хотя

тема переговоров была серьезной. Естественно, у китайских переговорщиков автоматически складывалось отрицательное впечатление.

Еще один опасный момент: переводчик-китаец может начать «перетягивать одеяло» на себя. Если он решил стать главой зарубежного представительства или филиала китайской компании, то может начать играть против вас — например, скажет потенциальным партнерам, что у него есть нужные связи и он готов более эффективно выполнять поставленные задачи. Я знаю многих китайских предпринимателей, которые начинали карьеру именно так.

В качестве рекомендации могу предложить следующее.

Лучше всего иметь постоянного переводчика-соотечественника. Этот человек должен быть не просто переводчиком, а специалистом по стране. Он должен вам подсказывать, как себя вести с китайцами (это нужно не всегда, но бывают ситуации, когда требуется мнение эксперта), способствовать тому, чтобы вы разбирались в традициях и обычаях, видели реакцию китайцев на свое поведение и предложения (эта реакция бывает скрытой, и неподготовленный человек может неправильно ее оценить), то есть помогать вам во время переговоров. Чтобы этот человек не был равнодушен к результату работы, его надо взять в штат или заинтересовать другим образом.

Еще ему нужно обязательно следить за тем, что и как говорит его китайский коллега. Если китайский переводчик допускает ошибки или несет отсебятину, ваш переводчик должен включиться и помочь или откорректировать направление беседы.

Не относитесь высокомерно к китайскому переводчику, похвалите его за замечательное знание вашего языка. Потом улучите момент, когда вы окажетесь рядом с ним (например, при переходе из одного помещения в другое или во время обеда), и расскажите о планах расширения работы с Китаем. Намекните переводчику-китайцу (а можно и прямо сказать,

но так, чтобы никто не слышал), что вашей компании очень нужны специалисты, подобные ему, и что в перспективе вы могли бы взять его на постоянную работу. Свои слова потом всегда можно взять обратно, зато вы вызовете у него определенную заинтересованность, что поможет снизить риск «выплескивания негатива» в вашу сторону.

При выборе переводчика учтите, что лучшие китайские переводчики — те, кто получил образование в хороших языковых вузах больших городов.

Есть китайская поговорка: «Речь — это одежда мысли». Ваш переводчик выступает в роли дизайнера ваших мыслей: китайцы услышат именно то, что он скажет, и совсем не услышат витиеватостей и изысков, которыми вы украсите свою речь на родном языке, — вполне вероятно, что в переводе будет использована примитивная бытовая лексика. Поэтому не тратьте сил и не утомляйте переводчика. Говорите так, чтобы было удобно переводить. Помните о задачах, которые вы себе поставили перед началом переговоров.

Опять же, если фраза слишком длинная, а переводчик неопытный, он может забыть начало вашей речи к моменту ее завершения. Или может неверно расставить смысловые акценты. Переводчик-китаец вообще может запутаться. Длинные фразы хороши тогда, когда вы решили исключить китайского переводчика из беседы, — скажем, в случае если он вызывает у вас опасения. Надо произнести длинную и путаную фразу, после чего сказать, что это, наверное, будет легче перевести вашему переводчику. Если последний перехватит инициативу, его китайский коллега будет молчать до конца встречи, может быть, только изредка встречающая с уточнениями.

ШУТКИ

Многие люди гордятся своим чувством юмора и стремятся его продемонстрировать при каждом удобном случае. Однако,

когда вы общаетесь с китайцами, проявлять остроумие следует с осторожностью. Во-первых, шутки надо дозировать, потому что они могут оказаться не к месту, с точки зрения китайских участников переговоров. Во-вторых, ваш юмор могут не понять или понять неправильно. В-третьих, если шуток много, вас начнут воспринимать как несерьезного человека. В-четвертых, шутить надо с равными по положению людьми. Если вы приметесь шутить с теми, кто выше вас по положению, возможно, в первый раз это будет воспринято положительно, но в последующем вы столкнетесь с холодным отношением к себе. Если вы станете шутить с теми, кто ниже вас по статусу, это вызовет недоумение, так как получится, что вы «опускаете» свой уровень. В случае если нижестоящий — лицо женского пола, может сложиться впечатление, будто у вас к этому лицу особый интерес.

Нельзя смеяться над политическими деятелями. Многие зарубежные исторические личности пользуются уважением в Китае. Если же вы будете шутить по поводу нынешних политиков, то помните, что государство в глазах китайцев — семья. Таким образом, рассказывая анекдоты о руководстве вашей страны, вы показываете низкий уровень патриотизма и, по мнению китайцев, хорошим человеком не являетесь. Тем более нельзя острить насчет китайских политиков, даже если китайцы сами будут делать это. Аналогия простая: одно дело, если вы отпускаете шутки в адрес своих старших родственников, и совсем другое — если так шутит чужой человек.

Если ваша шутка на иностранном языке будет опираться на игру слов, например на смысловые ассоциации или омофоны, то вас точно не поймут. Скорее всего, вы просто озадачите собеседника.

Если вы не владеете китайским, то старайтесь шутить над тем, что высмеивается во всех культурах, — глупость, лень, алчность, похоть и другие подобные пороки. Также

лучше подбирать для шутки более простые выражения и грамматические конструкции. Если вы переводчик и вам нужно перевести анекдот, который решил рассказать начальник, а вы точно знаете, что китайцам он не покажется смешным, просто предупредите их, что это забавная история.

Глава 2

Религия

Специалисты по Китаю часто рекомендуют разобраться в религиозном ландшафте страны для того, чтобы понять китайцев и выбрать правильный путь взаимодействия с ними.

Все знают, что китайцы исповедуют конфуцианство, даосизм и буддизм. В больших городах есть христиане и мусульмане. Последние, как правило, это представители национальных меньшинств из западных регионов Китая и связавшие себя с ними узами брака китайцы. Если вы спросите своего китайского знакомого о его религии, то, скорее всего, он причислит себя к буддистам или атеистам. Кто-то захочет продемонстрировать свою необычность или близость к западной культуре и скажет, что он христианин.

На самом деле все не так просто. Дело в том, что в Китае нет четкой границы между традиционными китайскими религиями, их основные принципы и установки являются неотъемлемой частью общей культуры и психологии. Если китаец вдруг объявил себя христианином, это не говорит о том, что он стал отрицать конфуцианство и бороться с даосизмом. Для этого ему надо было бы перестать быть китайцем. Принадлежность к христианству означает, что в его голове произошел синтез двух систем — они стали дополнять друг друга, но никак не вступать в конфликт. Это всего лишь частное наблюдение за некоторыми моими знакомыми китайцами-христианами.

Простые люди не разделяют четко даосизм и конфуцианство, относятся к ним с уважением, как к древним знаниям. Оба учения — неотъемлемая часть национальной психологии. Конечно, между ними есть различия и даже противоречия, но для обывателя они не очень важны. Конфуцианство можно считать даже не столько религией, сколько культурной традицией. Даосизм основан на древнейших верованиях и мировоззрении. Буддизм, хотя и появился в Китае намного позже, также не идет вразрез с даосизмом и конфуцианством, хотя несовпадений в этих учениях еще больше. Причем, если начать объяснять китайскому обывателю, что приверженность буддизму означает отказ от даосских норм, это с большой долей вероятности вызовет у него недоумение. Когда я работал на совместном предприятии, наш китайский партнер ежедневно молился Будде, он даже установил небольшой алтарь прямо в офисе. В то же время он регулярно приглашал в офис даоса — специалиста по фэншуй. Даос осматривал офис и советовал, что где должно стоять, чтобы был приток положительной энергии. Каждое такое посещение стоило нашему партнеру около 2000 долларов. Вообще китайцы очень многогранны: с одной стороны, они впитывают в себя все новые веяния в мире, которые кажутся им полезными, без колебаний внедряют в повседневную жизнь самые современные достижения науки и техники, а с другой стороны — традиции, которые кажутся нерациональными в нынешнюю эпоху, и могут даже прибегать к услугам магов и экстрасенсов.

Кстати, многие буддисты действительно являются глубоко верующими людьми, изучают священные тексты, коллекционируют предметы культа, занимаются самосовершенствованием с помощью гимнастики и специальных техник медитации. Я знаю президента крупной корпорации, который один-два раза в год держит пост и обходится без еды целый месяц, довольствуясь ежедневной многочасовой медитацией и водой. Причем это не отражается на его работе.

В целом надо отдать китайцам должное — они очень веротерпимые, никому не навязывают свое мировоззрение и спокойно относятся к религиозным обрядам других народов, если, конечно, они не нарушают порядок или не угрожают здоровью и безопасности. Государственная политика в этой области несколько иная. Есть Управление по делам религий, которое регулирует все вопросы вероисповедания. Если кратко, то традиционные для Китая культы поощряются, а все новые находятся под жестким контролем и даже иногда запрещаются.

Если вас спросят про ваше вероисповедание, будет достаточно просто обозначить его одним словом, не вдаваясь в подробности. Если вы начнете подробно рассказывать о своих религиозных убеждениях, то вряд ли обратите собеседника в свою веру, зато рискуете услышать что-то неприятное типа «я не верю в разный бред».

В дальнейшем мы будем ссылаться на некоторые древние тексты. Для их лучшего понимания надо иметь представление о двух самых древних религиях Китая, которые впитались в народную психологию и стали ее важнейшими элементами. Речь идет о конфуцианстве и даосизме. О каждом учении написано очень много, поэтому выделим только отдельные их положения, знание которых может облегчить общение с китайцами.

Начнем с даосизма. Все знают символ инь — ян, его изображение прочно ассоциируется с Китаем. Всем также известно, что он означает взаимодополнение и взаимопроникновение двух начал — мужского и женского, положительного и отрицательного, светлого и темного. Этот символ даосизма. Вначале была энергия ци, из которой возникли инь и ян. Из ян возникло небо, а из инь — земля. Примерно так выглядит картина сотворения мира у даосов.

На этом роль этих взаимосвязанных энергий не закончилась — они регулируют события в современном мире. Это первый принцип, который мы обозначим и к которому будем возвращаться в этой книге.

Второй принцип: для обретения гармонии и счастья человеку надо идти по пути Дао, познать его и слиться с ним. То есть человек не является существом абсолютно независимым и обособленным, а представляет собой часть Вселенной.

Всякое действие, которое вступает в противоречие с Дао, обречено на неудачу. Соответственно, чтобы не потерпеть неудачу, не надо действовать. Здесь возникает третий принцип: созерцательное отношение к жизни. С ним очень тесно связан принцип мягкой силы. Если совсем упрощенно, то мягкая сила — это принуждение противника к капитуляции мирным путем, хотя может складываться впечатление, будто противник побеждает. Пример из истории: Китай был захвачен маньчжурами, они установили свою императорскую династию, заняли все важные государственные посты, а потом... тихо растворились среди китайцев. Сейчас степень их ассимиляции настолько высока, что люди, называющие себя маньчжурами, ничем не отличаются от китайцев, не знают маньчжурского языка и традиций. Единственное отличие от китайцев — иероглиф *мань* (маньчжур) в графе «национальность» в удостоверении личности вместо иероглифа *хань* (ханец, то есть китаец). В этой связи существует красивая метафора: Китай — море, которое делает все впадающие в него реки желтыми.

Даосизм очень загадочен и привлекателен, поскольку у него есть мощная мистическая составляющая — различные гадания, составление гороскопов, подбор удачного имени для ребенка (а иногда и для взрослого, желающего изменить свою судьбу), магические услуги и т. п. Впрочем, буддистские монахи тоже могут предложить подобный «ассортимент», но, естественно, с другими ритуалами.

Конфуцианство подразумевает служение своему государству. Стране, обществу и отдельно взятой семье необходим четкий порядок, а люди должны следовать определенным принципам. У каждого человека свои социальные роли,

и он должен их исполнять. Базовые ценности включают в себя человеколюбие, долг, этикет, достоинство, мудрость, почтение к родителям. Люди делятся на благородных и низких (то есть на тех, кто следует и не следует всем канонам).

Человеколюбие — это доброе отношение к людям. Китайцы действительно совершают очень много добрых и бескорыстных дел, занимаются благотворительностью, могут оказать помощь совершенно незнакомому человеку, не претендуя на вознаграждение. Однако происходит это, как правило, не в сфере бизнеса с иностранцами. Хотя, если иностранцу потребуется помощь в бытовой ситуации, не связанной с бизнесом, ее могут оказать. Красивый пример: я застал остатки русской диаспоры в Харбине — тех поселенцев и их потомков, которые не смогли принять советскую власть и пустили там корни. Впоследствии основная часть этих людей уехала в другие страны, а в Харбине осталось несколько десятков человек. Многие из них ассимилировались с китайцами. Но некоторые не смогли наладить личную жизнь, и им приходилось коротать старость в одиночестве. Одним из таких людей был Владимир Зинченко. Этот человек всю жизнь прожил в Харбине, не имел близких и попал в затруднительную ситуацию: ему требовалась дорогостоящая сложная операция на ноге. Денег катастрофически не хватало. Тогда местная газета опубликовала статью о Зинченко и объявила сбор средств на лечение. Это удивительно, но китайские люди не жалели денег для одинокого русского старика. Нужную сумму собрали в течение пары недель. Операция прошла успешно. И примеров таких поступков немало. Многие мои китайские знакомые регулярно подают милостыню нищим, жертвуют на храмы и т. д.

Китайцы очень любят угощать иностранцев в китайских ресторанах. При этом они не рассчитывают на то, что вы пригласите их в ответ — по крайней мере пока вы находитесь в Китае. Распространенное явление — приглашать

студенток с европейской внешностью в дорогие рестораны без всякой надежды на развитие отношений. Возможно, это делается для того, чтобы доказать, что они являются гостеприимными хозяевами, представляющими в глазах иностранцев великий Китай, возможно, чтобы продемонстрировать себе и людям за соседними столиками, что они — личности международного масштаба. Факт остается фактом: Китай — очень благодатное место для девушек-динамо.

В понятие «долг» входят обязательства перед Родиной, обществом, окружающими, работодателем, семьей. Каждый член общества должен выполнять свои функции и приносить пользу обществу.

Этикет — порядок поведения в обществе. Если этикет нарушается, возникает хаос. Имеются в виду не просто вежливые манеры — этикет регулирует взаимодействие, общение людей друг с другом, отношения между людьми разного статуса: он предполагает соблюдение правил, подношение подарков и многое другое. Именно поэтому проявления демократизма у западных народов, когда люди разного социального положения общаются на равных, вызывают у китайцев некоторый шок и воспринимаются как нечто не очень нормальное — дальнейшем мы еще вернемся к этому.

«Достоинство» — очень важное понятие. Оно означает нравственность, уважение, целый комплекс положительных качеств. Подразумевается, что человек, у которого нет достоинства, теряет лицо.

Мудрость — это знание, хитрость, интеллект, тяга к новым знаниям и бережное отношение к знаниям, полученным ранее, любовь к древности. Все знают, что китайцы — очень мудрая нация. Об их мудрости свидетельствует уважительное отношение к истории своей страны. Если бы китайцы не любили изучать труды великих мудрецов Лао-цзы, Сунь-цзы, Конфуция и других, то мудрые мысли этих

людей просто не дошли бы до наших дней и мы ничего бы о них не узнали. Китайцы очень любят учиться.

Почтение к родителям — основа китайской семьи. Это правило берет начало в культе предков. Характерно, что его часто пытаются использовать и в менеджменте. Когда начинается разговор о том, что какая-то организация — одна семья, то имеется в виду не только то, что сотрудники поддерживают друг друга. То, как надо учитывать этот принцип в работе с китайскими коллегами, мы обязательно затронем в соответствующей главе.

Китаецентризм, или Чужой среди чужих

Важное явление, которое часто отмечают иностранцы, — китаецентризм. Широко известно, что сами китайцы называют свою страну Срединным государством. В древности предполагалось (и в этом даже была уверенность), что за пределами Китая заканчивается цивилизация и земли, мало пригодные для обитания, заселены варварами. Нынешние китайцы, безусловно, признают достижения других народов и стран, но при этом они по-прежнему считают свою культуру самой древней и богатой — и, если говорить начистоту, небезосновательно. Китай обладал развитой цивилизацией, когда большинство других стран находились еще на стадии общинно-родового строя. Поэтому в глубине души китайцы продолжают считать варварами всех остальных. Соглашаться с этим или нет — ваше личное дело. Сразу предупреждаю: если вы дадите китайцам понять, что признаете себя варваром, это не вызовет уважения, потому что и так очевидно для них. Если человек с рыжими волосами признается, что он рыжий, это ведь не станет поводом испытывать к нему какие-то особые чувства.

Иногда иностранцы, стремясь произвести хорошее впечатление на своих китайских коллег, стараются подчеркнуть свое положительное отношение к китайской культуре и начинают играть в китайцев. Они вставляют китайские слова, когда говорят на своем языке, надевают

китайские национальные костюмы, носят на руке буддистские четки, не являясь буддистами. Все это выглядит забавно — и не более чем. В некоторой степени это даже свидетельствует о человеке как о личности поверхностной, ведь он делает упор на внешний имидж, забывая о внутреннем наполнении.

Я разочарую молодых специалистов-китаеведов, а также тех, кто долгое время общался с китайцами и решил, что он теперь почти китаец. Помните, что вы всегда будете чужими для китайцев. Чтобы быть своим, вашей душе надо было тщательнее выбирать место, где родиться, и семью — и своевременно сделать выбор в пользу Китая. Даже если вы выпили со своими китайскими друзьями миллион литров алкоголя, вместе покорили Эверест или даже женились на китаянке, вы всё равно останетесь немного «не таким» в глазах китайцев, включая и китаянку, на которой женились. Свою роль здесь сыграли культурные, языковые, исторические, ментальные и другие различия. Но это совсем не значит, что вас не любят или только и ждут, чтобы сделать вам плохо. Просто вы «не такой».

Еще одна новость: на самом деле это и плохо, и хорошо.

Плохо — потому что чужаков не жалко и их не так страшно обманывать. Чужаку не будут искренне сочувствовать, если он столкнется с проблемами. Дружбы в европейском понимании этого слова тоже быть не может. Отношение к чужаку всегда немного несерьезное. Иностранец интересен своей экзотичностью. Правда, сейчас число постоянно проживающих иностранцев в Китае уже очень велико, поэтому они не вызывают столь сильного любопытства.

Хорошо — потому что это дает вам возможность применять тактику «притвориться дураком». Мы подробно ее рассмотрим в разделе о стратагемах. Если кратко, то вы имеете право чего-то не понимать и требовать долгих дополнительных разъяснений. Вы можете даже слегка нарушать какие-то традиции, ссылаясь на незнание. Но перегибать не стоит.

Наблюдая за китайцами, часто невольно думаешь, что у них есть своего рода двойная бухгалтерия в отношениях с иностранцами. В целом они стараются соответствовать западным стандартам поведения, дополняя их собственными традициями гостеприимства. Если вы находитесь в Китае, ваши сопровождающие поначалу будут воспринимать вас скорее как гостей, чем партнеров. Опять же вам будет позволено гораздо больше, чем местным (например, я несколько раз встречался с высокопоставленными чиновниками в Китае и вел с ними переговоры, что было бы немыслимо, будь я китайцем). Именно поэтому иностранцы, которые не углубляются в проблемы страны, не изучают традиции и менталитет китайцев, поначалу воспринимают Китай и его жителей с бурным восторгом: дескать, замечательная страна, приятные и услужливые люди. Лично я часто встречал иностранцев, которые, не владея китайским, посетили Китай несколько раз и твердо убеждены, что они нашли подход к китайцам, смогли заставить их искренне полюбить и уважать себя. Однако по мере активизации общения и сближения с китайскими друзьями восторг постепенно стихает. Это происходит потому, что к ним начинают применять внутренний стандарт общения, тот самый, что используется при коммуникации с соотечественниками. Приезжая в Китай, вы должны помнить, что однажды перестанете быть гостем и к вам начнут предъявлять требования. Поэтому лучше с самого начала оценивать себя по «китайской шкале» — не пребывать в расслабленной эйфории от хорошего отношения принимающей стороны, а анализировать то, что китайская сторона хочет от вас получить, то, что вы действительно можете дать и что хотите взамен, а также то, насколько ваше поведение соответствует китайским традициям. Потому что, если вы будете нарушать традиции, разрыв с китайскими друзьями произойдет достаточно быстро, так как вас отнесут к «безнадежным варварам».

Глава 4

Семья

Семья для китайцев — святое. С китайскими знакомыми никоим образом нельзя шутить на тему их семьи. Этот юмор точно не оценят. Также не стоит говорить лишнего о своей семье. Если у вас проблемы с вашими супругами, детьми или родителями, лучше про них вообще не упоминать. Сочувствия вы не дождетесь, зато покажете свое неумение навести порядок у себя дома. Это, в свою очередь, натолкнет собеседника на мысль о том, что и в других областях вы слабоваты.

Китайцы очень любят своих детей и стариков, искренне заботятся о них, есть множество трогательных историй на эту тему. Однако некоторые явления вызывают у иностранцев удивление. Хотя своя логика в них, безусловно, есть.

К детям с момента рождения относятся очень трепетно, любая царапина или синяк вызывают панику у старших. Доходит до того, что дети начинают поздно ходить, так как их всё время носят на руках. В обеспеченных семьях детьми занимаются няньки из числа бедных родственников. Родители стараются изо всех сил, чтобы у ребенка было всё самое лучшее. Однако спать малыш может не с родителями, а в одной комнате с нянькой. Когда приходит время идти в школу, детство сразу заканчивается. Многие дети не только учатся в школе, но и осваивают фортепиано, так как умение играть на этом инструменте — один из символов обеспеченности и интеллигентности семьи. Школьные

уроки начинаются в восемь утра и заканчиваются в шесть-семь часов вечера, то есть получается вполне взрослый рабочий день. Дома после школы детей ждет выполнение домашнего задания и дополнительные занятия. Родители, несмотря на всю любовь к детям, часто ведут себя очень жестко, требуя от сыновей и дочерей высоких оценок и заставляя их заниматься до поздней ночи. Наша идея о том, что у ребенка должно быть детство, никогда не будет понята в Китае, где людям с самых ранних лет внушается, что жизнь — борьба.

Несмотря на все перегибы в воспитании, отношения между родителями и детьми остаются теплыми на всю жизнь. Я знал чиновника, который провернул одну аферу, стоившую ему карьеры. Ему требовалось 100 000 долларов, чтобы отправить своего сына учиться в университет в Канаде. Чиновник был заслуженным человеком, дело удалось замять, но работу он потерял. К тому времени его сын уже был в Канаде, так что цель в итоге оказалась достигнута. Перед этим супруга чиновника делилась со мной своими планами на будущее: мол, мы так любим сына, что отправим его в Канаду; скорее всего, он там останется навсегда, а мы будем жить в доме для престарелых в Китае. С точки зрения некитайца, здесь налицо очевидное противоречие: сильная любовь к ребенку — и одновременно мечта отправить его навсегда за рубеж, привязанность к сыну — и желание не быть для него обузой.

Особенные взгляды на организацию семейной жизни приводят к тому, что китайцы всегда копят деньги. Человек может очень скромно выглядеть, быть одетым в поношенные вещи, но при этом иметь внушительный счет в банке. Возможно, он привык жить так, как живет, и не видит нужды тратить больше, чем привык. Но чаще он думает о том, что в будущем деньги еще понадобятся, поэтому лучше их не тратить.

Пока дети маленькие, родители копят им на учебу, так как даже обучение в школе требует довольно ощутимых

трат. Обучение в институте тоже может быть платным, возможны и различные сопутствующие расходы. Кстати, многие родители, чтобы уберечь детей от чрезмерных нагрузок, не хотят, чтобы те учились в китайских вузах, и отправляют их учиться за рубеж. Соответственно, запасаются деньгами, чтобы оплатить обучение.

Когда дети вырастают и начинают жить отдельно, родителям надо копить на лекарства и, возможно, на оплату содержания в доме для престарелых в старости. Китайцы предпочитают лечиться средствами традиционной китайской и тибетской медицины, а это недешевое удовольствие.

Еще одна любопытная традиция, о которой не говорят, называется юэцзы (ударение на «ю»). После родов женщин одевают во что-то теплое, по возможности воздухо непроницаемое, и везут домой. Там они восстанавливают свое здоровье после родов. Это происходит следующим образом: женщина как можно дольше остается в постели, лежа под одеялом, делать ей ничего нельзя, а все домашние заботы берут на себя муж и родственники. Окна открывать запрещено, так как ослабленный организм матери может пострадать от сквозняка, пить разрешается только чай или подогретую воду, поскольку, если напиток холодный, это может плохо отразиться на зубах и внутренних органах. С купанием примерно так же: лучше вообще не мыться, а если избежать этого нельзя, придется обойтись тазиком с теплой водой. Естественные потребности, кстати, тоже справляются в тазик или горшок. Юэцзы продолжается один месяц. Я никогда не узнал бы об этом, если бы моя жена не родила нашего первого ребенка в Китае. После родов в роддом стали приходить знакомые с поздравлениями, и некоторые из них спрашивали, будет ли она «делать юэцзы». Тогда я начал расспрашивать об этом знакомых китайянок. Выяснилось, что в деревне юэцзы соблюдают согласно вековым традициям, а в городе — кто-то одну неделю, кто-то почти месяц, но совсем не отказался никто. Вся работа по дому и уход

за женщиной в этот период возлагается на близких. Если молодая семья живет отдельно, мужу приходится несладко.

Нередки расставания супругов на длительный срок, вплоть до нескольких лет. Муж или жена может уехать надолго в другой город или страну, чтобы заработать денег. Кто-то скажет, что эти люди любят деньги, а не свою семью. На самом деле тут есть четкая логика — лучше пожить пару лет раздельно и потом вместе в достатке, чем всё время вместе, но бедно. У многих возникнет ехидный вопрос насчет измен в подобных обстоятельствах. Конечно, такое тоже происходит. Однако для измен необязательно, чтобы кто-то уезжал. Я сам знал несколько пар, в которых муж был очень положительным человеком, а жена искала приключений на стороне, хотя они жили вместе, а не по отдельности. Чаще бывает наоборот: на сторону смотрит мужчина. В этом случае очень важную роль играют его материальные возможности.

Вообще в Китае секс имеет не только физическое, но и культурное значение. Есть музей секса в Шанхае, издаётся много книг, посвященных различным аспектам сексуальных отношений, проводятся семинары. Основная функция музея и семинаров — показать культурно-философскую составляющую секса, его роль в китайской культуре и истории.

Издавна в Китае существовал институт наложниц, функционировали увеселительные заведения, где оказывались всевозможные услуги. Сейчас это все тоже существует. Любовниц, с которыми у мужчины сложились стабильные отношения, называют младшими женами. Интересный момент: чем выше социальный и материальный статус мужчины, тем больше у него младших жен. Их функция вовсе не в удовлетворении физических потребностей любовника, а в том, чтобы сопровождать его на встречах с деловыми партнерами и друзьями. Чем больше таких младших жен, тем больше он получает уважения. Есть негласные правила

обращения с младшими женами: каждой надо подарить квартиру, автомобиль, назначить денежное содержание, а также регулярно делать дорогие подарки. То есть наличие любовницы накладывает серьезные материальные обязательства. Соответственно их выполнение свидетельствует о финансовой мощи мужчины.

Больше половины всех коррупционных дел в Китае возникает из-за особых отношений с женщинами. Очень серьезные высокопоставленные чиновники, руководители компаний мирового уровня, действительно умные и выдающиеся люди, погорели именно из-за неумеренности appetитов их младших жен. В официальных сводках о борьбе с коррупцией обычно не пишут о женской роли, но ваши китайские знакомые с удовольствием о ней расскажут.

Около десяти лет назад в Шэньяне арестовали одного коррупционера, у которого было 17 младших жен. Неизвестно, знала ли про них его официальная жена. Естественно, что при таких масштабах секс уходит на второй план, на первом оказывается презентабельная внешность женщины как элемент имиджа мужчины. Конечно, нельзя однозначно утверждать, что у всякого успешного бизнесмена обязательно есть любовница. То, что написано на эту тему выше, — всего лишь частные наблюдения. Есть много людей, которые вполне по-западному заводят интрижки с целью разнообразить свою жизнь или по другим причинам, не обусловленным стремлением к получению материальной выгоды. Как говорила одна моя китайская приятельница: «Если я сделала что-то плохое и про это никто не знает, значит, я ничего не делала».

Если вам придется работать с китайцами, помните, что с коллегами по работе заводить интимные отношения нельзя. Это золотое, всем известное правило, которое иногда нарушают. Несколько лет назад в Китае прогремело дело о воровстве. Девушка, работавшая в бухгалтерии, сняла все деньги со счета компании и уехала в неизвестном направлении.

Вскоре ее арестовали. На суде она сказала, что была любовницей главы компании и украденные деньги на самом деле ей подарил шеф-любовник. Свидетельские показания других сотрудников и видеозаписи с камер наблюдения подтвердили, что шеф и его подчиненная состояли в близких отношениях. Девушку оправдали. Деньги, скорее всего, вернули на счет компании, но карьера начальника на том и завершилась.

Сделаем небольшое отступление — расскажем о китайских женщинах. Условно их можно разделить на сильных женщин и «красавиц». Сильная женщина старается ни в чем не уступать мужчинам, ведет себя очень уверенно и стремится диктовать свои условия собеседнику. «Красавица» ведет себя капризно и утонченно и манипулирует собеседником, пытаясь выглядеть беспомощной и беззащитной. Некоторым китайкам удается сочетать в себе оба типа и играть ту или иную роль в зависимости от ситуации.

Китайки хотят быть худыми и боятся загара. Китайцы мыслят стереотипами, в их представлении загар ассоциируется с низким социальным статусом или пожилым возрастом (китайские пенсионеры, которые не очень заботятся о своей внешности, любят гулять и проводят много времени на улице, поэтому кожа у них покрыта загаром).

Китайские мужчины, как правило, подкаблучники. Если вы мужчина и вступаете в связь с китайской коллегой по работе, то, с ее точки зрения, вы в какой-то степени становитесь ее супругом и оказываетесь «под ее началом». Пусть на первых порах вам кажется иначе, но уже скоро она будет вами манипулировать. Способы манипулирования могут быть разные: кто-то будет действовать нежно, кто-то грубо, но результат всегда будет один — вы будете идти на поводу у своей пассии в том числе и в том, что касается рабочих вопросов, а это может иметь негативные последствия.

Не исключен и такой сценарий: ваша подчиненная сама решает проявить инициативу и сблизиться с вами. Здесь

главное, чтобы вы сразу осознали, что происходит. Обычно китайские секретарши очень учтивы и заботливы: готовят вам чай, даже когда вы не просите, могут купить что-то вкусное и т. п. Поэтому важно вовремя увидеть грань между вежливостью и ухаживаниями с их стороны. Ухаживания надо пресекать в самом начале. Скорее всего, будет достаточно сказать, что излишняя забота не требуется. Если речь идет о чрезмерно откровенном внешнем виде, можно отправить сотрудницу переодеться. Иногда молодые девушки одеваются неподобающим образом, чтобы произвести впечатление на окружающих. Поэтому надо не обманывать себя, а четко обозначить дресс-код.

Опасность может поджидать вас в командировке. Вы едете со своей сослуживицей (секретаршей, переводчицей и т. п.) в другой город, активно работаете весь день, а вечером в гостинице она начинает оказывать вам недвусмысленные знаки внимания и намекать, что не против познакомиться поближе. Тут тоже не стоит обольщаться. Скорее всего, это совсем не любовь, а желание вашей спутницы что-то от вас получить. Но конфликтовать в командировках опасно — эффективность работы упадет, девушка может отомстить, поставить вас в неловкое положение перед партнерами и создать много неудобств. Если речь идет о переводчице, может возникнуть еще больше проблем. В общем, стоит вспомнить стратегию «Притвориться дураком», то есть не отказывать грубо, а делать вид, что вы не понимаете намеков. По возвращении из командировки, конечно же, надо сделать так, чтобы избежать повторения подобных ситуаций.

Китайнок считают очень женственными и инфантильными. Однако в случае необходимости они моментально становятся смелыми и жесткими противниками, проявляя очень воинственный характер. Если ссора происходит на улице между незнакомыми женщинами, дело, так же как в мужских конфликтах, может дойти и до драки, хотя чаще

всего всё заканчивается скандалами. Причем эмоциональный накал бывает во много раз выше, чем в аналогичных ситуациях в других странах. Потому что задача — не только убедить оппонентку в том, что она не права, но и получить одобрение находящихся рядом людей.

Вместе с тем китайцы любят применять «мягкую силу», что некоторые иностранцы иногда ошибочно расценивают как трусость, нерешительность или недостаток мужественности. Мужчины могут иметь черты характера, которые западная культурная традиция чаще относит к женским. Например, многие китайские мужчины трогательно заботятся о своих детях, выполняют работу по дому, готовят пищу. Доминантное поведение скрывается от посторонних. При желании можно заметить у китайцев и некоторую смазанность вторичных половых признаков: у мужчин слабое оволосение рук и других частей тела, у женщин — узкий таз и маленькая грудь. Более того, у худых китайок часто плечи намного шире таза. С возрастом люди обоих полов прибавляют в весе, их фигуры становятся более округлыми.

На самом деле можно взглянуть на данное явление и с другой стороны. Я совсем не антрополог и не претендую на новое слово в этой науке, а всего лишь описываю свою ассоциацию, не желая никого обидеть. Мне кажется, что у китайцев наблюдается некоторое сходство с буддистским божеством Гуань Инь. Это божество ошибочно считают богиней, на самом же деле оно включает в себя и женское, и мужское начала. У каждого китайца есть полный набор всех черт характера, присущих женщинам и мужчинам. Эти черты проявляются по указанию очень рационального мозга: он ими управляет или вообще отключает на какое-то время в зависимости от конкретной ситуации.

Китайское коварство

Тема китайского коварства так или иначе возникает в разговорах тех иностранцев, которые жили в Китае или вели там бизнес. Когда я был студентом и посетил Китай в первый раз, то столкнулся с тем, что многие приезжие очень любят рассказывать, как они пострадали от китайцев, которые используют и обманывают их. При этом их знакомые китайцы охотно поддакивают и выражают негодование действиями соотечественников. Однажды я спросил знакомую китаянку, что она думает по этому поводу, и привел пару примеров, когда меня обманывали китайские таксисты и торговцы на рынке. Ее реакция оказалась очень искренней: «Почему ты такой глупый, что позволяешь другим людям так с тобой обращаться?» С точки зрения китайской культуры тот, кто владеет различными хитростями и умеет извлечь выгоду из ситуации, является в первую очередь умным человеком, а тот, кого использовали или обманули, — простак. Кстати, понятия «простой» и «глуповатый» обозначаются в китайском языке одним и тем же словом, и, если вы будете жаловаться на то, что с вами кто-то плохо обошелся, возможно, вам и посочувствуют, но прежде всего сделают вывод о вашей слабости и недалекости.

Вообще, если рассуждать о китайских хитростях, будет справедливым сказать, что сами китайцы от них страдают не меньше, чем иностранцы. Они также обманывают друг друга, в том числе с целью получения выгоды. Однажды мой знакомый бизнесмен средней руки повез меня на машине

в соседний город на местный праздник, чтобы я мог познакомиться с традициями его региона. После окончания праздника и осмотра достопримечательностей мы двинулись обратно. Той же дорогой шли местные жители, возвращавшиеся домой с народных гуляний. Водитель очень медленно ехал в толпе, и вдруг раздался крик и удары по капоту. Мы вышли из машины и увидели плачущую девушку, которая заявила, что автомобиль наехал ей на ногу. Тут же рядом оказались ее родственники числом около десяти человек и подтвердили ее слова. Они стали поднимать скандал, собирать толпу, мой знакомый почувствовал себя неловко и предложил проехать в больницу, чтобы врач осмотрел ногу на предмет переломов. Доктор сказал, что нужен рентген. «Пострадавшая» и ее родственники отказались делать рентген, заявив, что девушка беременна и рентген ступни повредит ребенку. На самом деле мой знакомый вполне мог ответить, что вообще видит их в первый раз и знать не знает, откуда они взялись в больнице, так как полицию на место происшествия никто не вызывал и доказательств у них не было. Но он был интеллигентным человеком и выплатил им компенсацию в размере 5000 юаней. Как только девушка увидела деньги, она сразу пошла на поправку. Я спросил у него, зачем он согласился с ее требованиями и расстался с деньгами. Он ответил, что находится не в своем городе, где у него много связей, и вступать в открытый конфликт с местными представителями социальных низов может быть опасно, проще заплатить и спокойно ехать дальше. Возможно, был еще дополнительный фактор в виде моего присутствия: ему хотелось, чтобы я счел его великодушным и способным быстро найти выход из любой неловкой ситуации.

О китайских хитростях мы подробно поговорим в частях IV и V.

Глава 6

Не стыдно, когда видно

Из любопытных наблюдений: бывает, что китайцы не чувствуют опасности, если она неочевидна. Я часто видел, как китайцы совершают поступки, которые не станет совершать европеец, если только он не экстремал и не находится в какой-то стрессовой или необычной ситуации. Представьте себе: возводится новый небоскреб, китайские рабочие ведут отделочные работы на уровне 20-го этажа, куда они забрались по бамбуковым лесам. У них нет страховки — они ничем не привязаны, и, если упадут, случится несчастье. Но строители работают совершенно спокойно. Другой пример: манера водить автомобиль. Все знают и часто видели, что китайские водители водят очень рискованно. Расстояния между городами они часто преодолевают намного быстрее, чем их зарубежные коллеги, поэтому многие иностранцы видят в них асов своего дела. Китайские пешеходы сейчас стали более дисциплинированными, а лет двадцать назад проезжать по оживленным китайским городам было довольно-таки нервным занятием и напоминало компьютерную игру: люди выскакивали на дорогу в неожиданных местах, чтобы ее перейти. Задачей водителя было никого не задавить, не столкнуться ни с пешеходом, ни с велосипедистом, ни с другими автомобилями.

В то же время многие китайцы не могут ходить по стеклянным полам объектов, расположенных на большой

высоте, — в телебашнях, высотных зданиях и т. п. Если посмотреть видеоролики, на которых засняты моменты посещения подобных мест китайскими туристами, можно увидеть, как те страдают от страха, некоторые плачут, не могут идти, зачем-то ползут и т. д. Можно предположить, что у китайцев есть «синдром неочевидности». Если в потенциально опасных обстоятельствах они не видят угрозы, то спокойно справляются со своими делами. Но, если опасность становится для них очевидной, они сразу избирают другой подход, будут более осторожными и ответственными.

Примерно такая же ситуация в плане отношения к наготы. Если вам доведется оказаться с недостаточно близкой китаянкой один на один, она, скорее всего, будет показывать свою стеснительность. Однако лет пятнадцать назад на улице довольно часто можно было увидеть мужчин и женщин, которые справляли нужду. Конечно, это происходило не в Пекине, и те люди были представителями низших социальных слоев, но тем не менее. Впоследствии власти стали с этим бороться — налагать штрафы, публиковать в местных городских газетах фото «писающих мальчиков». В результате масштабы этого явления сократились.

Когда я был молодым сотрудником, в мои функции входила помощь коллегам, которые не владели китайским, при посещении врачей. В целом впечатление о китайских медучреждениях и медиках очень хорошее, там всегда всё делалось быстро и четко. Но были и особенности, не связанные с медициной. Однажды я сопровождал человека на ультразвуковое исследование. Кабинет УЗИ представлял собой большую комнату с четырьмя-пятью кушетками. Предполагалось, что пациенты могут зашториться, раздеться и лечь, к ним войдет врач и выполнит необходимые процедуры. На самом деле всё выглядело иначе: все шторы были собраны, чтобы не мешали передвигаться по помещению. Пациенты оголяли нужные части тела (некоторые женщины даже грудь), ложились, а доктора сканировали их. Всё это

происходило в присутствии сопровождающих лиц. Очень часто, если китаец болеет, его провожают к врачу один-два родственника или друга — таким образом они проявляют заботу. Можно сделать вывод о том, что для китайцев очень важна конкретная ситуация и они по-разному воспринимают наготу, опасность и многие другие явления повседневной жизни, оценивая окружающую обстановку, конкретную ситуацию и находящихся рядом людей. То есть, если вы хотите влиять на своего китайского собеседника, указывая на его чувство стыда, надо четко представлять себе сопутствующие обстоятельства. Потому что иначе всё может пойти не по плану.

«Синдром неочевидности» вполне можно обнаружить, изучая, как китайцы прительствуют с иностранцами. Изначально китайцы настроены достаточно дружелюбно как по отношению к иностранцам, так и друг к другу. Их нельзя считать хитрыми злодеями, которые хотят извлечь выгоду путем обмана или другими нечестными способами. Как уже говорилось, китайцы часто совершенно бескорыстно помогают и иностранцам, и соотечественникам, даже неся при этом расходы. Поэтому жадными их тоже нельзя назвать. Но ситуация меняется, когда у вас начинаются денежные отношения с ними. Налицо аналогия с восприятием опасности: если угрозы не видят, ее нет. Так же и с дружбой: пока нет денежного интереса — есть человеколюбие и бескорыстие. Когда для вашего китайского знакомого станет очевидной возможность получить выгоду за ваш счет, будьте готовы к различным хитростям с его стороны.

Часть II

Поездка в Китай



Виза

Задумав начать сотрудничество с китайцами, вы наверняка захотите глубже изучить их страну и решите познакомиться с ее народом и достопримечательностями на месте. Очень вероятно, что вам придется не раз наведываться в Китай тогда, когда начнется активная работа над проектом, или для участия в каких-либо конференциях. Поэтому данный раздел предназначен для тех, кто приедет в Китай в качестве туриста или с деловыми целями.

Первое, о чем надо позаботиться, планируя посещение Китая, — получение визы.

На многих туристических сайтах почему-то говорится, что визу в Китай получить очень сложно. На самом деле проблема эта вполне решаема. Если вы едете в Китай в составе туристической группы, то визу оформит турфирма. Если вас пригласила китайская организация, то, получив приглашение и заполнив анкету, отправляйтесь в посольство или генеральное консульство Китая и там сдайте документы на оформление визы. Анкету надо заполнять в соответствии с образцом. Главный минус в том, что придется стоять в очереди. Сотрудники визовой секции очень загружены, потому обычно не задают никаких вопросов, за исключением тех случаев, если вы уже были в Китае и совершили там что-то не очень хорошее или если вы указали в анкете сведения, способные вызвать интерес госорганов Китая. Третий вариант подходит тем, кто хочет поехать дикарем и не желает тратить время в очередях. В последние годы

появилось много агентств, предоставляющих услуги по оформлению виз. Через них можно оформить визу легко, быстро и не слишком дорого. Главное, на что надо обратить внимание, выбирая эти посреднические организации, — как долго они работают в туристической сфере. Если давно — проблем, скорее всего, не будет. Есть вообще безвизовые направления — например, Гонконг и некоторые приграничные регионы. В Гонконг можно поехать без оформления визы на срок до одного месяца.

Что посмотреть?

Китай — гигантская страна, поэтому все провинции так или иначе отличаются друг от друга. Каждый турист сможет что-то найти для себя. Те, кто любит пляжный отдых, обретут счастье в Даляне или на острове Хайнань, любители философии и мистики будут в восторге от храмов и монастырей, спортсменам будет интересно посетить школы ушу при монастыре Шаолинь. Возможности гастрономических туров вообще безграничны.

Власти страны придают очень большое значение развитию внутреннего и иностранного туризма, поэтому управления туризма всех уровней, от провинциального до уездного, заняты тем, что ищут в своих местностях проявления самобытности и умело используют их для привлечения туристов. Тем, кто едет в Китай в первый раз, как правило, достаточно познакомиться с набором классических достопримечательностей Пекина и Шанхая. Список этих объектов культурного наследия есть на сайте любого турагентства, продающего туры в Китай. Те, кто уже бывал в Китае, могут посетить другие регионы, главное — заранее понять, что именно вы хотите увидеть. Дело в том, что, как уже упоминалось, китайцы всегда стремились упорядочить свой быт, поэтому в стародавние времена существовали четкие каноны в архитектуре, убранстве храмов и монастырей. По этой причине многие древние строения в разных городах Китая очень похожи. Если вы уже побывали в каком-то храме в Пекине и хотите посетить любую

провинцию к северу от Шанхая, чтобы посмотреть на другой храм, то с вероятностью 90% вы увидите почти то же самое. Конечно, может быть разница в каких-то деталях, но вы ее заметите, только если серьезно изучаете китайские религии. Есть смысл посетить буддистские храмы на юге: они сильно отличаются от северных, поскольку на юге распространена южная ветвь буддизма. Хотя, если до этого вы бывали в Юго-Восточной Азии, например в Таиланде, тут вас тоже вряд ли что-то удивит. Поэтому старайтесь разнообразить свою поездку, включив в программу достопримечательности разного типа.

Иногда своеобразие некоторых населенных пунктов кажется высосанным из пальца, но в этом случае вызывают восхищение изобретательность и креативный подход местных турфирм. Однажды я был в маленьком городке на границе с Северной Кореей. Коллеги после переговоров решили показать самую модную в то время года достопримечательность — поле, на котором росли изумительные и редкие, по их словам, цветы. Нас привезли за город, потом мы, простояв в очереди у поля, купили билеты стоимостью 1 доллар с человека. Затем нас посадили в маленький туристический автомобиль и повезли на середину поля, где были крупные заросли полевых цветов типа тимьяна или кипрея. По пути гид рассказал нам, что эти цветы очень полезны для здоровья и растут только здесь. Самое интересное то, что городские китайцы, проживающие в каменных джунглях, пребывали в полном восторге и принялись фотографировать цветы. Некоторым повезло, и они смогли сделать кадры с бабочками, сидевшими на растениях. Причем это делалось на ходу, так как выходить из автомобилей запрещалось, чтобы не нанести ущерба окружающей среде. Поле было открыто для посещения всего лишь пять-шесть часов в день. Когда минут через двадцать нас привезли обратно, в очереди жаждущих полюбоваться полевыми цветами уже стояло несколько сотен человек. Полагаю, что доход местных

турфирм от этого бизнеса точно превышал 1000 долларов в день. Они использовали тактику «получить из ничего что-то».

Так что, направляясь в путешествие по Китаю, постарайтесь заранее уяснить для себя, что вам интересно, и не стесняйтесь сказать об этом принимающей стороне. Обычно очень впечатляет сочетание красивой природы и древних монастырей. Мне лично всегда доставляет удовольствие поболтать с кем-то из местных жителей, чтобы почувствовать дух региона и «подышать их воздухом».

Из забавного могу привести такой пример.

Когда я был студентом и путешествовал по Китаю, мне довелось побывать в юго-западной провинции Юньнань. Одной из ее особенностей является микроклимат: относительно прохладное лето и теплая зима, времена года не очень отличаются друг от друга. Будучи в Юньнани в первый раз, я старался плотнее общаться с местными жителями, вступал с ними в беседы с целью узнать что-нибудь интересное. Так я случайно познакомился с китайцем, который показал мне дорогу к одной достопримечательности. Пока мы разговаривали, он сидел на корточках, и я заметил, что под брюками у него маоку — вязаные штаны (обычно толстой грубой вязки) типа рейтуз. Их надевают в зимнее время в качестве подштанников. В тот день, несмотря на февраль, температура воздуха была примерно 20 — 25° выше нуля. Я проявил неуместное любопытство и спросил у собеседника, зачем носить маоку в такую погоду, на что получил очень логичный ответ: дескать, на дворе зима, а значит, надо носить маоку.

Интересное наблюдение: зимой китайцы не любят носить шапки, но обязательно надевают маоку, причем от погоды это не зависит, на улице может дуть промозглый ветер или идти снег, при этом народ будет ходить без шапок. Зато, если переговоры с вашими китайскими коллегами проходят зимой, почти наверняка вы заметите маоку, если

кто-то из них будет сидеть нога на ногу. Однако про традицию носить этот замечательный предмет одежды, естественно, вам никто не расскажет. Хотя вручить в качестве подарка могут.

Основная часть таких обычаев останется для вас закрытой навсегда — о них не говорят и не пишут, поэтому узнать что-нибудь можно только случайно и то лишь в том случае, если вы тесно сблизились с окружающими и можете наблюдать их жизнь изнутри. Для такого сближения необходимо хорошо владеть китайским и вариться в китайском коллективе, чтобы к вам привыкли. Но особой практической пользы такие знания не принесут, так что не расстраивайтесь.

При всем том Китай — очень развитая и цивилизованная страна, где удобно путешествовать дикарем. В крупных городах сотрудники отелей хотя бы чуть-чуть владеют английским языком, в местных турфирмах тоже найдется персонал со знанием английского. Везде есть указатели с написанными по-английски названиями улиц. Но если вы хотите сэкономить или пореже попадать в стрессовые ситуации, то, конечно, лучше знать китайский самому или взять с собой человека, умеющего говорить на этом языке.

Приятная особенность Китая: везде есть бесплатные общественные туалеты, и достаточно чистые. Если приспичит, смело заходите в любой торговый центр, гостиницу или ресторан. На улице они тоже встречаются. Главное отличие, которое может удивить, — сантехника. В гостиницах «со звездами» обычно используются вполне стандартные унитазы, в других местах вам, скорее всего, встретится унитаз азиатского типа — немного удлиненный и полностью вмурованный в пол. Лично мне он кажется более гигиеничным.

Проживание

В Китае можно найти отель на любой вкус и кошелек. Есть небоскребы из бетона и стекла, есть бамбуковые хижины и вполне пристойные промежуточные варианты. Когда я был студентом и путешествовал, то часто останавливался в небольших гостиницах за 10 – 20 юаней в сутки (по курсу того времени примерно 1 – 2 доллара). Сейчас цены выросли, но найти гостиницу за 100 – 200 юаней нетрудно. Иногда такие гостиницы не имеют своего веб-сайта, поэтому о них можно спросить у кого-нибудь из китайцев. Конечно, условия там не как в пятизвездочном отеле: очень простой завтрак (например, вареный рис, яйца вкрутую и какие-нибудь соленья или примитивная выпечка), отсутствуют бассейн и спортзал, номера не очень большие. Но при этом там можно вполне комфортно и дешево переночевать. При желании и наличии финансовых возможностей вы можете остановиться и в президентском номере за несколько тысяч долларов. Возможная проблема — электрические розетки американского или китайского типа, которые могут не подойти для зарядки вашего телефона или ноутбука. Но всегда можно приобрести или попросить в гостинице переходник.

Вообще в Китае не принято стесняться. Если вам чего-то не хватает в гостинице или ресторане, это всегда можно попросить у обслуживающего персонала. Сфера услуг в Китае чрезвычайно клиентоориентирована, поэтому вам всегда постараются помочь чем только возможно. Если персонал вдруг окажется недостаточно заботлив, то, скорее

всего, в силу неопытности. Основная часть официантов и горничных — сельская молодежь, переехавшая в город ради заработка. Вполне возможно, что вы первый человек с европейской внешностью, которого они видят так близко. Поэтому они могут испытать стресс, если вы попытаетесь вступить с ними в контакт. Для того чтобы скорее получить желаемое, спокойно и медленно скажите, чего вы от них хотите. Например, вам надо поменять сим-карту в телефоне, а не получается, или надо что-то купить, а вы не знаете где.

Однажды, будучи студентом, в одном из городов я не нашел дешевую гостиницу, а денег на нормальный отель не было. Я позвонил знакомому китайцу, и он открыл мне секрет: ночевать можно в саунах. Китайские сауны не совсем такие, как в западных странах. Обычно они относительно большие и состоят из нескольких помещений: различных видов парных, бассейнов с теплой и холодной водой и джакузи, массажных кабинетов. В обязательном порядке присутствует массажный зал — большое помещение с приглушенным светом, в котором рядами стоят десятки кушеток, а на стене висит гигантский телевизор. Посетители, вдоволь напарившись, могут отдыхать на кушетках и смотреть телевизор, тихонько переговариваясь друг с другом. Кто-то из них заказывает ужин и тут же его съедает, кто-то вызывает массажисток — и ему делают массаж ног. Преимущества таких саун в том, что пребывание там не ограничено по времени (сауна работает круглосуточно) и за каждое удовольствие надо платить отдельно, то есть вам не навязывают обязательный пакет услуг. Вы можете заплатить несколько долларов за вход, помыться под душем и поспать под китайский фильм. Некоторые читатели решат, что расслабиться всё равно не получится из-за маргиналов, которыми по идее должно быть наполнено такое место. На самом деле там всегда всё прилично. Основные посетители — семейные пары, которые решили разнообразить вечер и не ночевать дома, компании друзей, одинокие командировочные и т. п. Неадекватных попросту не впускают или пригрозят полицией.

Транспорт

С транспортом ситуация примерно та же, что и с проживанием. Вы можете арендовать автомобиль с водителем, можете ездить на такси, а можете взять рикшу. Такие двухколесные коляски еще существуют, единственное отличие от древности в том, что их водители не бегают, а пользуются велосипедами или мотороллерами. Расценки в нетуристических местах невысоки. О цене, конечно, надо договариваться заранее.

Такси в Китае ездят только по счетчику, договариваться с таксистами о цене поездки не нужно. Счетчик находится на видном месте между водителем и пассажиром, сидящим впереди. Если таксист не включил счетчик, а вы не говорите по-китайски, лучше выйти из машины и воспользоваться другой. Выходя из гостиницы, надо брать с собой ее визитку, чтобы показать адрес таксисту.

Теоретически можно взять автомобиль в аренду. Скорее всего, возникнут трудности с подтверждением водительских прав. Но даже если вам удастся их преодолеть, водить самому в Китае я вам не рекомендую. Стиль вождения в Китае очень своеобразен, как и в большинстве азиатских стран. Ситуация из года в год улучшается, но только в крупных городах и только отчасти, так как в города идет постоянный приток рабочей силы из деревни. В случае ДТП у вас будут неприятности. Кстати, если вы не водите, а решили ходить пешком, также будьте внимательнее. В Китае водитель, сбивший человека, не подвергается уголовному

преследованию, а всего лишь оплачивает пострадавшему лечение и моральный ущерб. В деревнях крестьяне, сбившие кого-то, могут переехать его еще раз, чтобы задавить насмерть. Логика проста: в этом случае они оплачивают только похороны и моральный ущерб родственникам, а это может быть дешевле, чем расходы на лечение и компенсацию морального вреда. Ситуация в городе не так страшна: средняя скорость здесь обычно 30 – 50 км/ч. Это объясняется пробками и тем, что водители избегают быстрой езды в условиях слабого соблюдения правил дорожного движения. Поэтому ущерб от ДТП обычно невелик.

Питание

КУХНЯ

С кухней ситуация в Китае почти такая же, как с диалектами китайского языка: в зависимости от региона существуют восемь типов китайской кухни, а они, в свою очередь, также подразделяются на «подкухни». Каждый тип кухни имеет свои характерные особенности, запомнив которые вы сможете достаточно легко определять, откуда пришло то или иное блюдо. Это совсем не сложно, зато полезно. Во-первых, вы не съедите того, чего не хотите. Во-вторых, если продемонстрируете свои знания, это будет приятно китайским друзьям.

Обычно китайская кухня ассоциируется с экзотическими блюдами из змей, лягушек и насекомых. Все эти ингредиенты присутствуют, но только в кухне южных провинций, главным образом в Гуандуне. На севере (в регионах, соседствующих с Кореей) можно попробовать собачатину. Провинции Хунань, Сычуань, Юньнань славятся острыми блюдами. Не беспокойтесь: если вы не готовы попробовать экзотику или не любите перец, никто не будет вас заставлять. Обычно для приема гостей заказывают не менее десяти блюд, пищу приносят на общих больших тарелках, потом ее кладут себе в индивидуальные тарелочки. По моим наблюдениям, для европейцев больше всего подходят блюда северо-востока Китая. Это объясняется тем, что главную роль здесь играют мука, а также традиционные для Европы овощи и мясо (свинина, говядина и курица). Китайской кухне

посвящено много литературы, поэтому не будем вдаваться в детали.

Хочу отметить четыре своих наблюдения.

Первое: помимо восьми региональных типов, в китайской кухне можно выделить еще два — ресторанный и домашний. То, чем вас станут угощать, безусловно, будет относиться к ресторанному типу. Подобные блюда подаются на торжествах, во время приемов гостей и т. п. Блюда домашней кухни более примитивны и менее красивы. Их готовят из овощей, мяса и субпродуктов — желудков, различных частей кишечника, хрящей животных. Обычно за ужином китайская семья ест много риса и три-четыре блюда. Домашняя кухня довольно простая, и совсем не факт, что она понравится иностранцу. Конечно, есть люди, для которых кулинария — хобби. Они готовят еду, которую не стыдно подавать и в ресторанах, поэтому вполне могут периодически кормить такими блюдами своих домочадцев. В конце 1990-х годов я был в гостях у одной семьи в Шэньяне. Зайдя в ванную помыть руки, я обнаружил косяк карпов, мирно плавающих в джакузи. Мне объяснили, что глава семьи любит готовить рыбные блюда, поэтому, чтобы под рукой всегда была свежая рыба, было принято решение выращивать ее дома. Это также позволяло контролировать качество ее питания и экологичность. В ответ на вопрос о том, где моются люди, мне сказали, что в соседнем доме есть дешевая общественная баня и на всех членов семьи там оформлены абонементы. Кроме того, карпов периодически съедали, ванная освобождалась, и ею можно было пользоваться по назначению, но через какое-то время на рынке закупалась новая популяция рыбы.

Второе наблюдение: блюда китайской кухни относительно просты в приготовлении. Как правило, они готовятся очень быстро. Время приготовления опытным кулинаром того, что мы называем вторыми блюдами, не превышает 15 — 20 минут. Если не вдаваться в детали, это выглядит

так: что-то режется на маленькие кусочки и обжаривается на большом огне в масле и соевом соусе, перед обжаркой и по ходу приготовления добавляются соответствующие специи. Главное — правильно резать, своевременно добавлять соевый соус и сохранять уверенность в своих действиях. Конечно, многие знатоки скажут, что это совсем не так и есть много нюансов. Но лично я не знаю ни одного блюда, которое готовилось бы два-три часа. Главная задача — быстрое приготовление и насыщение.

Третье наблюдение: китайская кухня сытная, но легкая. Обычно чувствуешь сытость, но никогда не ощущаешь тяжесть в желудке. Это играет плохую шутку с иностранцами, долго живущими в Китае. При готовке используется большое количество масла, так что блюда китайской кухни довольно калорийные, и, несмотря на их кажущуюся легкость, несдержанность в еде приведет к быстрому увеличению веса.

Четвертое наблюдение: сами китайцы не могут питаться некитайской едой больше двух-трех дней; европейская еда кажется им слишком жирной, грубой и безвкусной. Они начинают физически страдать — у них портится настроение, начинаются проблемы с желудком. Если вы принимаете китайскую делегацию, будьте милосердны и хотя бы раз в два дня водите китайских коллег в китайский ресторан. Или можно обеспечить наличие кухонного оборудования в месте их проживания и помочь им купить нужные продукты.

Если совсем не упомянуть в данном контексте о китайском чае, уважаемые читатели решат, что я плохо знаю Китай. Поэтому скажу, что чай действительно является важной составляющей ежедневной жизни китайцев. Его очень любят все — вне зависимости от возраста, рода занятий и региона. Многие китайцы возят с собой свой любимый чай, чтобы заваривать и пить его в командировке. Сортов чая очень много, сортность зависит как от региона

выращивания, так и от сезона сбора, степени обработки и т. д. Многие сорта связаны с каким-нибудь мифом или легендой. Любой продавец чая расскажет вам о том, каким образом конкретный вид чая влияет на организм. Если вы будете посещать чайные магазины достаточно регулярно, при желании сможете через какое-то время определять сорт чая по запаху и форме листа.

АЛКОГОЛЬ

Крепость китайской водки — около 60°. Еще есть напитки крепостью 30 — 50° или 65 — 68°, но их намного меньше; в большинстве случаев их настаивают на травах, змеях или морских коньках, и чаще всего они используются как лекарственные или косметические средства. Китайская водка, в отличие от ее западных аналогов, производится по технологии, которая похожа на технологию производства самогона в промышленных масштабах. Поэтому она имеет вкус и запах. Сырьем служат разные виды зерна.

Отношение китайцев к алкоголю в целом положительное. Есть множество людей, которые каждый день выпивают в компании собутыльников, объясняя это необходимостью создать теплую атмосферу, установить новые и укрепить старые связи. При этом они не считают себя алкоголиками, а ежедневное употребление крепких напитков не расценивается как порок. Алкоголь пьют и мужчины, и женщины, но последние, как правило, этим не хвастаются и пьют немного или не выпивают на людях. Хотя, конечно, бывают исключения. Есть даже профессия — девушка для сопровождения. Труженицы на данном поприще создают веселую атмосферу во время мужских застолий. Выглядит это так: компания мужчин приходит в ресторан или караоке-бар, арендует отдельную комнату, где обсуждает свои проблемы, ужинают, пьют водку или пиво, а для того, чтобы обеспечить позитив, приглашают специальных сотрудниц

этих заведений. Девушки ярко одеваются и красятся, постоянно шутят и смеются. Их задача — петь под караоке вместе с гостями и подливать им алкоголь. В силу специфики их работы перепить этих девиц невозможно.

Пьют водку маленькими рюмками, по размеру больше похожими на наперстки или стаканчики для зубочисток. Перед тем как выпить, принято произнести тост. Тост заканчивают словосочетанием *гань бэй*, что означает «осушим стакан». Потом действуют по ситуации — выпивают либо до дна, либо чуть-чуть. Тостующий обязан «осушить» в любом случае, так как это свидетельствует о его искренности. На определенной стадии опьянения некоторые товарищи решают продемонстрировать свое особое расположение и искренность и могут попросить заменить рюмки на стандартные стаканы вместимостью 200 граммов, чтобы осушать их за один тост. Обычно они успокаиваются на втором или третьем тосте и выключаются из процесса общения. Главное — не идти у них на поводу и не менять свою рюмку на большой стакан, если вам предстоит работать на другой день.

Китайцы любят напаять иностранцев. Существует традиция индивидуальных тостов, когда пьют не все одновременно, а отдельные участники застолья. Пользуясь этим, китайцы подходят по очереди к иностранцам и пьют с ними за удачу в бизнесе, за дружбу между народами и т. п. В результате оказывается, что каждый китаец выпил по одной рюмке, а иностранец — столько, сколько китайцев участвовало в застолье. Если вы сильно напьетесь, это станет для китайских коллег темой для обсуждения и предметом гордости: им удалось перепить иностранца! Число выпитых каждым участником рюмок, конечно же, считать никто не будет. В то же время неадекватность в состоянии опьянения не воспринимается негативно. Я наблюдал, как люди напивались до стадии, когда не могли нормально ходить или даже скандалили, и обычно это воспринималось

окружающими довольно сочувственно, без особого осуждения.

Хороший способ избежать глупых ситуаций, связанных с опьянением, — никогда не пить водку. Можно сослаться на болезнь. Обычно к этому относятся с пониманием. Если ваше телосложение достаточно внушительное, можно пошутить и сказать, что вы становитесь агрессивным после выпивки и вступаете в драку с теми, кто сидит за столом. Еще один способ, которым иногда пользуются китайские руководители, — договориться с официантом о том, чтобы он незаметно подливал вам воду вместо водки. Очень часто в дорогих ресторанах водку разливают не из бутылок — ее переливают в небольшие стеклянные кувшинчики, и официант обходит с ними гостей. Часто он держит не один, а два кувшинчика. Если сможете с ним объясниться, попросите его налить в один из кувшинов воду и подливать вам под видом водки. Это лучше делать где-то через час после начала застолья, потому что народ будет уже нетрезв и не сможет отследить, кто что пьет. Но вам всё равно придется сколько-то выпить в начале вечера.

Что касается некитайской водки, хочу предупредить уважаемых читателей, что этот напиток очень коварен для китайцев и многих азиатов. Китайцы, наслушавшись баек о том, что все русские очень крутые и пьют водку утром вместо кофе, ждут, что она должна быть выше 60°. Когда они пьют ее в первый раз, их ощущения примерно такие же, как у тех, кто впервые пробует японское сакэ: что-то слабоалкогольное с не очень понятным вкусом. Соответственно, раз содержание алкоголя в полтора раза меньше, чем в привычном напитке крепостью 60°, то и выпить его можно очень много. Вот тут и происходит то, что я имел возможность наблюдать много раз: китаец решает, что теперь он всех перепьет и проявит себя как алкоголеустойчивый мачо. В результате за час он сильно хмелеет, а на следующий день оказывается неработоспособным. Когда вы

пьете китайскую водку, вы четко контролируете степень опьянения, и, если почувствуете, что пьянеете, можете просто остановиться и немного протрезветь. С русской водкой так не получится: без соблюдения традиционных правил — не частить и каждый раз закусывать — вы думаете, будто трезвы, а потом вдруг неожиданно «падает занавес».

Если в ваши планы не входит сыграть с китайским партнером злую шутку, то перед распитием русской водки прочтите ему краткую лекцию об этом напитке.

Вино и пиво также очень популярны в Китае. Северные китайцы предпочитают пить водку, те, кто живет в Шанхае и южнее, любят пиво. Конечно, они могут пить и то и другое, никаких ограничений нет. Вино пьют везде, но чаще всего — женщины и мужчины-эстеты.

Пиво имеет крепость 3, 5°, поэтому иностранцам оно кажется слабым и мягким на вкус. Два китайских производителя пива известны даже за пределами страны. Речь идет о пивзаводах в Харбине и Циндао. Харбинское пиво отсчитывает свою историю с 1900 года и является самым первым пивом, производимым на территории Китая. Основал завод Ян Врублевский, который, по данным ряда источников, был поляком или немцем, а в материалах корпорации «Харбинское пиво» фигурирует как российский предприниматель. Завод в Циндао был открыт в 1903 году британским и германским партнерами. Свой пивзавод есть почти в каждом городе, но, если есть выбор, китайцы предпочтут пиво из Циндао или Харбина.

ГДЕ ПОЕСТЬ?

В Китае есть дорогие рестораны, небольшие харчевни, ориентированные на жителей квартала, а есть *хэфани*, уличная еда, — пластиковая коробочка, одна половина которой заполнена рисом, а другая — небольшим набором из трех-четырёх блюд. Стоит она обычно 10–15 юаней (около

2 долларов). Конечно, вы не объедитесь, но и голодным точно не останетесь.

В Китае активно идет уличная торговля готовыми продуктами питания — продаются маленькие шашлыки, шаурма, баоцзы (аналог мантов). В летнее время года многие маленькие забегаловки выносят столы и стулья на улицу, поэтому там можно попробовать более сложные блюда. Всё очень дешево и колоритно. Обычно такое питание безопасно, хотя всё зависит от индивидуальных особенностей организма. Обратите внимание на то, сколько людей находится в этих заведениях. Если людей много, то, скорее всего, еда там вкусная и безопасная. Некоторые китайцы и иностранцы употребляют пищу в таких местах, запивая ее для дезинфекции дешевой, но очень крепкой водкой *эрготоу*.

Некоторые туристы видят проблему в том, что не умеют пользоваться палочками. Во всех больших ресторанах и гостиницах официанты сами предложат вам вилку и нож. Если не предложат, можно попросить. Вилку в Китае можно купить в магазинах, где продаются всякие мелочи, или в супермаркетах. Хотя на самом деле научиться есть палочками совсем не трудно. Обычно это занимает менее часа, после чего нужно почаще их использовать. Главный принцип: одна палочка зафиксирована в кисти руки, другая держится наподобие авторучки или карандаша таким образом, чтобы ею можно было двигать и прижимать пищу к первой, неподвижной, палочке.

Поскольку китайцы все блюда едят палочками, не заморачиваясь, какой вилкой надо есть рыбу, а какой — салат, правила поведения за столом намного проще, чем в странах Запада. Ножи за столом также не требуются.

Если какое-то блюдо вызвало у вас недоумение, не стесняйтесь расспросить о нем и попросить, чтобы вас научили, как его есть. Учитывая разнообразие китайской кухни, в этом нет ничего зазорного. Иногда случается, что сами китайцы могут быть не совсем в курсе, как и что употреблять.

Безопасность

Серьезные преступления против иностранцев совершаются в Китае редко: в стране очень суровые законы. Самые распространенные правонарушения, совершаемые в отношении туристов, — воровство и мошенничество. Во избежание первого не оставляйте свои вещи без присмотра, во избежание второго не верьте на слово каждому, кто предлагает свои услуги в местах скопления туристов, старайтесь пользоваться услугами официальных операторов.

Надо отдельно сказать о китайской полиции. Существует два вида полицейских формирований: силы общественной безопасности и вооруженная полиция. Полицейские, относящиеся к подразделениям общественной безопасности, охраняют порядок, регулируют дорожное движение, решают вопросы, связанные с пребыванием иностранцев в Китае. Представители вооруженной охраны выполняют функции отрядов специального назначения: разгоняют демонстрантов и футбольных хулиганов, принимают участие в задержании опасных преступников и т. д. Полномочия полицейских очень широки, они все изучают саньда (боевое и практичное направление ушу, очень похожее на кик-боксинг), поэтому лучше их не провоцировать. Но, если вы ничего не нарушаете, они всегда придут на помощь и окажут возможное содействие, как это и должно быть.

Сделаем маленькое отступление, расскажем о бранных словах. Зачастую люди, начинающие изучать иностранный язык, хотят поскорее узнать какие-то ругательные или

неприличные слова. Возможно, потому, что знание табуированной лексики дает обманчивое ощущение хорошего знания языка в целом. Если вы в присутствии китайцев говорите на своем языке, то сквернословить не рекомендуется, потому что китайцы тоже любят учить ругательства. Есть вероятность, что китаец, который услышит вашу фразу с вкраплениями нецензурной лексики, общий смысл ее не поймет, но матерщину вычленит и сделает вывод о вашем крайнем неуважении к нему.

Учтите, что китайцы, торгующие на рынках, где закупаются иностранцы, могут вполне сносно общаться на двух-трех иностранных языках. Не говоря уже о студентах, желающих попрактиковаться в изучаемом языке, или о гидах-фрилансерах.

По-китайски матом тоже лучше не ругаться. Во-первых, не факт, что вы владеете китайским на том же уровне, что и китаец, — всегда смешно, когда иностранец матерится на вашем языке с сильным акцентом и исковерканной грамматикой. Во-вторых, если вы сквернословите, будьте готовы к тому, что собеседник воспримет вашу брань не только как признак недовольства конкретной ситуацией, но и как свидетельство неуважения ко всему китайскому народу. Накал эмоций окажется в разы выше, чем вы ожидали. В результате вполне может произойти драка. Другие китайцы, которые про это узнают, тоже вас осудят.

Драки, конечно, случаются. Уличные, спонтанные разборки, как правило, происходят между людьми с невысоким социальным статусом — рыночными торговцами, крестьянами и т. п. Представители более обеспеченных слоев тоже могут сойтись в потасовке, но обычно из-за конфликта интересов или злоупотребления алкоголем. Китайцы дерутся неохотно, потому что знают, что, если на место стычки придет полиция, а участники сразу не успокоятся, скорее всего, они будут жестоко избиты. Из отличительных черт драк в Китае можно выделить две. Первая: по своей инициативе

китайцы вступают в сражение, только если уверены, что у них есть преимущество (численное, физическое или техническое). Вторая: они стремятся победить любой ценой. Если вам доведется схлестнуться с китайцами, забудьте о правилах честного боя. Любая вещь, которую можно взять в руку, будет использована в качестве оружия. Естественно, учитель начальной школы будет биться не так, как сотрудник силового ведомства, но в основном их тактика будет одинаковой.

В целом Китай довольно безопасен для иностранцев, если они не ищут приключений — не оскорбляют людей, не нарушают законы и не ходят в места с сомнительной репутацией. Конечно, на всякий случай перед поездкой в Китай надо выяснить телефон и адрес посольства вашей страны.

Глава 13

Деньги

У многих отправляющихся путешествовать в Китай возникает вопрос: брать с собой доллары или евро? На самом деле можно не брать ни то, ни другое. В гостиницах и больших ресторанах можно расплатиться карточкой Visa, также во всех городах есть банкоматы, в которых можно снять наличные юани. Единственная проблема, с которой вы можете столкнуться, — блокировка карточки вашим банком. Такое иногда случается, если служащие банка вдруг решают, что операции по карточке совершаются, по их мнению, в нехарактерном для вас регионе. Чтобы этого не произошло, надо позвонить в банк и предупредить о поездке в Китай. Будет идеальным, если ваш банк подключен к китайской платежной системе UnionPay. Наличные доллары и евро тоже можно взять с собой на всякий случай, только использовать их может быть не всегда удобно. Хождение иностранной валюты в Китае запрещено, поэтому, чтобы иметь возможность ее потратить, придется идти в банк или к неофициальным менялам. В первом случае вы потеряете почти полчаса времени на заполнение бланков и ожидание в очереди. Во втором — сэкономите время, курс обмена будет немного выгоднее, чем в банке, но есть шанс стать жертвой обманщиков. На вещевых рынках можно иногда расплатиться валютой. Например, рынок «Ябао» в Пекине посещает много иностранцев, и продавцы могут принять американские доллары или российские рубли, но тут курс точно будет не в вашу пользу. Евро для китайцев менее привычны, чем доллары.

ШОПИНГ

На рынках и почти во всех магазинах надо торговаться. Исключение составляют супермаркеты. Наценка на себестоимость обычно очень значительная, даже если вам кажется, что вы совершаете дешевую покупку. Одна моя знакомая китаянка побывала в Италии, пообщалась с местными китайцами и поняла, почему ее соотечественники так любят эту средиземноморскую страну. То, что они берут в Китае по оптовой цене, например, 3–5 юаней, они продают в Италии за 3–5 евро. Итальянцы считают, что это почти бесплатно, и охотно покупают, а прибыль китайцев по нынешнему курсу (1 евро = 10 юаней) составляет 1000%. Такая ситуация не только в Италии, но и в других странах.

В небольших частных магазинах часто пишут одну цену, но тем, кто проявляет заинтересованность в товаре, называют цену ниже. В любом случае не стесняйтесь попросить скидку. Стеснение в вопросах, связанных с деньгами, в Китае считается глупостью. Если вы говорите по-китайски, наценка продавца на реальную стоимость будет ниже; если не говорите — окажется в несколько раз больше. Обычно рекомендуется поделить объявленную цену на два и предложить продавцу «новую стоимость». Тот начнет понемногу уступать, вы тоже можете начать прибавлять по чуть-чуть (например, по 1–2 юаня). В результате удастся выгадать 20–30% от первоначальной цены. Однако, если есть время и желание, можно поделить предложенную цену и на три. Тогда процесс станет еще более увлекательным. Некоторые

мои знакомые китайцы так делают, и им иногда удается уменьшить цену вдвое.

Если вы покупаете продукты на рынке (например, фрукты), знайте, что в Китае мерой веса в быту являются не килограммы, а цзини. Один цзинь равен 0,5 кг. Яйца тоже продают на вес, а не считают десятками. Семь-восемь яиц составляют один цзинь.

Глава 15

СВЯЗЬ

Многих путешественников беспокоит то, что в Китае ограничен доступ к Google и Facebook, приложениям Viber и WhatsApp. На самом деле и на другие иностранные сайты часто бывает трудно зайти. Самое страшное — оказаться без электронного переводчика в стране, где большинство населения не владеет вашим родным языком.

Но, как говорится в старой шутке, если вас съели, у вас есть два выхода.

Во-первых, на ваш телефон можно установить переводчик, который работает офлайн. Кроме того, в крупных отелях (то есть в местах массового проживания иностранцев) многие заблокированные сайты открываются, правда, иногда очень медленно.

Во-вторых, можно купить сим-карту с китайским номером. Они продаются в аэропортах, гостиницах, офисах мобильных операторов и т. д. Во многих общественных местах есть бесплатный Wi-Fi, но для того, чтобы им воспользоваться, вам придется при регистрации указывать китайский номер мобильного телефона, на который придет SMS с кодом доступа.

Конечно, приобретая сим-карту, вы можете купить и мобильный интернет. Тогда появится возможность пользоваться онлайн-переводчиком. На всякий случай сообщая, что функции перевода есть в китайских сервисах Baidu и WeChat. Они точно работают в Китае. Baidu — аналог Google. Он полностью на китайском, поэтому лучше

установить себе это приложение до поездки в Китай, чтобы не приходилось разбираться с ним в стрессовой ситуации. WeChat есть на разных языках, поэтому особых проблем с его использованием не будет.

WeChat — самое популярное приложение в Китае. Оно совмещает в себе функции мессенджера, интернет-магазина и платежной системы, а в последние годы вытесняет электронную почту, поскольку позволяет пересылать документы в Word, презентации, видеоролики и проч. Кроме того, вы можете использовать WeChat как социальную сеть: публиковать свои фото, новости, мысли, дружить с другими пользователями. В WeChat есть две особенности, которые на первый взгляд кажутся недостатками. В отличие от Facebook и других соцсетей, в WeChat вы не можете вступить в группу, если вас не приглашает ее участник. Да и такой функции, как поиск группы, не существует. Кроме того, вы не можете найти и добавить контакты человека, если у вас нет номера его мобильного телефона или логина. С одной стороны, это раздражает. А с другой — участники групп чувствуют свою избранность, ведь членство можно получить только по чьей-то рекомендации. Это, безусловно, добавляет ценности группам. Так же невозможно добавить в друзья и абсолютно незнакомого человека. Пользователю доступны контакты членов группы, но нельзя найти поп-звезд или политиков, подружиться с ними и писать им сообщения. Соответственно, если в группе появляется какой-то известный человек, это опять-таки позволяет ее участникам ощутить свою принадлежность к элите или на худой конец — к тайному обществу либо закрытому клубу.

В целом WeChat очень удобен как мессенджер: вы пишете сообщение, получаете ответ, есть аудио- и видеосвязь. Еще можно завести свою рекламную страницу, открыть интернет-магазин и сделать многое другое. Как уже было сказано, WeChat снабжен функцией перевода:

вы пишете и отправляете сообщение, а ваш адресат может нажать на него и тем самым перевести на китайский. Или наоборот: ваш собеседник пишет по-китайски, а вы, кликнув на его сообщение, получаете перевод на свой язык.

Медицина

Никаких прививок для посещения Китая не требуется.

Если у вас нет хронических заболеваний, возьмите с собой в поездку лекарства от расстройства желудка (на случай, если организм будет плохо реагировать на непривычную пищу), средства от простуды (простуда редко бывает запланированной) и снотворное (чтобы не мучиться во время перелета и побыстрее перейти на местное время). Также можно взять с собой средства от аллергии: воздух в крупных городах очень загрязнен, поэтому ваш организм может отреагировать на него заложенностью носа.

Конечно, все лекарства можно купить и на месте, но для этого потребуются найти аптеку и объясниться с ее продавцами, которые ориентированы главным образом на обслуживание местных жителей и могут вообще не знать иностранных языков. Хотя, надо отдать им должное, они всегда очень приветливы и стараются помочь изо всех сил. В Китае продаются западные препараты, только называются они совсем не так, как в странах-производителях. Поэтому, если не хотите везти с собой лекарства, заранее выпишите их названия на латинском языке, возможно, это облегчит поиск китайских аналогов.

Если вам не повезло и вы попали в больницу или возникла нужда пойти в поликлинику, знайте, что все услуги, начиная с регистрации пациентов, там платные. Простые процедуры достаточно дешевы, но, если дело дойдет до операции, это

может обойтись в круглую сумму. Поэтому заранее позаботьтесь о медицинской страховке.

Интересный парадокс: китайцы будут в захлеб рассказывать вам о чудесах иглоукалывания, волшебных свойствах китайских традиционных лекарств, однако, как только у них повысится температура, они пойдут в поликлинику и попросят поставить им капельницу с антибиотиками. Доходит до комичных ситуаций. Однажды мне довелось увидеть, как китайка ехала по делам на велосипеде, к рулю которого был вертикально привязан костыль с висевшей на нем капельницей. Из капельницы по трубке шло лекарство в вену этой женщины. Скорее всего, сказывается конкуренция внутри общества: просто нет времени долго болеть. Сами китайцы признают, что китайские традиционные лекарства лечат не болезнь, а ее первопричины, то есть организм в целом. А это дело небыстрое и может занять годы. Я не отрицаю полезных свойств китайских медикаментов, а всего лишь предупреждаю, что моментального эффекта они не дадут, их надо принимать достаточно долго. Аптеки в Китае очень колоритные, они обычно разделены на две половины: в одной продаются аналоги западных лекарств, а в другой — ингредиенты для изготовления снадобий китайской традиционной медицины. Стена «китайского отделения» от пола до потолка уставлена ящиками, где хранятся травы, а в витрине лежат сушеные ящерицы, змеи, какие-то насекомые и продаваемые на вес засушенные растения. Из-за этого в помещении стоит специфический, но приятный запах трав.

Праздники

Перед поездкой в Китай лучше удостовериться, что во время вашего пребывания в стране не будет каких-либо крупных праздников. Иначе гостиницы и транспорт окажутся переполнены, а в местах достопримечательностей будет сложно протолкнуться среди китайских туристов, приехавших из других провинций. Часто бывает невозможно купить билеты на внутренние рейсы.

В Китае очень много праздников. Часть из них государственные, часть — народные. Государственные привязаны к официальному календарю и отмечаются каждый год в одни и те же даты. Даты традиционных праздников — плавающие, так как вычисляются по лунному календарю. Самые главные праздники — День образования Китайской Народной Республики и Праздник Весны (аналог Нового года). Обычно официально объявляются семидневные каникулы, но на самом деле празднование продолжается около двух недель, в это время люди пребывают в нерабочем настроении и лучше не вести с ними разговоры о делах. Поздравлять с этими праздниками можно, но необязательно, так как вы иностранец. Китайцы тоже особо не вникают в зарубежные праздники и обычно поздравляют всех иностранцев с католическим Рождеством 25 декабря, не разбираясь, отмечают его или нет. Если ваш визит в Китай придется на праздники, провести переговоры не получится. Для продуктивной работы лучше приезжать за месяц до праздников или через две-три недели после их окончания.

Интересно, что многие традиции в Китае остаются неизменными на протяжении многих веков. Если в других странах под влиянием политических и исторических событий что-то меняется, то в Китае сохранился огромный пласт суеверий и неписаных законов. Эти законы неизменно соблюдаются, они действуют по умолчанию, их никто не обсуждает — возможно, поэтому никто и не внес предложения что-то отменить или запретить.

Так происходит по причине шаблонности мышления. В бытовых ситуациях у китайцев всегда есть готовый алгоритм действий: если произошло какое-то событие или надо достичь той или иной цели, надо поступить совершенно ясным и конкретным образом. Иногда схема не очень логична, так как не в полной мере соответствует обстоятельствам, но это никого не смущает. Если сравнивать, например, с российскими реалиями и провести параллели с празднованием у нас Нового года, выяснится много интересного. Например, Новый год стал отмечаться в России именно 1 января относительно недавно — около 300 лет назад, тогда же по указанию Петра 1 люди начали украшать жилища еловыми ветвями. Самое главное новогоднее угощение русских — салат оливье — изначально готовился совсем по другому рецепту; то, что мы едим сейчас, изобретено в советский период. А теперь сравните с Китаем: тамошний календарь с его 12-летним циклом, каждому из которых соответствует определенное животное, связан с буддистскими легендами, а буддизм начал распространяться в Китае на заре нашей эры — соответственно, ни войны, ни революции, ни покорение японцами, ни дружба с СССР не смогли сделать так, чтобы Новый год праздновался 1 января, как в других странах. Про главное угощение — пельмени — вообще нет смысла говорить. Рецепт их приготовления, скорее всего, не менялся тысячелетиями. Кто-то сейчас скажет, что в последние годы китайцы отмечают и западные праздники, например католическое

Рождество и Хеллоуин. Это так, но новые веяния никак не отражаются на традиционных праздниках: ни один китаец не скажет, что раз он отметил Рождество, то не будет отмечать Праздник Весны. Кроме того, торжества по поводу западных праздников в Китае на самом деле обусловлены простым стремлением заработать. В разделе о стратагемах мы увидим ситуацию, когда кому-то навязывают стереотип поведения с целью получения прибыли. Здесь то же самое: если молодежь желает быть современной и в чем-то походить на своих западных сверстников, значит, организуем празднование Рождества в торговом центре или кафе и сделаем выручку на продажах рождественских товаров и пирожных. Если несколько тысяч человек купят какой-то небольшой атрибут западного праздника, то это станет модным, и тогда подобную покупку совершит половина города. При этом не будем забывать, что по численности населения многие города в Китае превосходят небольшие европейские страны, поэтому тут речь идет только о бизнесе, а не о замене традиционной китайской культуры на западную.

Китайцы иногда не воспринимают чужие традиции и обычаи. Они могут потребовать встретиться с ними во время ваших праздников. Но если вы предложите им встретиться во время Праздника Весны, то они воспримут это с недоумением. Совет: не соглашайтесь, если вам предлагают встретиться в неудобное для вас время, иначе это станет нормой.



Часть III

Совместная деятельность: первые шаги



ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ

ВСЕМУ СВОЕ МЕСТО И ВРЕМЯ

Китайский деловой этикет ассоциируется со сложным сводом строгих правил, однако те, кто бывал в Китае, могут посчитать, что нормы этикета там намного проще, чем в Европе.

На самом деле правда, как всегда, где-то посередине. Этикет, безусловно, существует, его правила достаточно жесткие, но они уже не такие сложные, какими были в древние времена. Важный момент: значительная часть норм этикета не выделяется в отдельную дисциплину, которую надо изучать. Они являются частью культуры и менталитета китайцев, поэтому действуют по умолчанию и не обсуждаются, так как по-иному, с их точки зрения, и быть не может. основополагающий принцип — соблюдение иерархии. Согласно конфуцианскому мировоззрению, существует четкая система взаимоотношений между членами общества в целом и внутри отдельных коллективов в частности.

Отмечу два правила, которые надо обязательно усвоить представителям западной культуры, собирающимся вести дела с китайцами. Во-первых, в Китае впереди всегда идет глава делегации. Он же начинает переговоры и подводит итоги. В ходе переговоров он может давать слово своим подчиненным. Те не должны перебивать главу делегации, но могут попросить слово, чтобы дополнить сказанное им. Вам надо следить за тем, чтобы члены вашей делегации тоже соблюдали этот принцип. Если члены вашей делегации

станут перебивать главу или спорить между собой в присутствии китайцев, последние решат, что ваш коллектив раздроблен и напоминает птичий базар.

Во-вторых, будьте пунктуальны — китайцы воспринимают опоздания как неуважение и сами обычно не опаздывают. Если вы находитесь в Китае, выезжать на встречи лучше заранее, потому что серьезные автомобильные пробки в крупных китайских городах — явление далеко не редкое.

РАССАДКА ЗА СТОЛОМ

Главы делегаций садятся друг напротив друга, справа от них — вторые по статусу люди, слева — третьи, дальше все садятся по убыванию значимости должностей. Переводчики должны сидеть рядом с главами делегаций, а справа или слева — не имеет значения. Остальные члены делегации рассаживаются, как было описано выше.

Если стол круглый, может быть два варианта рассадки. Первый — примерно такой же, как и за прямоугольным столом, то есть руководители устраиваются друг напротив друга. Второй: руководители сидят рядом, другие участники садятся по принципу «чем ниже должность, тем дальше от начальства». На переводчиков это правило не распространяется. Если переводчиков несколько, то главные переводчики садятся возле глав делегаций, но не между ними, а остальные занимают места между другими участниками мероприятия, чтобы при необходимости помогать им общаться. Круглые столы, как правило, используются во время приемов пищи, то есть когда возможно неформальное общение.

ВИЗИТКИ

При знакомстве происходит обмен визитками — карточку надо вручать и принимать двумя руками. После того как вы получили визитки китайского партнера и его коллег, их

можно убрать в карман или разложить перед собой на случай, если возникнет необходимость заглянуть в них, чтобы не ошибиться в имени или должности собеседника. Нельзя мять или сгибать визитки. После окончания встречи на них можно сделать пометки — например, записать какую-то полезную информацию, связанную с теми, кто вам их дал. Можно отметить какие-то характерные особенности этого человека — сферу его обязанностей, дату рождения, хобби или какие-либо другие сведения, способные помочь вам наладить с ним отношения в будущем.

На вашей визитке основная информация в идеале должна быть на китайском языке. Но вы должны быть уверены, что там написано именно то, что имеете в виду. Существует много анекдотов на тему курьезных формулировок на азиатских языках на визитках европейцев. Если нет возможности изготовить визитки на китайском, надо это сделать хотя бы на английском.

ОБМЕН ПОДАРКАМИ

Обмен подарками — важный аспект этикета. На эту тему написано очень много, и обычно отмечается, что ритуал очень сложен и имеет много ограничений. Например, нельзя дарить часы («счетчик жизни»), нельзя открывать подарок при дарящем и т. д. Это всё правда, но относится больше к прошлому.

В настоящее время обмен подарками происходит во время завершения первой встречи. Подарки открывает сам дарящий и поясняет, что он дарит. Китайцы любят дарить сувениры, изделия народных промыслов и другие предметы, имеющие отношение к их культуре. Эти вещи могут выглядеть вполне простыми, однако в них может быть скрыт какой-то символ или они могут ассоциироваться с древней легендой.

В ответ надо тоже что-то дарить. Самое простое — взять пример с китайских друзей и подарить что-нибудь,

связанное с культурой. Только это должно быть что-то визуальное — картина, альбом для фотографий, сувениры и т. п. Диск с классической музыкой или народными песнями китайцы едва ли оценят. Хороший вариант — дарить продукты питания и напитки местного производства. Но надо при этом учитывать вкусы ваших друзей. Скажем, сыр и молочные продукты им вряд ли понравятся. Я дарил сладости, фрукты и овощи в подарочной упаковке, а также водку в красивых бутылках. Иностранная водка, включая русскую, кажется китайцам сладковатой и поэтому не очень вкусной, но, если бутылка оформлена ярко и оригинально, такой подарок можно поставить на видное место в шкафу как сувенир.

В целом китайцы очень вежливы и сделают вид, что подарок им нравится, даже если это совсем не так. Я могу припомнить только один случай, когда китаец был не рад подарку и не сумел это скрыть. Тогда я присутствовал на переговорах представителей погранслужб России и Китая. По завершении официальной части стороны обменялись подарками во время ужина. Российская сторона преподнесла партнерам фуражки погранвойск с ярко-зеленым верхом, в ходе очень теплого общения за ужином один из россиян надел такую фуражку на китайца. Тот сразу стянул ее с головы и сказал, что не хочет ее носить, а другие китайцы рассмеялись. Причина в том, что в Китае «зеленой шапкой» называют роконосца — мужчину, которому изменяет жена. Истоки этого оскорбительного прозвища очень древние: в Китае с давних времен была легализована проституция и существовал закон, обязывавший мужей проституток носить шапочки зеленого цвета. Так что, если вы хотите подарить китайскому другу головной убор, избегайте зеленого цвета.

Что касается часов, то вы можете провести опыт: купить золотые часы стоимостью несколько тысяч долларов, подарить их своему китайскому знакомому и посмотреть,

огорчится он или обрадуется. Конечно, это шутка. Хотя он действительно может отказаться принимать дорогой подарок из опасений быть обвиненным в коррупции.

А самый простой способ решить вопрос с подарками — заранее договориться с китайской стороной о том, что подарки носят чисто символический характер. Однажды был свидетелем того, что китайская делегация подарила закладки для книг, выполненные в китайском стиле, а в ответ получила конфеты местного производства. Стороны были довольны друг другом, так как не потратили денег, а подарки не заняли много места в багаже.

Еще один вариант, который особенно хорош, если стороны встречаются не в первый раз, — условиться о том, чтобы вообще не обмениваться подарками.

ОДЕЖДА

Степень открытости Китая внешнему миру очень высока, и все китайцы знают, что у иностранцев принято на встречи надевать костюмы. На первую встречу и на мероприятия с участием высокопоставленных лиц лучше одеться официально.

Если вы принимаете китайскую делегацию, лучше предупредить ее о предпочтительной форме одежды, поскольку некоторые китайские бизнесмены могут не иметь достаточного опыта в международных делах, не знать требования протокола, не прочитать программу своего визита или просто устать с дороги и не подумать о необходимости надеть костюм. Может случиться и наоборот: китайцы оденутся официально, а вы планировали неформальное мероприятие на природе и пришли в свитерах и джинсах. Поэтому лучше на всякий случай согласовывать формат встреч заблаговременно.

Экзотики в нарядах надо избегать. Если ваш наряд будет чересчур оригинальным, это будет воспринято

негативно и уронит ваш авторитет. Один мой знакомый надел на встречу с китайцами пиджак известного западного бренда. Пиджак был дорогой и соответствовал последнему писку тогдашней моды — выглядел несколько потрепанно. Встреча прошла достаточно дружелюбно. Но после ухода моего приятеля с китайцами случилась истерика: они не следили за западной модой и восприняли «потрепанность» как свидетельство нищеты и неухоженности. Соответственно, деловые отношения с этим человеком на том и закончились. Женщинам — участницам переговоров, естественно, также надо одеваться скромнее — избегать мини-юбок, голых плеч и глубоких декольте, чтобы у китайцев не возникло сомнений в их моральном облике.

Поиск партнеров

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА

Десять лет назад переговоры между китайскими и иностранными бизнесменами в основном шли по вопросам поставок китайских товаров. Сейчас всё актуальнее становится экспорт капитала из Китая. Не секрет, что КНР активно инвестирует за рубеж. Сказываются значительные валютные накопления, острая внутренняя конкуренция, международные политические факторы, потребности китайского рынка и т. д.

Надо отметить, что культура работы с иностранными инвесторами начала развиваться в Китае довольно давно — в 1979 году китайский лидер Дэн Сяопин объявил, что начинает политику открытости внешнему миру. Основной задачей реформы было привлечение иностранных инвестиций и выход на международные рынки. За годы преобразований выработался четкий стандарт работы с иностранными инвесторами. Материалы проектов, протокольное обеспечение мероприятий, порядок привлечения иностранного капитала — всё это подчинено четким правилам и требованиям.

Соответственно, вам надо знать эти стандарты на случай, если вы хотите привлечь китайского инвестора (форма инвестиций особой роли не играет). Тем самым вы сэкономите время и сможете быстрее перейти к реальным делам.

Во-первых, надо подготовить наглядную и яркую презентацию проекта. Китайцы воспринимают цветовую гамму

не так, как европейцы. То, что вам представляется разноцветным, скорее всего, покажется недостаточно ярким вашим китайским знакомым. Китайцы любят агрессивные сочетания цветов. Содержание презентации должно быть конкретным, но избегайте избытка деталей. Осветите суть проекта, дайте информацию об основных производственных и финансовых показателях, достоинствах проекта, особенностях местного налогообложения, мерах господдержки. В то же время не допускайте упрощения. Незатейливость и простота не привлекают, так как наталкивают на мысль о слабых конкурентных преимуществах. Подразумевая такой подход, китайцы употребляют словосочетание «упаковать проект» — создать впечатление, будто всё не так просто. Здесь полезно воспользоваться стратегиями «Обмануть императора, чтобы переплыть море» и «Извлечь нечто из ничего», речь о которых пойдет ниже.

Во-вторых, презентация должна быть китаеязычной. Все материалы, которые имеют отношение к проекту, тоже следует перевести на китайский. К сожалению, некоторые инициаторы проектов считают, что делают одолжение, рассказывая о своем проекте потенциальным инвесторам, и ведут себя по принципу «Я вам даю возможность увеличить капитал. Вам это нужнее, чем мне. Вам надо — вы и переводите». Не забывайте, что у инвестора всегда есть альтернативы, поэтому он выберет наиболее понятный вариант с минимумом неожиданностей. Важный момент, который всегда возникает и который надо обязательно продумать заранее, — предоставление инвестору гарантий. Обычно просят госгарантии или гарантии крупного банка, но возможны и другие варианты.

В-третьих, в продвижение проекта надо вкладываться. Необходимо не только готовить документацию и сопутствующие материалы, но и посещать профильные выставки, встречаться с нужными людьми, то есть ездить в Китай и принимать китайские делегации у себя. Процесс общения

следует анализировать, выявлять ошибки и негативные факторы, чтобы их исправить.

Принимая делегации у себя или отправляясь в Китай, старайтесь продумать все возможные варианты сотрудничества и представить партнеру именно тот, который вас устраивает. Если вы дадите китайскому партнеру возможность решить что-то за вас, с большой долей вероятности вы получите совсем не то, чего хотели бы. Этот принцип распространяется практически на все сферы. Например, доверите спутнику заказать блюда за вас в ресторане — и останетесь голодным, хотя и познакомитесь с местной экзотикой. Мэр одного кавказского города приехал в Китай. Китайская сторона спросила, что бы он хотел на ужин, но гость решил быть вежливым и не сообщать о своих предпочтениях. Китайцы, как гостеприимные хозяева, повели его в один из лучших ресторанов, где заказали самые дорогие блюда. Однако мэр, который в питании придерживался норм ислама, не смог оценить еду по достоинству, потому что для него заказали одни морепродукты. После ужина изголодавшийся мэр позвонил мне в Москву из своего номера и попросил сказать китайской официантке, чтобы ему пожарили картошки. Китайцы тоже мне позвонили и поведали, что мэр — некультурный человек, который брезгует есть такие прекрасные блюда.

Если ваше предложение о сотрудничестве сформулировано нечетко и предполагает, что партнер сам должен решить, что ему делать в рамках вашего проекта, результат будет примерно таким же, как в случае с мэром. Китаец решит, что проект недостаточно проработан или оказался настолько неудачным, что вам уже все равно, что будет дальше. Так что помогайте своим китайским коллегам с принятием решений, касающихся вас. Они могут не знать всех нюансов, ваших вкусов и целей. Учитесь у китайских предпринимателей: если они ищут партнера, у них нет неясностей относительно того, что тот должен делать и какую сумму вложить в проект.

КАК СДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР

Если вам не удастся привлечь инвестора, возможно, это означает, что вы делаете ставку не на тех людей. В последние лет пять появился новый тип китайских предпринимателей — туристы-авантюристы: не имея ни денег, ни положения, они путешествуют по миру и рассказывают принимающим их бизнесменам и чиновникам о своей финансовой мощи. Приезжают, осматривают объекты для инвестирования, обязательно фотографируются с руководством региона и отбывают. В основном они это делают ради повышения своего статуса в глазах других китайцев — расписывают, как их хорошо принимали на самом высоком уровне. Если они заключают соглашение о намерениях и получают какие-то документы, то могут попытаться привлечь настоящего инвестора или кредит из китайского банка.

Особого вреда от таких людей нет, за исключением потери времени. Многие из них будут требовать вашего внимания почти круглосуточно. Вам придется их возить и кормить за свой счет, потому что они считают, что вы планируете получить с их помощью инвестиции, а значит, вам надо постараться, чтобы они остались довольны. Когда речь заходит о том, чтобы все расходы по визиту китайской делегации взяла на себя ваша сторона, скорее всего, это не инвесторы. Можно аккуратно — и лучше всего заранее — попросить китайцев самим оплачивать поездку и посмотреть на их реакцию.

Еще они могут требовать встречи с руководством региона и при этом не иметь представления о самом проекте. Аргументация стандартная: «Мы хотим сюда вложить миллиарды долларов, нам надо понять отношение местных властей». Всё бы ничего, но таких посещений может быть много. Если вы будете каждую китайскую делегацию водить фотографироваться с губернатором, однажды он перестанет находить время для встреч с вами.

Кроме того, такие люди могут поставить вас в неловкое положение. Один мой знакомый привез китайскую делегацию в свой регион. Их принимало высшее руководство города, был подписан меморандум о строительстве силами китайцев нескольких жилых зданий, в местных СМИ было опубликовано несколько репортажей. Китайцы улетели в Китай — и пропали. Через несколько месяцев чиновники мэрии спросили у моего приятеля, когда же начнется работа (а спрашивать будут всегда у вас, а не у китайцев). Он не смог получить внятных объяснений ни по почте, ни по телефону и полетел в Китай. Несостоявшиеся партнеры ему сказали, что банк отказал в кредите на строительство. Но что-то мне подсказывает, что, даже если бы им дали кредит, он далеко не целиком дошел бы до места назначения, а может, и вовсе не дошел бы. Зато мой знакомый теперь в существенной степени лишился кредита доверия у местных властей.

Характерная особенность фальшивых инвесторов: они будут настаивать, чтобы им предоставляли всё больше и больше доказательств вашей влиятельности, способности решать проблемы и т. д. Взамен же вы получите только одно: устные заверения в финансовой мощи. Требуйте каких-то конкретных действий. Тогда диалог с «пустым» человеком очень быстро закончится. Он, естественно, обвинит вас в том, что вы не умеете сотрудничать, не понимаете важности налаживания отношений с ним и т. п. Зато вы сэкономите время и сохраните репутацию в глазах соотечественников. Когда вам заявят «Вы же хотите привлечь китайские инвестиции», вспомните, что китайские инвестиции не являются самоцелью.

Поиск инвесторов может затянуться еще и потому, что вы обманываете себя, неверно оцениваете свой проект или потенциальных партнеров. Вам может ошибочно казаться, что проект слишком масштабен или незначителен, что презентация недостаточно проработана или, наоборот, изобилует лишней информацией, которая отпугивает партнеров

или скрывает от них суть. Человек, с которым вы взаимодействуете и которого пытаетесь склонить к сотрудничеству, рассчитывая на быстрый результат, может быть вам не очень понятен или плохо знаком. Учитывайте также, что есть категории людей, которых вообще не стоит убеждать: в силу своей ограниченности или низкого культурного уровня они не способны воспринимать доводы. В этом случае придется применять иные методы, например хитрость. Но перед этим всё равно надо убедиться в том, что данный человек может быть вам полезен.

Есть также люди, с которыми просто не надо связываться — не потому, что они опасны или плохи, а потому, что их волнуют только свои узкие интересы. Если ваши и их интересы не совпадают, вы потеряете больше, чем приобретете. Например, есть мелкие предприниматели, стремящиеся лишь к получению небольшого дохода за максимально короткий срок. Вы привлечете их к крупному инвестпроекту, они согласятся принять в нем участие (если не требуется вкладывать капитал), а потом в лучшем случае не будут ничего делать, в худшем — могут попытаться извлечь из ситуации выгоду — тормозить проект, подчеркивать свою важность, некоторые — даже воровать, если у них есть возможность. Именно по этой причине необходимо узнать как можно больше о потенциальном партнере и о его намерениях. Намерения нельзя игнорировать, надо давать им честную и объективную оценку.

Многие бизнесмены, как опытные, так и начинающие, пытаются найти партнеров в Китае, мечтают выйти на гигантский китайский рынок или привлечь огромные капиталовложения в свой проект. И, летая в облаках, стараются не замечать того, что должно было бы вызвать у них подозрение или недовольство. Они сквозь пальцы смотрят на фальшь, неуважение, даже на плохо скрытую агрессию, убеждая себя в том, что это особенности культуры, что потенциальные или уже состоявшиеся партнеры пока

не осознали, какие выгоды принесет совместный проект, что надо пойти на уступки, чтобы партнер сделал встречные шаги, и т. п.

Еще одна ошибка, которую часто допускают в стремлении найти новых партнеров, — это привлечение к переговорам других, живущих в вашей стране, китайцев в надежде на то, что они повлияют на потенциального партнера и убедят его работать с вами. Определенная логика, конечно, здесь есть, но и проблемы не исключены. Обычно китайцы считают, что их интересы в зарубежной стране должен представлять соотечественник. На чужбине они подчеркивают свое единство и говорят, что китайцы должны помогать друг другу. Однако так обманывать своих соотечественников, как сами китайцы, никто не умеет.

В любом случае надо осторожно подходить к организации общения ваших китайских партнеров и местных китайцев. Вы должны осознавать, что китаец, длительное время проживающий в какой-либо стране, владеет ее языком (а если и не очень владеет, то его соотечественники этого не узнают) и постарается убедить ваших китайских друзей в том, что он знаток местных реалий, имеет связи во всех инстанциях и при этом — свой. Если «иностранный» китаец почувствует, что может извлечь выгоду из своих соплеменников, он будет стремиться испортить ваши отношения с партнерами, чтобы те имели дело не с вами, а с ним. Или же он может притворяться очень сведущим экспертом, а на самом деле руководствоваться лишь своим субъективным мнением или устаревшей информацией. Если ваши партнеры поверят ему, то его негативные оценки испортят картину. Как я уже говорил, вы никогда не станете своим для китайцев; соотечественнику они будут всегда доверять больше, чем вам.

Один мой знакомый хотел привлечь китайского инвестора к строительству дачного поселка на берегу живописного озера. В течение двух часов он описывал эту территорию, рассказывал о ее красотах, о том, насколько

престижно будет иметь там дачу и что от покупателей не будет отбоя. Поскольку речь шла о создании СП, он подчеркивал, что его участием в предприятии будет участок земли площадью около 100 га, каждая сотка которого стоит несколько тысяч долларов. Информация была воспринята позитивно, китайский инвестор стал прикидывать, когда лучше полететь на место будущей стройки, чтобы ознакомиться с ситуацией. Для того чтобы закрепить успех, на вторую встречу мой знакомый привел с собой китайца, который несколько лет жил в этом регионе. Тот стал нахваливать природу, озеро и сказал, что и сам недалеко отсюда купил участок. Его сразу спросили, сколько денег он потратил. Оказалось, что около 1000 долларов. Потенциальный инвестор тут же сделал вывод о том, что земля там вовсе не такая дорогая, а его хотели обмануть, завышая ценность участка. От дальнейших переговоров он отказался. Второй китаец потом извинялся и пояснял, что купил свой участок несколько лет назад, когда были другие цены, к тому же он совсем маленький и находится далеко от берега. Но слушать его никто не стал.

Также причиной неудачи зачастую является неискренность одной из сторон. У меня была знакомая китаянка, которая пыталась привлечь китайские инвестиции в одну небольшую республику, предполагая, что инвесторы будут обращаться к ней за консультациями и помощью. Когда она привезла очередную делегацию и стала расписывать преимущества региона, у китайцев возник вопрос, который сразу всё разрушил: «Госпожа Ван, а сколько денег вы лично сюда вложили?» Так как ее фирма была консалтинговой, без особых капиталовложений, то и ответить ей толком было нечего. Дальнейший визит делегации проходил по сценарию турпоездки и не принес каких-либо деловых результатов.

Может быть и так: вы рассказали о своем проекте, встретили полное понимание и поддержку, чувствуете,

что собеседник тепло к вам относится и испытывает интерес к тому, что вы говорите, а потом тот, с кем вы так позитивно общались, начинает использовать стратегию «Прикидываться безумным, сохраняя рассудок» (см. часть V), или попросту прячется от вас. Объяснения могут быть самыми разными, но скорее всего этот человек не имеет полномочий принимать решения, а его руководство по каким-то причинам не хочет с вами сотрудничать. Если это проект с участием китайской государственной компании, то для того, чтобы инвестировать хотя бы 1 юань, ей потребуется согласие 10 – 15 министерств и ведомств, которые зачастую конкурируют между собой и назло друг другу будут придерживаться разных или даже противоположных позиций. Ждать их решения придется примерно год, но посвящать вас в тайны китайской бюрократии ваш партнер не будет.

Рано или поздно вам обязательно кто-то скажет, что, предлагая свои проекты китайцам, надо «не просить, а делать так, чтобы тебя просили». Подобных людей я встречал и внятных рекомендаций насчет того, как конкретно надо действовать, от них не услышал. Некоторые советовали взять в помощники китайца, который будет выступать в качестве третьей стороны для лоббирования моих проектов. Но, как я только что рассказал, такой сценарий не всегда приводит к желаемым результатам. На самом деле следует использовать соответствующие случаю тактики — стратегии, а просто просить денег точно не надо. Помните: китайцы подсознательно не верят иностранцам. Поэтому чем настойчивее вы будете просить, тем меньше будет вероятность успеха, а ваш китайский знакомый начнет думать, будто что-то не так. Тем более нельзя давить на него с требованием прямо здесь и сейчас вложиться в ваш проект. Как ни странно, такие ситуации тоже случаются. Чрезмерное стремление к победе может отпугнуть оппонента. Лучше наводить людей на мысли, которые вам выгодны. Например,

если у вас есть участок земли и вы планируете выращивать на нем помидоры, надо пригласить туда китайцев и красочно расписать перспективы: мол, хороший климат, высокая урожайность, низкая себестоимость и большой сбыт. Потом следует сказать, что в данный момент ваши друзья (партнеры, коллеги) уже ищут вам партнера-инвестора. Скорее всего, ваш знакомый китаец скажет, что он сам вам поможет — или войдет в проект, или познакомит с кем-то, кто может заинтересоваться.

Имеет смысл процитировать Гуй Гуцзы: «Обычно люди, принимая какие-то решения, рассчитывают получить пользу, а не убытки или неприятности. Поэтому, убеждая человека, надо ему объяснять, почему данное решение — в его интересах. Если вы сформулируете свое предложение так, что он не увидит в нем выгоды для себя, между вами возникнет отчуждение»*. Часто инициатор какого-либо проекта не утруждает себя тем, чтобы четко указать преимущества своего начинания и свои сильные стороны как партнера. На самом деле, если бы все это делали, многим не пришлось бы заниматься напрасной работой, потому что неспособность обозначить хотя бы три плюса своего проекта и еще три достоинства своей организации сразу свидетельствует о незрелости идеи. Даже наличие бизнес-плана не компенсирует отсутствие преимуществ, потому что у инвестора всегда есть выбор.

Еще один важный вопрос: где проще всего найти китайского партнера? Китайские общественные организации часто проводят на территории Китая различные форумы и круглые столы, куда приглашают представителей деловых кругов других стран. Приезжает внушительная иностранная делегация, а мероприятие нередко заканчивается декларативными заявлениями, которые впоследствии ни во что

.....

* Высказывания Гуй Гуцзы здесь и далее цитируются по: Гуй Гуцзы-цюаньшу. Чжунгохуацяочубаньшэ, 2013. (Перевод К. Батанова.)

не выливаются. Дело в том, что организаторы и участники этих встреч изначально имеют разные цели. Иностранцы хотят продать свою продукцию или привлечь инвестиции в свои проекты, китайские общественные организации стремятся оправдать сбор членских взносов и различных платежей. Если речь идет о конкретных проектах, лучше настаивать на проведении отдельных совещаний с потенциальными партнерами.

Ежедневно в Китае проводятся десятки различных форумов и конференций. Если нужно придать массовость какому-либо мероприятию, проблем обычно не возникает (при условии, что за участие не надо платить). Когда надо что-то разрекламировать, можно не нанимать пиар-агентства или журналистов, а просто привлечь к сотрудничеству нескольких человек, имеющих достаточно широкий круг общения. Они распространят нужную информацию, и «явка будет обеспечена». Правда, неизвестно, насколько полезными окажутся посетители для решения ваших вопросов. Если нужно провести конференцию, чтобы потом сказать, что на ней присутствовало около тысячи участников, — это одно. Если нужно презентовать проекты и найти партнеров, которые начнут реально работать, — другое. Планируя найти партнеров на различных форумах в Китае, заранее, лучше за два-три месяца до мероприятия, отправьте в его оргкомитет всю документацию по проектам. Требуйте от китайских организаторов встреч с теми, кто интересен именно вам. Иначе вам не хватит времени на решение своих задач.

Если же вы предпочтете проводить мероприятие не в Китае, а на своей территории, то поездка к вам, скорее всего, потребует от китайских участников дополнительных расходов. Такая необходимость «приобрести входной билет» отсеет любопытных или «слабые» предприятия и оставит лишь тех, кто по-настоящему заинтересован в связях с вами.

ЗНАКОМСТВО

В самом начале переговорного процесса — когда вы еще не являетесь партнерами и общение не налажено — не стоит сразу переходить к делу. Если вы начнете поднимать рабочие вопросы в первые минуты первой встречи, может создаться впечатление, будто вы хотите использовать собеседника для решения своих задач. Это, по расхожему китайскому выражению, «ранит чувства». Слишком активные попытки склонить партнера к сотрудничеству заставят его насторожиться.

Исключение, естественно, составляют ситуации, когда переговоры делятся несколько дней. Не стоит на второй или третий день переговоров вести себя как при первой встрече. Но в целом следует помнить китайскую поговорку: «Сначала надо стать друзьями, а потом заниматься бизнесом». Имеется в виду, что перед совместными делами хорошо бы узнать друг друга, установить дружеские отношения.

Если вы встречаетесь в первый раз, можно спросить потенциального партнера о его образовании, месте рождения, семье, диалектах китайского языка, на которых он говорит. Тем самым вы продемонстрируете интерес к собеседнику как к личности. Ваши вопросы позволят вашему новому знакомому рассказать о себе в присутствии коллег, что, помимо прочего, еще и подчеркнет его статус в их глазах. Потому что рассказывать о себе будет только он, как главный. Благоприятные темы — китайская культура, кухня, местные традиции. Вы можете заранее продумать вопросы; скорее всего, ваш собеседник с радостью на них ответит.

В ходе знакомства вам также придется рассказывать о себе. Лучше всего подготовить «лайт-версию» собственной биографии. Без негатива и особых подробностей. На самом деле интерес к личным переживаниям вашей персоны очень преувеличен. Вы, конечно, это знаете, но и отвечать односложно или вовсе не отвечать нельзя, в детали личной жизни вдаваться не стоит. Один мой знакомый однажды за ужином вспоминал, как два раза женился, потом развёлся — это вызвало отторжение и потерю уважения. Некоторые иностранцы любят рассказывать китайцам о трудностях в работе, недостаточном финансировании со стороны государства и других проблемах. Это вредит им сразу в двух аспектах. Во-первых, они выносят сор из избы — показывают себя нелояльными гражданами или людьми ненадежными. Во-вторых, жалобы расцениваются как проявление слабости, а со слабыми не договариваются — им диктуют условия, в дело вступает стратагема «Грабить во время пожара», то есть пользоваться трудностями других людей для получения выгоды. Мы еще рассмотрим ее подробно.

Попробуйте заранее узнать увлечения главы китайской делегации, чтобы учесть их при составлении программы. Если у него нет хобби, достаточно организовать общую обзорную экскурсию, делая упор на визуальное восприятие. В качестве одного из самых успешных примеров могу упомянуть экскурсию в горы Северного Кавказа, организованную для китайских партнеров местными властями, — такие экскурсии просты по содержанию, но гарантированно вызывают прилив положительных эмоций.

Переговоры

К встречам с партнером необходимо готовиться: четко представлять себе свои цели и запастись ясными аргументами на случай спора. Причем важно понимать актуальность собственных доводов для другой стороны. Крупные китайские госкорпорации больше интересуют долгосрочные перспективы сотрудничества, а малый бизнес — краткосрочные.

Привыкайте к тому, что китайцы любят пускать беседу «по кругу»: одно и то же повторяется два-три раза. Обычно это делается с целью в чем-то убедить вас. Вы должны действовать так же. Имеется в виду не то, что необходимо несколько раз повторять каждую фразу, а то, что, высказав один раз некую мысль, вы должны попытаться закрепить ее в сознании ваших визави, вернувшись к тому же вопросу. То есть беседа идет «по спирали». Если китаец вам что-то говорит, задавайте вопросы, не стоит надеяться на то, что потом всё само собой прояснится. Если вы будете задавать много вопросов при рассмотрении поступающих предложений, это, во-первых, сделает ситуацию более понятной, а во-вторых, если партнер задумал ввести вас в заблуждение, покажет ему, что вы не такой уж и простак. Перебивать, однако, не следует: услышав вопрос, собеседник может переключить внимание с того, что он собирался донести до вас, и забыть сообщить то, что хотел. Еще один возможный вариант: он может обидеться и замкнуться. Китайцы верят в судьбу, поэтому могут решить, что если диалог сразу не заладился, значит, нет смысла

продолжать. Открыто это, конечно, никто не скажет, но энтузиазм может иссякнуть.

Уточняя позицию партнера, спрашивайте — но не торопитесь. Не стоит задавать сразу больше одного вопроса, потому что иначе вы, скорее всего, получите ответ только на последний вопрос.

В завершение беседы следует обязательно еще раз пройти по всем договоренностям, выяснить, правильно ли вы всё поняли. Во избежание выведения беседы на очередной виток «спирали» задавайте закрытые вопросы — такие, на которые надо отвечать «да» или «нет». Если вам говорят, что нечто стоит столько-то, уточните, является ли указанная стоимость окончательной, входит ли в нее доставка, обслуживание после продажи и т. д. Вопросы необходимо задавать по одному. Чем короче вопрос, тем вероятнее то, что не будет недопонимания в будущем.

Напоследок надо договориться о подписании протокола встречи, в котором следует отразить все достигнутые сторонами договоренности. С протоколом лучше не затягивать, а подготовить и подписать его в течение одного-двух дней после переговоров.

Все знают, что китайцы не любят прямо отклонять предложения. Если они хотят отказать, то сначала снисходительно выслушивают, задают уточняющие вопросы, возможно, указывают на слабые места, а потом обещают подумать. Человека, который настаивает на продолжении обсуждения не заинтересовавшей их темы, китайцы начинают избегать, его сообщения в мессенджерах и электронной почте — игнорировать. При этом общение не будет омрачено отказом. А поскольку отказа не было, остается возможность обратиться к этому же человеку по какому-то вопросу; если он будет выражать недовольство, всегда можно придумать причину, по которой «пропал и не выходил на связь».

Зато, если инициативу проявили сами китайцы, они всегда будут требовать от вас быстрого окончательного

ответа, а трактовать будут все всегда в свою пользу. Вы скажете, что попытаетесь что-то сделать, — они расценят это как утвердительный ответ. Поэтому, если не уверены, лучше откажитесь. Это позволит избежать недоразумений. В американских фильмах при аресте злодеев полицейский зачитывает им их права и сообщает, что любое сказанное ими слово может быть использовано против них. В переговорах с китайцами примерно так же: они будут интерпретировать все ваши утверждения, даже не вполне однозначные, так, как им удобно.

Однажды я готовил визит китайской делегации. Китайский коллега, отвечавший за организационные вопросы, стал требовать предоставить им бесплатно туристический автобус. Никакой уверенности в реальной пользе от их приезда у меня не было, предоставить им что-то бесплатно — означало взять расходы на себя. Я сказал ему, что подумаю, — а потом просто не поднимал эту тему, решив повести себя как китаец и таким образом дать понять собеседнику, что отклоняю его просьбу. Когда делегация приехала, этот товарищ отказался платить за транспорт, заявив, что я якобы пообещал ему бесплатный автобус.

Так что для собственного спокойствия фиксируйте все договоренности в виде протоколов. Вообще во время встреч с китайцами необходимо вести записи. Выступления на переговорах бывают очень многословными, и вы можете попросту забыть какой-то момент, если будете полагаться только на свою память. Даже главе делегации не стоит стесняться делать пометки. Важный момент: ведение записей позволяет не перебивать собеседника. Когда тот закончит свою речь, вы сможете, опираясь на конспект, задать вопросы. Также записи помогут в подготовке протокола. Поэтому хотя бы один человек из вашей делегации должен записывать всё, что говорится во время встречи. С китайской стороны записи обычно ведут несколько человек. Так как роль записывающего очень важна, лучше, чтобы он

владел китайским. Тогда его пометки будут точнее отражать смысл сказанного вашими партнерами по переговорам и в ходе подготовки протокола это позволит обратить внимание на какие-то нюансы, которые вы могли не заметить во время встречи. Переводчик мог, в свою очередь, волноваться или перевести что-то некорректно. Хорошая запись беседы окажется очень кстати.

Налаживание торговых отношений

Если речь идет не об инвестициях, а о торговле, то здесь обычно все проще: схемы сотрудничества всем известны и достаточно прозрачны. Но встречаются и интересные явления. Когда вы начнете работать с китайцами, они могут потребовать предоставления им эксклюзивных прав на ваш товар или на сотрудничество с вами в Китае. Доходит до смешного. Я свободно владею китайским, долго жил в Китае, и всё равно время от времени появляются китайцы, которые пытаются договориться со мной о том, чтобы я все дела в Китае вел только через них, а они, так и быть, согласны, чтобы я представлял их интересы в России. И это при том, что я — единственный россиянин, которого они знают, и у меня очень много давно налаженных связей с китайцами. Когда я работал в Пекине, к нам приходили китайцы с предложением сделать их эксклюзивными представителями нашего предприятия в КНР. У них не возникало вопросов о том, зачем мы сняли офис, наняли людей, тратим деньги... В стремлении китайцев получить право на представление ваших интересов кроется один секрет, который рано или поздно станет явным. Для выполнения представительских функций им потребуются от вас деньги. Исключение составляют товары, которые хорошо расходятся и без рекламы, — в таком случае китайцы захотят, чтобы отпускные цены были сопоставимы с себестоимостью товара или даже ниже ее.

В последние годы китайцы полюбили янтарь. Когда предпринимателям называешь цены, они отказываются покупать, утверждая, что слишком дорого. Цены кажутся им чересчур высокими, потому что китайцы шлют запрос производителю или выясняют стоимость в интернете, потом прикидывают, что надо сбить цену процентов на тридцать. Вот такая сумма их вполне устроит. Причем доставку, таможенные платежи они учитывают в последнюю очередь. Совет: не связываться с теми, кто подходит к торговле вашим товаром непрофессионально или торгует всем подряд. Если вы потеряете только время, считайте, что легко отделались. Самый надежный способ заработать на поставках в Китай — открыть там свою фирму и выходить напрямую на потребителей.

Ситуация меняется, если речь идет о поставках из Китая. Ко мне часто обращаются китайцы, которые просят найти канала сбыта для их товара или услуг. При этом они не готовы тратить на то, за что они обычно требуют платы от иностранцев. Имеются в виду издержки на освоение рынка, рекламу, походы в рестораны с нужными людьми, офисные расходы, командировочные и т. д. Если вы только заикнетесь об этом, вам сразу скажут, что рассматривают вас как равного партнера, а партнеры сами должны нести свои расходы; когда же пойдет прибыль, вы ее поделите. Но если прибыль все-таки пойдет, с вами или поссорятся под каким-то предлогом, или поднимут отпускные цены так, что вы не захотите продолжать этим заниматься, а наработанные вами схемы сбыта и связи останутся у ваших китайских друзей, которые быстро откроют свою фирму в вашем регионе. Рекомендация: требовать эксклюзива. Вы должны быть единственным партнером на всей территории вашей страны. Если китайцы с вами расстанутся, то они еще минимум пару лет не должны иметь права заниматься поставками той же продукции в ваш регион. Хотя и этот запрет китайцы могут обойти: регистрируют пару новых фирм

в Китае и будут торговать через них. Поэтому не раскрывайте все свои секреты и схемы работы.

Многие молодые предприниматели, которые пытаются открыть в Китае бизнес, иногда попадают в дурацкую ситуацию. Я сам раньше совершал такую же ошибку. Какой-нибудь китайский приятель обращается к вам с просьбой помочь с рынком сбыта или найти хороший проект, в который можно инвестировать средства. Он рассказывает о том, как у него всё серьёзно, надёжно, масштабно и т. д. Вы, окрыленный надеждой начать крупный проект, наводите справки, ищете точки соприкосновения с потенциальными партнерами, убеждая, в свою очередь, их в том, что есть китайский партнер, желающий начать бизнес в такой-то сфере. Потом вдруг оказывается, что китаец охладел, у него возникли проблемы, которые мешают ему начать сотрудничать в ближайшее время, он заболел на длительный период и т. п. Упущение состоит в том, что вы не проверили информацию китайца, не удостоверились в серьезности его намерений и не выявили истинные планы китайской стороны. Возможно, планов вообще не было, а было желание вашего знакомого продемонстрировать соотечественникам дружбу с иностранцем. Могло быть и так, что вас просто использовали для получения нужных сведений. Китайцы не очень доверяют публикациям в интернете, им хочется получать информацию (например, о налоговых льготах для иностранных предприятий в вашем регионе) из первых рук. Тогда они говорят вам, что хотят инвестировать и готовы взять вас в партнеры, но им еще надо кое-что узнать для принятия решения, и дают список из пяти-шести вопросов. Вы начинаете выяснять, задействуете связи, ходите на встречи, пишете китайцам ответы на их вопросы, а потом они говорят, что пока не готовы к сотрудничеству. Причем это выглядит так, будто инициатива исходила от вас — вы сами захотели все выяснить, чтобы подтолкнуть их к выгодному вам решению. Информация на самом деле не пропадет — ее

включат в отчет начальству, в котором напишут, что прорабатывали возможности выхода на новые рынки. Или ею воспользуются позже, когда возникнут более выгодные варианты сотрудничества либо снизятся риски.

Избежать такой ситуации просто. Просите прислать официальный запрос на бланке с подписью и печатью руководителя. Если намерения несерьезные или это всего лишь инициатива менеджера, который не принимает решений, у вашего китайского друга сразу возникнут трудности с подготовкой такого документа. Более эффективный способ — попросить, помимо запроса, деньги на организацию работы, покупку какой-то информации, текущие издержки и т. п. Китайская сторона либо сразу потеряет интерес, либо выполнит вашу просьбу, если, конечно, заявленная вами сумма разумна.

Часть IV

**«Сотрудничество —
это война»**



Исторические корни

Все хитрости, взятые на вооружение в современном Китае, произошли от тех, что практиковались давным-давно. Многие из древних уловок вошли в сказки и легенды и изучаются в школе на уроках истории и литературы. Как говорил мудрец Гуй Гуцзы, все стратегии были известны уже в стародавние времена. Китайцы любят изучать опыт других людей и предыдущих поколений, так как это позволяет сделать выводы и избежать ошибок или выработать эффективные алгоритмы поведения в настоящем и будущем. При этом они не критикуют политических деятелей прошлого, а пытаются извлечь из истории что-то полезное — разгадать хитрости, понять стратегию, выявить факторы, которые привели к успеху или поражению. Китайцам вообще не свойственно отрицание прошлого. Они могут признавать, что раньше допускались ошибки, были перегибы, но никогда не говорят, что прошлое не имеет отношения к ним.

Изучение пятитысячелетней истории Китая привело к появлению в стране особой науки — науки о государстве (под государством подразумевается Китай), которая фокусируется на древних знаниях и традиционном восприятии самых разных аспектов жизни — и, значит, на культуре, искусстве и трактатах древних мыслителей, политиков и военачальников. Трактаты зачастую не являются чисто философскими размышлениями, это могут быть древние учебники и пособия различной направленности — по экономике, военному делу, политической борьбе, медицине,

математике и т. д. Их авторы занимались практической деятельностью, трудились на феодалов и даже императоров того времени, поэтому их сочинения ориентированы на решение конкретных задач. Любовь китайцев к изучению этих книг не случайна. Согласно их представлениям, время циклично, а каждому году в 12-летнем цикле соответствует определенное животное. Цикл накладывается на пять стихий, также оказывающих влияние на тот или иной год. Таким образом, большой цикл равен 60 годам. Выходит, что время движется не вперед, как у европейцев, а по кругу, и нет ничего удивительного в том, чтобы отмечать какие-то события, которые происходят каждые 60 лет, находить сходства и закономерности, а в дальнейшем ожидать их повторения. Это своего рода прогноз или гороскоп, проверенный историей длиной в 5000 лет. С точки зрения китайцев, то, что не получилось сейчас, вполне может получиться в будущем. Именно поэтому китайцы обычно довольно спокойно относятся к неудачам.

Многие китайские мудрецы отмечали, что у всех явлений природы есть свои закономерности, а в повседневной жизни — устоявшиеся логичные схемы действий. Например, одежда расходится чаще по шву, зимой легко замерзнуть, а чтобы прочитать книгу, надо сначала научиться грамоте. У всего свой порядок и логика развития. Более того, всё, что происходит сейчас, уже случалось в древности, причем неоднократно. Конечно, надо делать поправку на реалии эпохи и технический прогресс. На отношения между людьми и предпринимательскую деятельность это тоже распространяется. Поэтому при разработке планов и стратегий учитывается как мудрость древних мыслителей, так и современные условия.

Верность данному принципу рождает своеобразный подход — что-то типа устойчивых математических формул для решения каждой конкретной ситуации. Китайцы любят мыслить шаблонами. Сообщая китайцу информацию,

вы как бы складываете перед ним часть пазла. Остальные части ваш собеседник сложит сам (опираясь на свой опыт и знания — зачастую те самые формулы-шаблоны) или с помощью других людей (советуясь с ними). Для вас здесь есть опасный момент — вероятность того, что недостающая часть пазла будет придумана, исходя из негативного опыта вашего визави и в соответствии с его логикой, которая может в корне отличаться от вашей. Поэтому, если вы хотите убедить в чем-то китайца, лучше избегать неясных моментов в своих аргументах, презентациях и вообще в общении.

Вскоре после того, как я приехал в Китай на стажировку в университете, я отправился в небольшую парикмахерскую постричься. Зашел, поздоровался и стал объяснять женщине свои пожелания: здесь оставить, там побрить и т. д. Она без единого звука выслушала меня и молча повернулась к своей напарнице. Ее молодая коллега стала ей повторять то же самое теми же словами. Когда она закончила, случилось самое интересное — первая китаянка спросила вторую: «Ты что, знаешь иностранные языки?!» Произошел слом стереотипа, согласно которому человек с европейской внешностью не умеет говорить по-китайски. Видя перед собой меня, она воспринимала мой вполне приличный на тот момент китайский как иностранную речь.

У одного моего знакомого была китайская помощница по хозяйству. Однажды он заметил, что она моет посуду и унитаз в одних и тех же резиновых перчатках. Он высказал свое удивление и был сражен железной логикой: дескать, в обоих случаях используются дезинфицирующие средства, убивающие все микробы.

Китайцы стараются действовать, опираясь на древние знания и свой жизненный опыт. Их поведение не всегда укладывается в наши нормы и временами кажется чем-то нетипичным, хотя на самом деле оно мотивировано вполне четкими доводами.

Манипулирование людьми, приобретение преимуществ с помощью хитростей является важным направлением древней мысли Китая. В основе древнего китайского искусства манипулирования людьми лежит умение не столько совершать поступки, сколько создавать условия для развития тенденции. Обычно китайцы, воздействуя на кого-либо, избегают применения грубой силы. Вместо этого они выстраивают такие ситуации, чтобы оказавшийся в них человек предпринял выгодные им шаги. То есть обладание стратегическим мышлением — более важная способность, чем способность сделать что-то физически. Именно это и есть мягкая сила, о которой мы уже говорили.

Здесь есть своя логика, ведь конкурентная борьба в современном мире — это не только соперничество в том, у кого больше знаний в определенной сфере. Большинство изделий имеют аналоги, технология производства товаров одной группы в значительной степени схожа, информация, в том числе производственные секреты, становится доступнее. Знания стандартизируются, учебники переводятся с одного языка на другой, система обучения в учебных заведениях чаще всего одна и та же. Стандартные методы приводят к стандартным результатам. Поэтому важно не только владеть набором знаний и быть грамотным специалистом, но и иметь достаточно мудрости, чтобы обойти конкурентов.

Конечно, свои пособия по получению преимуществ в ходе коммуникации есть у всех народов. Они представлены в виде народных сказок, легенд, пословиц, сказаний и проч. То, что это пособия, не всегда очевидно, потому что изучением фольклора обычно занимаются филологи и историки, то есть специалисты, перед которыми стоят задачи исследовать особенности речи и быта, а не выявить методы манипулирования собеседником.

Широко известны индийские трактаты «Артхашастра» и «Панчатантра», памятник арабской литературы «Князь и

зеркала», сочинения Никколо Макиавелли и Талейрана. Притчей во языцех стала мудрость еврейского народа.

У русских тоже есть свой задел. Пример, который лежит на поверхности, — пословицы. Достаточно вспомнить хотя бы такие, как «Дорога ложка к обеду» (надо стремиться делать или получать то, что требуется и ценно в данный момент) или «Ласковый теленок двух маток сосет» (если будешь относиться к людям с лаской и по-доброму, тогда и другие окажут тебе помощь и поддержку). Однако я с трудом представляю себе российского психолога, который давал бы рекомендации по повышению эффективности общения, опираясь на русский фольклор. У такого специалиста сложилась бы репутация чудака. Если то же самое сделает китайский психолог — будет приводить цитаты из древних текстов, сыпать пословицами, — о нем сложится мнение как об очень образованном и умном человеке, прекрасном профессионале.

Китайцы первыми в истории написали и однозначно обозначили в качестве учебников книги о хитрости, то есть систематизировали знания, приобщили к ним эмпирические данные и дали четкие рекомендации по их применению.

Несмотря на то что эти труды преподносятся как пособия по ведению войны, упор в них делается на различные хитрости, а не на физическую силу воинов, тренировки и вооружение.

Далее мы обратимся к классическому набору хитростей, которые традиционно применяются китайцами в самых различных сферах (включая политику и военное дело) и с самыми разными целями (например, для построения карьеры или налаживания личной жизни). У подобных алгоритмов есть общепринятое научное название — «стратегемы», и мы тоже воспользуемся этим термином.

Мы будем опираться на три самых известных трактата, которые можно совершенно точно отнести к классике

жанра. Речь идет об «Искусстве войны» Сунь-цзы, «36 стратагемах», а также о труде Гуй Гуцзы. Представленные в этих сочинениях тактики и стратегии живы и до сих пор применяются людьми разных профессий, позволяя им манипулировать оппонентом, ослаблять его позиции (и, соответственно, усиливать свои). Книги были написаны примерно 3000 лет назад и стали неотъемлемой частью китайской культуры и менталитета. Они переведены на многие языки, поэтому вы без труда сможете найти и прочитать их.

Мы попробуем рассмотреть основные положения этих трактатов в привязке к современным условиям. Следуя структуре трактата «36 стратагем», я опишу одну стратагему за другой, объясню, как их применяют в бизнесе, и предложу возможное «противоядие», то есть способы противодействия.

Сам я впервые обратил внимание на книгу Сунь-цзы, когда китайские коллеги подарили ее главе нашей делегации. Тогда я отметил про себя, что для успешного ведения бизнеса предлагается изучать книгу о войне, а не о взаимном процветании, чистой дружбе настоящих друзей, совместном преодолении трудностей и т. п.

Через несколько лет я прочитал «Искусство ведения войны» и обнаружил, что многие хитрости в поведении моих китайских друзей вполне вписываются в концепцию трактата и находят в нем отражение.

Интересное наблюдение: многие китайцы не читали самой книги о 36 стратагемах, и, если начать с ними разговор на эту тему — например, спросить, как они видят применение стратагемы (номер такой-то) в сложившейся ситуации, — они необязательно смогут поддержать беседу. Но в разрозненном виде стратагемы известны всем — в качестве легенд, преданий и пословиц.

Некоторые читатели обнаружат, что тоже неосознанно применяли кое-какие из представленных здесь стратагем либо становились их жертвами.

Враги, а не друзья

На Западе принято считать, что сотрудничество возможно между людьми, которых связывают дружеские отношения, а сам процесс проходит в атмосфере доброжелательности с учетом интересов всех сторон. Однако при тесных контактах с китайцами открывается и другой взгляд: сотрудничество — это своего рода война. За успехом каждого человека стоит какая-то сила. В ряде случаев он опирается на деньги и связи родственников, какие-то особые навыки, но очень часто бывает так, что человек сделал карьеру или разбогател благодаря усилиям, неудачам и работе других людей. Тех самых людей, которых этот человек сумел привлечь к себе и использовать для достижения собственных целей, то есть тех, кем он манипулировал.

Один мой китайский партнер называет меня однопольчанином, имея ввиду, что в процессе совместной работы мы двигаемся к общей цели. Но даже будучи «однопольчанами», каждый раз перед началом работы мы спорим о том, как поделить прибыль от очередного клиента. Наши споры иногда длятся по нескольку дней, мы приводим свои доводы, потом порой, бывает, игнорируем друг друга, затем возобновляем общение, наконец, находим взаимоприемлемый вариант и начинаем работать. Соглашение, в котором всё было бы прописано, заключить нельзя, потому что клиенты разные, потребности и финансовые возможности

у них различаются. Поэтому, с одной стороны, мы партнеры, а с другой — противостояим друг другу. Это может наблюдаться в любых ситуациях, связанных с разделением прибыли. Потому что каждый участник считает, что его вклад в сотрудничество самый весомый. Кто-то вложил деньги, кто-то связи, кто-то свой опыт, время и усилия. Если не будет одного из этих элементов, проект потерпит неудачу. Поэтому перед тем, как стать единым целым, сторонам предстоит обосновать свою важность и постараться получить максимально большую долю в проекте. Но чем больше доля ваших партнеров, тем меньше прибыли достанется лично вам. Так что в начале придется пройти этап войны за свои интересы. Причем завершение этого этапа и начало совместной работы вовсе не означают, что война закончилась навсегда. Она может возобновляться или вестись партизанскими методами. Китайцы по причине гигантского давления со стороны общества, острой конкуренции и передающейся с генами привычки выживать в любых условиях, как правило, не оставляют войну никогда. Все вопросы, связанные с деньгами, входят в число принципиальных — те, за которые надо воевать. Ваши китайские друзья могут добровольно пожертвовать большую сумму или сделать очень дорогой подарок, но просто так отказаться от части прибыли в пользу партнера им очень тяжело. Еще им сложно смириться с тем, что партнер, по их мнению, заработал неоправданно больше них.

Анекдот в тему: «Голодные волки встретили в лесу зайца и собрались его съесть, а заяц им говорит: "Мной вы сильно не насытитесь, а я могу вас привести к стаду овец". Волки решили не есть зайца и пошли за ним. Идут они, идут, а голод всё сильнее, и они спрашивают зайца, долго ли еще идти. Заяц им отвечает, что осталось только обойти одну гору. Стали подходить к горе, волки больше не смогли сдерживать голод, набросились на зайца и съели его. Поднялись на гору и видят стадо овец. Съели овец, и один волк говорит:

“Нехорошо с зайцем получилось”. Другой отвечает: “Действительно. Давайте похороним его кости”. Вернулись, похоронили зайца, поставили камень на могилу и думают, что на нем написать. “Другу-зайцу” — написать нельзя, потому что тогда непонятно, зачем они его съели. “Врагу-зайцу” — тоже не пойдет, потому что он привел их к стаду овец, значит, он не враг. Думали-думали и написали: “Зайцу, нашему дорогому консультанту и партнеру”».

Другими словами, работа или бизнес — это поле боя, на котором нет однопольчан. Во избежание разочарований проще исходить из того, что сотрудники и партнеры являются соперниками. К этому следует спокойно относиться, потому что соперничество изначально свойственно всему живому. Если хищник бежит быстрее своей жертвы, он ее съест. Если жертва окажется быстрее хищника, последний останется голодным и тоже может погибнуть. Свиньи едят из одного корыта — еды хватит всем, но они отталкивают друг друга. У людей всё примерно так же. Как правило, этот тезис прикрыт нормами морали и приличия, но на самом деле природа человека не очень отличается от природы животных, вопрос лишь в том, что у человека потребности сложнее.

Поэтому любое сотрудничество в той или иной мере можно отнести к войне — открытой, скрытой или пока не начавшейся. При желании сюда можно отнести любые межличностные отношения, так как в любой паре есть ведущий и ведомый, есть тот, кто целует, и тот, кто подставляет щеку. Для кого-то выгодно быть активным, а кто-то хочет снять с себя бремя выбора и оставаться пассивным. То есть абсолютного равенства всё рано нет, даже если участники отношений декларируют полное равноправие.

Процитируем Сунь-цзы: «Война — это путь обмана. Поэтому, даже если ты способен, показывай противнику свою неспособность. Когда должен ввести в бой свои силы, притворись бездеятельным. Когда цель близко, показывай,

будто она далеко; когда же она действительно далеко, создавай впечатление, что она близко»*.

Еще одна цитата: «Сначала будь как невинная девушка — и противник откроет у себя дверь. Потом же будь как вырвавшийся заяц — и враг не успеет принять мер к защите».

Необходимо отметить, что трактат Сунь-цзы, из которого взяты эти цитаты, — своего рода библия китайских предпринимателей. Его изучают как в частном порядке, так и в учебных заведениях. Поэтому вы можете быть уверены в том, что ваш китайский партнер имеет о нем представление. Многие установки трактата впитались в психологию китайцев.

.....

* Суньцзыбиньфаюйсаньшилюцзи. Чжунгохуацяочубаньшэ, 2013. (Перевод К. Батанова).

Глава 25

Цели

Для успешного применения различных хитростей в отношении какого-либо человека важно понять его мотивы, увидеть, что им движет, что для него важно, а что второстепенно.

Если посмотреть на историю взаимоотношений людей и на их поступки, окажется, что человеческие ценности и мотивация остаются по своей сути неизменными. Меняется их внешняя оболочка, форма, стоимость в денежном выражении, но внутреннее содержимое и смысл остаются прежними, такими же, как и многие тысячи лет назад. В основе всех китайских стратегий и тактик при манипулировании людьми лежит один-единственный принцип: зная цели и мотивации этих людей, нужно моделировать развитие ситуации таким образом, чтобы человек, стремясь достичь своей цели, на самом деле помогал своими действиями манипулятору.

Цели людей мы можем разделить на три большие группы: любовь, богатство и власть. Эта классификация условна, потому что зачастую цели взаимосвязаны и в своих конкретных проявлениях могут совмещаться или заменять друг друга.

К первой категории — «любовь» — относится всё, что связано с чувственной и сексуальной сферой жизни и может представлять ценность. Создание семьи, любовь к другому человеку, интимные отношения и т. п. изначально идут от стремления самца обладать самкой и сохранить свое

потомство, а также от стремления самки родить от доминантного самца. В настоящее время эти ценности принимают различные формы: кто-то очень привязан к семье, кто-то любит полигамию, кто-то приверженец нетрадиционных сексуальных отношений, кто-то вообще любит одиночество и смотрит порнографию в интернете.

Вторая категория — «богатство». Здесь очевидно стремление к комфорту, наживе, повышению благосостояния, покупке недвижимости, поездкам на курорт, обладанию какими-то вещами.

Третья категория — «власть». На первом месте тут стоит желание доминировать, подчинять других, приказывать, повышать свой социальный статус, делать карьеру, то есть становиться вождем племени, если возвращаться к реалиям первобытного времени. Как можно легко увидеть, часто достижение одной цели означает автоматическое достижение целей из двух других категорий. Например, красивая девушка может выйти замуж, то есть добиться цели из первой категории. Если ее избранник богатый человек, она добьется сразу и целей из второй категории. А если богач успешно занимается политикой, эта девушка, став его женой, может одновременно добиться целей и из третьей категории. Хотя, обладая достаточными материальными ресурсами, добиться власти можно и более простыми путями, например благодаря дружбе с высокопоставленными людьми. С ними всегда легче дружить, если ты богатый, а не бедный. Слишком настойчивое стремление к любой цели, одержимость чем-то или привязанность к чему-то являются слабостями, которые делают человека уязвимым, если на них надавить. Именно игра на человеческих слабостях и есть главное средство великого китайского искусства манипулирования людьми и достижения целей.

«Путь в тысячу ли начинается с одного шага». Чаще всего именно эта фраза произносится после подписания

первого совместного документа о сотрудничестве. Причем, как правило, так говорят иностранцы, желающие продемонстрировать китайским коллегам знание культуры Китая. Подразумевается, что этот совместный документ о сотрудничестве является первым шагом, а впереди стороны ждет долгая совместная работа. Китайцы же обычно вкладывают в пословицы более конкретный смысл. Они считают, что один шаг — маленький результат, ведущий к большой победе. Путь к главной цели включает в себя ряд менее значимых целей, а они, в свою очередь, состоят из еще менее существенных целей. Достигнув одну маленькую цель, надо сделать четыре вещи. Во-первых, оценить результат. Во-вторых, успокоиться. В-третьих, поощрить себя. В-четвертых, вдохновить себя на достижение следующей цели. При этом чем меньше цель, тем легче ее добиться. Поэтому каждую относительно крупную цель надо анализировать и разбивать. Каждую цель можно достичь разными способами, одни из них потребуют много сил и времени, а другие позволят осуществить задуманное быстро и эффективно. Можно убивать солдат противника по очереди, пока не дойдешь до военачальника, а можно использовать спецслужбы для того, чтобы поставить вражеского военачальника под свой контроль. Именно второму подходу посвящены древнекитайские трактаты об искусстве войны.

Достижение целей связано с мотивацией. Мы часто говорим об отсутствии мотивации, но на самом деле налицо обычная лень или трусость. Когда животные испытывают чувство голода или дерутся за самку, они не страдают от недостатка мотивации. Их цели ясны, и они точно знают, что им надо делать, чтобы добиться желаемого. У человека примерно те же цели, но они по-другому сформулированы, а за сложными и красивыми формулировками часто теряется смысл. Поэтому цель всегда должна быть очень ясной. Как правило, китайцы, несмотря на всю сложность рассуждений,

имеют очень четкие цели. Если цель кажется неочевидной, значит, ее скрывают.

Одновременно вы должны помнить китайскую поговорку «Спящие в одной кровати необязательно видят одинаковые сны». Это означает, что цели партнеров могут не совпадать или могут быть одинаковыми в начале, но расходиться в процессе взаимодействия. Более того, они обычно вообще не совпадают. Продавец хочет продать дороже, покупатель — купить дешевле. Они достигают компромисса, совершают сделку и расходятся. Всё довольно просто. Именно поэтому торговля, как правило, по объемам намного превосходит другие виды экономического сотрудничества. В случаях более сложного взаимодействия разница интересов может быть намного существеннее. Более того, даже если интересы в чем-то идентичны, то это, скорее всего, временное явление, и вопрос лишь в том, как долго оно продолжится. Поэтому для поддержания стабильных отношений нужно стремиться сохранять факторы, обеспечивающие совпадение интересов.

Ясно, что цель партнера-переговорщика-противника — заработать денег. Но надо знать, каким способом, какими методами, в какие сроки и примерно какую сумму он хочет заработать. Понятно, что прямо он этого не сообщит, так что задача перед вами стоит непростая. Ее можно решить, собирая информацию, анализируя косвенные признаки и делая своевременные выводы. К тому же у многих богатых людей могут быть совсем неочевидные цели. Кто-то хочет повысить степень своей известности, кто-то — получить орден или медаль, кому-то интересно через вас познакомиться с другими людьми. Они могут кооперироваться с вами, преследуя именно эти цели, а это значит, что своей цели вы так и не добьетесь, если пустите дело на самотек и не будете заботиться о собственных интересах.

Есть люди, которые вообще не готовятся к переговорам. Они считают, что вспомнят всю нужную информацию

на месте, тут же сымпровизируют и всех победят, потому что они самые крутые, задорные и энергичные. Как правило, такой подход неэффективен, если речь идет о сложном и продолжительном проекте. Китайский переговорщик возьмет паузу, задор иностранца иссякнет, тогда китаец приведет логичные и обоснованные доводы в поддержку своей позиции и с большой долей вероятности получит то, чего хочет.

Любые переговоры подразумевают попытки убедить в чем-то собеседника. Гуй Гуцзы советует убеждать людей, исходя из особенностей их мировоззрения и сомнений. Так как люди разные, то и методы убеждения надо менять. Увещевать человека следует в узком кругу, лучше всего один на один. Вначале стоит попробовать его удивить, так как это снижает способность к сопротивлению. Начинать лучше с его личных интересов. Не надо приводить доводы, которые он не сможет понять. Свои проблемы лучше не раскрывать полностью, так как никто не любит выслушивать негатив. Все эти приемы я наблюдал в процессе переговоров китайских партнеров друг с другом. Как правило, сначала надо обрисовать перспективы сотрудничества, подчеркивая аспекты, которые интересны партнеру. Если продолжить мысль Гуй Гуцзы, то, готовя свои аргументы, важно помнить, что у каждого человека есть свой уровень и сфера принятия решений. Чем дальше ваша цель находится от сферы компетенции конкретного человека, тем сложнее будет его убедить пойти вам навстречу.

Самый простой пример из жизни: вы работаете водителем, и вас просят подвезти кого-то. Вполне вероятно, что вы согласитесь. Или другой пример: вы работаете водителем, а вас просят помочь подменить хирурга в больнице или преподавателя высшей математики в университете. Скорее всего, вы откажетесь. Именно по этой причине следует предварительно навести справки о человеке, с которым предстоят переговоры. Если его опыт и компетенция не соответствуют вашему предложению, вам стоит

сформулировать свою идею таким образом, чтобы она была близка собеседнику.

Конечная цель переговоров и партнерства вообще — использовать оппонента в своих целях. Гуй Гуцзы отмечал: «Добродетельного человека нельзя подкупить, но можно заставить помочь нам разбогатеть, смелого человека нельзя испугать, но можно заставить защитить нас, мудрого человека нельзя обмануть, но можно заставить делать дела для нас». Других людей можно также использовать в соответствии с особенностями их характера. Трусливого можно испугать, жадного — привлечь возможностями получить прибыль, глупого — обмануть. Цель во всех случаях одна — заставить их приносить нам пользу.

Важно уметь сохранять режим секретности — скрывать свои способности, свою мощь, чтобы воспользоваться ими, когда настанет подходящий момент. Есть китайская пословица: «Три года не издавать звуков, а запев, поразить людей; три года не летать и вдруг взлететь до небес».

Уместно вспомнить фразу, которую приписывают Талейрану: «Язык дан человеку, чтобы скрывать свои мысли». Гуй Гуцзы, живший раньше Талейрана на пару тысяч лет, имел схожее мнение: «Мудрец держит свой путь по тени, путь глупца проходит по свету». Глупец слишком открыт окружающим (а сегодня ввиду популярности социальных сетей часто и не только окружающим). Есть здесь и другой смысл: если мудрый человек видит благоприятную для себя возможность, он начинает действовать. Глупый, увидев такую возможность, начинает ее обсуждать со своими знакомыми, хвастаться или делиться своими соображениями — теряет время, раскрывает свои карты и может потерять эту возможность, потому что ею воспользуется другой, кто-то из тех, с кем он делился своими идеями и эмоциями.

Иногда люди рассказывают про все свои цели, планы и возможности потенциальным партнерам, стремясь

привлечь их к сотрудничеству. Но эти «партнеры» могут на самом деле являться шпионами конкурентов или возможными соперниками. Сообщив им о своих намерениях и преимуществах, вы вооружите их против себя.

Иностранных бизнесменов иногда нервирует отсутствие конкретики в переговорах с китайскими коллегами, особенно на начальных этапах. Тут опять же вопрос не в том, что китаец не знает, чего хочет. Он это знает очень хорошо, но не готов открыться. Во-первых, он не уверен, что может доверять иностранным партнерам, ведь те могут воспользоваться его наработками сами или найти других китайцев для реализации его идей. Во-вторых, китаец не знает, насколько ему необходимы эти иностранцы: может быть, вполне можно обойтись без них и не делиться прибылью. Он будет сомневаться в целесообразности партнерства не только на первом этапе взаимодействия, но и на всех последующих. Китайские бизнесмены, как и бизнесмены всего мира, ставят своей важной целью максимизацию прибыли. Соответственно, чем с меньшим числом людей надо делиться, тем прибыль выше.

Другая причина скрытности — неуверенность в успехе, если речь идет о новом направлении бизнеса. Один мой знакомый россиянин ищет свою нишу на рынке. Каждые семь дней у него возникает новая идея (он берет их из интернета, поэтому с вдохновением проблем нет), в понедельник он в нее погружается, пытается продумать все детали, обрести новыми связями, подготовить концепцию бизнеса, иногда даже делает сайт под проект, а к концу недели остывает и в выходные ищет новую нишу. Все было бы нормально, если бы он скрывал свои планы и шаги. Но нет — что бы он ни сделал, он тут же делится своими мыслями и переживаниями с окружающими, так что те начинают к нему относиться как к несерьезному человеку, хотя он умный, очень образованный, любит учиться, хорошо владеет несколькими иностранными языками. Иначе

поступают китайцы: они могут обдумывать много идей, неустанно пытаться их применить, но никогда не станут рассказывать о них никому, кроме тех, кто может иметь к ним самое прямое отношение. Иначе есть риск выглядеть не очень солидно, а это уже отрезает путь к дальнейшему сотрудничеству.

Осторожно! Двери закрываются!

«Прощупывание» характера, целей и методов собеседника называется искусством открытия-закрытия. Причем слова «открытие» и «закрытие» имеют здесь как прямое, так и переносное значение. Прямое — это передача информации посредством речевого аппарата, то есть через рот. Поскольку эмоции в значительной мере проявляются в разговоре, эффективное владение искусством открытия-закрытия важно и при прямом контакте с собеседником. Перефразируя утверждение «глаза — зеркало души», можно сказать, что рот — дверь души. Дверь в том смысле, что именно посредством речевого аппарата человек транслирует свои мысли, желания, намерения и чувства. Грамотная речь может помочь решить проблемы, выйти из неловкой ситуации, достичь договоренности. В то же время, если слова подобраны неаккуратно, стратегия беседы не выработана, результат получится совсем не тот, который вы хотели бы получить. Казалось бы, всё просто: продумай всё заранее и произнеси, однако процесс общения обычно не является односторонним. Хитрый и опытный собеседник может спровоцировать вас, и в итоге вы скажете то, чего не планировали. Самый примитивный прием — пауза. Если не реагировать на слова оппонента сразу, а выдерживать паузу, вы заставите его сказать больше, чем он собирался. Некоторые начинают нервничать, оправдываться,

доказывать правильность своих аргументов. Такое поведение, естественно, ставит их в положение менее выгодное, чем ваше.

Фактически задача в том, чтобы человек в нужные моменты говорил (открывал рот) и замолкал (закрывал рот). С философской точки зрения открытие означает начало, активность, вход, силу, а закрытие — конец, пассивность, выход, нежность. Мы упоминали китайский символ инь — ян, он также отождествляется с искусством «открытия-закрытия». Когда вы стимулируете собеседника к тому, чтобы он изложил вам свои идеи и проявил свои особенности, он относится к ян; когда вы делаете так, чтобы он слушал, то есть находился в пассивном состоянии, он переходит к инь. Таким образом, правильное общение (а это общение, которое приносит пользу, позволяет достигать целей и т. п.) воспринимается китайцем как искусство управления энергиями инь и ян. О философском смысле изображения инь и ян написано очень много книг, желающие углубиться в эту тему их без труда найдут и прочитают. Мы здесь только делаем вывод о взаимосвязи инь — ян, искусства открытия-закрытия и общения с целью манипулирования. В мире всё подчиняется законам инь — ян, два вида энергии перетекают от одного к другому; в ком-то превалирует инь, в ком-то ян. Это выражается как в поведении человека, так и в его мыслях, эмоциях, поведении и проч. Если ваш собеседник относится к ян, надо поддерживать с ним беседу в соответствующем ключе. Такие люди обычно высокоморальны, говорят на положительные темы, хотят сделать мир лучше, у них позитивный настрой. Если человек относится к инь, он будет говорить на относительно негативные темы. И в том и в другом случае беседу надо поддерживать, самому не раскрываясь. Это вызовет симпатию со стороны оппонента. Примерно такой подход используют китайцы при общении с вами и друг с другом. Зная об этом, вы можете влиять на их восприятие вас как партнера.

Чтобы выявить суть человека, нужно понять его характер и желания. Чтобы узнать, чего он хочет, с ним нужно спорить; во время полемики он будет отстаивать свою точку зрения, защищать то, что ему действительно интересно, и тогда его намерения станут ясны, даже если он попытается их скрыть. Также станет понятно, какие его качества можно использовать, а какие нельзя. Знание его планов позволит сопоставить их с вашими намерениями и понять, насколько они совпадают. При этом свои замыслы следует сохранять в тайне. Если начать просто задавать уточняющие вопросы, это может его насторожить, он может даже замкнуться, так как почувствует себя как на допросе. Чтобы человек более полно раскрылся, нужно провоцировать его, высказывая сомнения в его правоте. Например, если он выдвинул какую-то идею, то можно сказать, что по тем или иным причинам ничего не получится. Тогда он начнет приводить доводы, обоснования и выдаст много дополнительной информации, которую скрыл бы в другой ситуации.

Обычно спор — это стремление навязать свое мнение оппоненту. Такая цель в вашей ситуации вторична, главное — получение информации, а что с ней делать, вы решите позже. Люди боятся и не любят спорить, так как несогласие с их точкой зрения может оставить неприятный осадок. Тут есть две опасности: вы имеете дело с человеком, который не любит спорить, не спорит, со всем соглашается, а потом всё делает по-своему; или с человеком, который, наоборот, любит дискутировать, наслаждается самим процессом, считает, что участие в споре демонстрирует мощь его интеллекта и силу характера, — в такой ситуации вы потеряете время и силы. Если ваш характер не позволяет вступать в прения, то хорошо иметь в своей команде спорщика, способного изматывать или провоцировать оппонента.

Схожая модель поведения — молчать, притворяться подавленным; тогда собеседник будет говорить больше.

Например, если поддакивать ему и намекать, что у вас всё не так гладко, как у него, он начнет давать советы, делиться соображениями — тогда можно будет понять ход его мыслей. Правда, при таком подходе вы не сможете определить ход мыслей собеседника так же быстро, как при споре.

Проявление эмоций

Искусство открытия-закрытия помогает не только вести беседу с другими людьми. Оно в равной мере применяется по отношению к самому себе — для усиления самоконтроля в сложных ситуациях. Речь идет в первую очередь о всем известной азиатской невозмутимости, сдержанности и других подобных качествах. Иностранцы отмечают сдержанность китайских и других азиатских партнеров, совсем не уделяя внимания тому, что они сами ощущают в ходе переговоров с делегациями из Азии. Между тем эмоции иностранцев во время переговоров с китайцами — отдельная тема для психологического исследования. У одних — эйфория от первых впечатлений о Китае, уверенность в том, что китайские партнеры — новые друзья и братья на всю жизнь, у других иная крайность: их всё раздражает, они стремятся побыстрее закончить дела, а когда случаются неприятности, им хочется пожаловаться окружающим.

Если вас что-то разозлило во время поездки в Китай, вспомните А. Пушкина: «Я, конечно, презираю отечество мое с головы до ног, но мне досадно, если иностранец разделяет со мною это чувство». Во-первых, негатив в любом случае лучше не показывать. Если произошло то, чего нельзя скрыть от китайских друзей (мне вот, например, однажды единственный на ту поездку костюм в химчистке испортили), держите себя в руках.

Если уж совсем не вмоготу, выражайте недовольство конкретным человеком, а не китайцами вообще. Кстати, это

одна из стратагем, которую мы рассмотрим чуть позже. Ее смысл в том, что вы критикуете что-то частное, на самом деле имея в виду нечто общее. В определенных ситуациях это дает серьезные преимущества.

Китайцы считают, что проявление любых чувств ослабляет человека и как предпринимателя, и как переговорщика: в порыве гнева можно продемонстрировать свои уязвимые стороны, раскрыть свои планы, непроизвольно выдать секрет, показать, что для вас важно, а что нет. Все китайцы отлично это знают. Поэтому важно уметь контролировать себя. Даже радость тоже лучше скрывать, так как она, будучи другой крайностью, тоже расшатывает позиции человека. Например, радость в связи с повышением по службе означает амбициозность — качество, которое оппонент может использовать в своих целях. То же самое касается восторгов по поводу получения денег, новых полезных знакомств и т. п. Они создают почву для подготовки стратегии манипулирования вами.

Вывод: проявление эмоций опасно, так как позволяет понять сущность человека. Этим знанием могут воспользоваться недоброжелатели, или друзья могут без злого умысла рассказать о ваших эмоциях врагам. Поэтому эмоции все-таки лучше скрывать.

Владение искусством открытия-закрытия способствует благополучию во всех сферах жизни, поскольку любые обстоятельства можно рассмотреть как сочетание инь — ян: слабость — мощь, пассивность — активность в разных пропорциях. Например, пресыщение рынка — ситуация, в которой инь превышает ян, поэтому надо вести себя пассивно. Если противник намного сильнее, вам лучше отступить, чем вступать в прямой конфликт, потому что смелость — хорошее качество, но оно не спасет, если ничего, кроме смелости, у вас нет. В данных условиях отступление будет одновременно являться наступлением: поскольку силы и ресурсы сохранены, через какое-то время можно будет повторить

попытку взять верх, то есть перевести ситуацию в стадию, когда ян сильнее инь. Усилия с целью выйти на перенасыщенный рынок свидетельствуют не о смелости, а о непонимании рынка и незнании какой-то информации.

Пример из жизни: один мой китайский знакомый, предприниматель средней руки, создал майнинговую ферму. Он закупил оборудование, нанял людей, организовал успешное производство криптовалюты — и в результате заработал крупную сумму денег. Что же он сделал дальше? Кто-то решит, что он вложил деньги в расширение бизнеса — купил дополнительное оборудование и т. д. Нет, он продал оборудование, уволил сотрудников и закрыл фирму. Объяснил он свои действия очень просто: популярность криптовалют растет, на рынок выходят большие игроки, с которыми трудно или даже невозможно конкурировать. Поэтому прибыльность этого бизнеса начнет падать, а расходов и душевных сил на его поддержание понадобится больше. Поэтому он решил остановиться и найти новые возможности для инвестирования. Есть индийская пословица: «Когда поднялся на вершину горы, следующий шаг в любом направлении будет шагом вниз». Вершина горы у всех разная — у небольших бизнесменов она одна, у транснациональных корпораций — другая. Поэтому важно эту вершину своевременно определить. инь и ян могут друг друга сменять, и это не всегда зависит от вас лично, поскольку влияние глобальных факторов типа мировой экономической ситуации, курса доллара и прочего неизбежно. Поэтому надо «уметь брать и уметь отпускать». Я уже писал о важности способности скрывать свои эмоции. Однако иногда эмоции надо изображать. Есть очевидные ситуации, когда необходимо делать вид, будто радуешься или сердишься. Учитесь управлять своими эмоциями и выражением лица. Если вы хотите запутать противника, подыграйте ему. Если надо дать отпор, то также требуются определенные реакции.

Проблема в том, что обстоятельства иногда не соответствуют внутреннему состоянию и настроению. Например, всё хорошо на работе, но человек ходит сердитый. Окружающие могут принимать это на свой счет, потому что не знают, что он поругался утром с женой. Так же и с позитивными эмоциями: надо дать нагоняй нерадивому подчиненному или осадить наглого собеседника, а на улице весна, солнце сияет и совсем нет желания конфликтовать. Поэтому для эффективного использования стратагем или для противостояния тем, кто применяет их против вас, нужно уметь вводить себя в требуемое состояние. Кто-то актер от природы, кто-то заводится с пол-оборота и в секунды впадает в гнев или радость, выдавая нужную реакцию. Если вы не обладаете этими способностями, задача немного усложняется, но она не является невыполнимой. Самое простое упражнение: посмотрите хороший художественный фильм, обращая внимание не только на сюжет, но и на эмоции, которые изображают актеры, потом попробуйте скопировать их перед зеркалом. Ничего особо сложного нет, несколько тренировок — и всё будет получаться.

Стоит также научиться долгое время пристально смотреть собеседнику в глаза, чтобы заставить его нервничать. Тут тоже всё просто: в течение 15 минут ежедневно смотрите на себя в зеркало. Через неделю вы вполне освоите этот навык и сможете пользоваться им на переговорах.

Работа с информацией

Для принятия правильного решения (а в нашем случае для выбора эффективной линии поведения по отношению к оппоненту или потенциальному партнеру) необходимо собрать и проанализировать сведения о нем, иначе разработка тактики или стратегии может оказаться бесполезным делом и привести совсем не к тем результатам, на которые мы рассчитывали. Есть много примеров того, как, казалось бы, вполне успешные замыслы проваливались именно по причине отсутствия нужной информации. Простая ситуация: к вам вечером подходит грабитель с нехорошими намерениями, но он не знает (и потому не учитывает), что у вас в кармане есть пистолет или что ваш питбуль бегаёт рядом и через пару секунд прибежит к вам на помощь. Поэтому планы злодея, скорее всего, потерпят крушение. Будь ему известны все факторы, он предпринял бы меры предосторожности.

Гуй Гуцзы отмечает, что древние мудрецы могли управлять миром и окружающими их людьми, так как умели наблюдать за происходящими событиями и давать им правильную оценку. Изучая прошлое, мудрецы могли предвидеть будущее. Закономерности развития общества и поведения в нем людей остаются неизменными на протяжении всей истории человечества. Конечно, всегда нужно учитывать конкретные факторы. Ситуация может развиваться по разным сценариям в зависимости от того, что оказывает на нее наибольшее влияние — мягкость или жесткость, инь

(негатив) или ян (позитив), а также от того, насколько она открыта или закрыта для новых участников, и т. п. Роль этих факторов может меняться: один становится слабее, а другой усиливается. Таким образом, древнекитайские мудрецы, как и современные китайцы, сталкиваясь с той или иной ситуацией, на первом этапе использовали два важных инструмента — наблюдение (познание) и анализ.

Работа с информацией является важной частью выбора алгоритма действий и подготовки стратегии. Именно по этой причине китайцы кажутся нам медлительными: они собирают сведения о вас, о том, что вы им предлагаете, о ситуации в регионе, где предполагается вести сотрудничество; они хотят, чтобы вы выговорились, показали себя с разных сторон, чтобы стало понятно, какой подход к вам использовать. Если они заинтересованы в сотрудничестве, но полагают, что информации недостаточно, то могут создавать ситуации, в которых вы им откроетесь. Если же вы как партнер им неинтересны, они не будут стараться разгадать вас. Однажды дав человеку ту или иную оценку и причислив его к какой-то категории, китайцы, как правило, крайне редко меняют свое мнение, и они не будут стремиться наладить отношения с вами, если видят, что вы не настроены на совместную работу.

Многие мои знакомые в шутку говорят, что им нравятся китайская философия и такие религии, как буддизм и даосизм, делающие упор на созерцательность или бездействие. На самом деле это бездействие имеет мало общего с бездействием в западном понимании данного слова и совсем не означает лежание на диване перед телевизором или с гаджетом в руках. С точки зрения китайцев, бездействие и созерцание — разведывательная деятельность, сбор информации, наблюдение и т. п. Что является объектом такого созерцания, зависит от поставленных задач. В одних случаях это сам наблюдатель — он медитирует, изучает свои способности и мысли, выявляет свои недостатки

и следит за процессом саморазвития. В других — это окружающий мир, включая людей, с которыми приходится контактировать.

Вот почему переговоры с китайцами на начальном этапе часто напоминают допрос: китайская сторона задает многочисленные вопросы, желая получить подробные ответы.

Сунь-цзы выделяет пять факторов, определяющих исход битвы: путь (политическая обстановка, мера совпадения интересов правителя и народа, уровень поддержки народом своего правителя); небо (время года, погодные условия, климат); земля (особенности местности, географические условия); военачальник (личность лидера, его качества и характеристики) и закон (организация работы, распределение обязанностей между руководителями, тыловое обеспечение). Все эти факторы тщательно изучались предводителями армий перед тем, как предпринять какие-либо действия.

Нынешняя ситуация не сильно отличается. Как правило, потенциальному партнеру понадобится примерно такая же информация. Параллели с современным бизнесом очевидны: путь — состояние глобальной экономики и политики в долгосрочной перспективе; небо — ситуация, которая носит краткосрочный характер; земля — положение дел в определенной компании, регионе (или городе), специфической отрасли; военачальник — лицо или лица, принимающие решения или имеющие возможность влиять на конкретную ситуацию или компанию; закон — организация работы компании, корпоративная культура и этика, регулирующее законодательство.

Помимо этого китайская сторона будет стараться выяснить то, о чем вы не скажете во время знакомства. Есть ли у вас какие-то психологические проблемы, вели ли вы себя нечестно по отношению к партнерам, какие негативные явления могут возникнуть во время сотрудничества с вами? Конечно, чем сложнее форма сотрудничества, тем больше вопросов у потенциального партнера. Меньше

всего вопросов у продавца на вещевом рынке, потому что взаимодействие с покупателем продолжается всего несколько минут. Если же речь идет, например, об инвестициях с китайской стороны, то, как правило, процесс взаимного узнавания довольно длительный. Могу дать следующую рекомендацию: почувствуйте себя рыбаком, который хочет поймать крупную рыбу, — надо быть внимательным и аккуратным, иначе рыба сорвется.

Сами вы тоже не должны торопиться: чем больше спешки, тем меньше пользы. Во-первых, партнер может решить, что вы заинтересованы в сотрудничестве больше, чем он, и тогда вы окажетесь в невыгодном положении. Во-вторых, если партнер не будет иметь достаточно времени и возможностей изучить вас, он просто откажется сотрудничать.

Советую использовать это время для изучения потенциального партнера. Причем попробовать опираться примерно на те же критерии, которые предлагают Сунь-цзы и Гуй Гуцзы, то есть на те, по которым оценивают вас.

Первый принцип — действовать согласно китайской поговорке «Уши слышат ложь, а глаза видят правду». Если вам говорят, что очень крупный и серьезный партнер заинтересован в сотрудничестве с вами, лучше не впадать в эйфорию, а убедиться в правильности информации об этом партнере и в серьезности его намерений. Например, китайцы любят поражать иностранцев гигантскими масштабами своих предприятий. Вам могут показать завод, который выглядит как мини-город. Однако вполне может оказаться, что ваш потенциальный партнер, организовавший экскурсию на этот завод, является не его сотрудником, а всего лишь торговым агентом или, если предприятие частное, просто другом или родственником одного из его руководителей. Вполне возможно, что он не ставит своей целью обмануть вас, а хочет получить комиссионные, — в этом нет ничего плохого, но вы и сами понимаете, что, во-первых, если не соблюдены все юридические

формальности, могут возникнуть проблемы, и, во-вторых, если вы работаете с заводом через посредника, это менее выгодно.

Отдельная тема у Гуй Гуцзы, Сунь-цзы и других древних стратегов — поиск уязвимостей. Отсутствие информации, неправильная оценка ситуации или человека могут стать причинами поражения и даже краха. Поэтому, изучая оппонента, не забывайте и про себя: надо регулярно искать слабые места в своей организации, в схемах работы, в отношениях с партнерами и клиентами, с теми, от кого зависит ваш бизнес. В любом, даже самом крепком и современном здании со временем появляются трещины — сначала это микротрещины, потом они становятся все шире и длиннее, и доходит до того, что зданию необходим капремонт. В некоторых случаях здание проще снести и построить новое. Подобное наблюдается и во всём остальном. Поэтому одной из важнейших задач является поиск таких трещин и их ликвидация.

Разведка и анализ

Итак, если появляется перспектива сотрудничества, надо провести своего рода разведку. Это можно сделать вполне легально и без особых затрат.

Для начала надо узнать полное и точное название юридического лица потенциального партнера. Сейчас в интернете имеются открытые базы данных торгово-промышленных управлений как провинций, так и всего Китая. Воспользовавшись ими, можно в течение нескольких минут узнать следующие сведения: место и дату регистрации, сферу деятельности, учредителей, имя представителя юридического лица. В Китае представитель юрлица отвечает за компанию и несет всю ответственность за ее действия. Поэтому важно отследить, чтобы именно этот человек подписывал все документы о сотрудничестве с вами (по крайней мере те из них, которые имеют отношение к финансам). При этом он необязательно занимает должность генерального директора, а может быть президентом, председателем правления или совета директоров. Подпись других лиц не имеет юридической силы без оформления соответствующих доверенностей. Один раз я был свидетелем того, как между двумя китайскими компаниями, которым предстояло подписать соглашение о сотрудничестве, возникла напряженность во время переговоров. Тогда одна из сторон подменила подписанта — подпись под документом поставил один из сопровождающих, не имевший полномочий. Это было сделано, чтобы в случае сюрпризов

со стороны партнера в любой момент можно было отказаться от обязательств.

Из баз данных торгово-промышленных управлений также можно узнать форму собственности предприятия. Некоторые партнеры подчеркивают свою благонадежность, отмечая, что акционером их фирмы является государство. На самом деле это не всегда так. У меня был случай, когда гендиректор одного из предприятий с очень звучным и красивым названием несколько раз подчеркивал тот факт, что он работает на государство, а компания, в которой работал я, — всего лишь частная фирма. На этом основании, когда что-то требовалось от него, он старался брать паузу для анализа, а от меня требовал принятия решения в тот же день. Я не шел ему навстречу, потому что точно знал, кто учредил его фирму. Правда, ему я этого не говорил.

Важный момент — размер уставного капитала компании. Китайцы любят афишировать его величину, полагая, что чем больше масштабы, тем надежнее компания. Это распространяется на государственные учреждения, потому что у них действительно могут быть гигантские активы. Если партнер — частная компания, то, возможно, большой размер уставного капитала ничего не значит. В моей практике были случаи, когда маленькая китайская компания брала гигантский заем на один день, клала его в банк, получала распечатку счета и подавала в регистрационные органы банковскую справку о том, что у нее на счету имеются миллионы юаней и они идут в уставный капитал предприятия. Потом заем возвращался, и на счету оставалось то, что там было раньше.

Китайцы относятся к размеру уставного капитала не так, как иностранцы. Например, в России минимальный размер уставного капитала составляет 10 000 рублей, что в пересчете на юани примерно равно 1000 юаней. В Китае компанию с таким уставным капиталом попросту не регистрируют. Поэтому у китайских партнеров, когда они будут

смотреть ваши регистрационные документы, также могут возникнуть опасения. Важно своевременно и исчерпывающе объяснить им, что российская практика в этом отношении отличается от китайской. Много будет зависеть от вашего поведения, внешнего вида и офиса, если вы встречаетесь с ними на вашей территории.

Также будет нелишним поискать в интернете дополнительную информацию о потенциальном партнере — иногда всплывают интересные факты, которые могут повлиять на ваше решение относительно сотрудничества с ним.

Конечно, можно запросить у китайской стороны копию свидетельства о регистрации компании. Ее обычно без проблем предоставляют, но в таком документе могут быть устаревшие или неполные сведения.

Если то, что удалось выяснить, вас устраивает, следующий шаг — переговоры. Они могут проходить как у вас, так и на территории партнера. Иногда они проходят и на нейтральной территории, но обычно такое бывает лишь на начальных стадиях сотрудничества.

Побывать в офисе партнеров очень важно для того, чтобы понять, кто перед вами. Простой способ «разведки на местности» — выйти в туалет во время встречи и по пути туда или оттуда заблудиться. Тем самым вы сможете получить общее представление об офисе. Есть вероятность, что помещение снято в аренду специально ради вашего визита. Или дела у фирмы идут плохо, в офисе используются одна-две комнаты, а остальные простаивают. Как показывает практика, китайцы не экономят на интерьере офисов, поэтому, если офис выглядит бедно или заброшенно, это значит, что статус компании недостаточно высок или дела у нее идут плохо, а может, партнер вообще обманщик. Важная особенность китайских офисов — многолюдность. Если вы видите, что офис пуст или в нем мало сотрудников, стоит насторожиться.

Также надо уделить внимание персоналу потенциального партнера. Однажды я познакомился с китайцем, и он сделал

выгодное предложение по сотрудничеству. Во время переговоров китайская сторона вышла посоветоваться, с нами осталась секретарь. Я сказал ей, что забыл имя ее начальника, а визитку оставил в гостинице, не напомним ли она, как зовут ее босса? Ответить на этот вопрос девушка не смогла. Это говорило о том, что или компания маленькая и людей наняли для массовости, или босс — совсем не босс, а просто знакомый хозяина, который пытался использовать антураж чужого офиса для своих целей.

Когда вы приезжаете в Китай, обычно вас провожают или встречают представители принимающей стороны. Лучше вести себя с ними приветливо, без надменности и расспросить, давно ли они работают в фирме, чем занимается их организация, сколько в ней сотрудников; опять же сделать вид, что запутался, и уточнить должность и имя потенциального партнера. Таким образом можно получить много полезных сведений, а возможно, и обнаружить несовпадение с тем, что вы слышали от руководства партнеров.

Китайское выражение «ставить свечу в холодном храме» описывает ситуацию, когда люди не ходят в храм до тех пор, пока не столкнутся с проблемами или не случится беда. То же часто наблюдается и в отношениях между людьми. У каждого есть знакомые, от которых годами нет вестей, а потом они вдруг появляются и ведут себя как лучшие друзья. Через какое-то время, а иногда и сразу, выясняется, что им от вас что-то нужно. Вы понимаете, что вас используют. В бизнесе ситуация схожая. Если вы долго не общаетесь с человеком, а потом неожиданно просите его о чем-то или предлагаете сотрудничество, то, скорее всего, получите отказ. Чтобы такого не произошло, надо поддерживать отношения со всеми, кто может пригодиться в будущем. Самый простой способ — поздравлять людей со всеми праздниками, отвечать на их поздравления, периодически интересоваться их делами и проблемами. Напомнить о себе можно без особых усилий, поскольку мессенджеры прочно вошли в нашу жизнь.

В некотором смысле нужно быть похожим на паука — плести несколько паутин одновременно: создавать информационно-аналитическую сеть и сеть контактов. «Паутины» будут время от времени рваться: кто-то выпадет из вашей сферы общения, какой-то источник информации окажется недостаточно надежным — и в таких ситуациях нужно чинить «паутину».

Обобщим вышесказанное. Во-первых, прежде чем начать сотрудничество, надо разобраться в ситуации и выявить факторы успеха и поражения. Во-вторых, надо поставить ясные цели и подготовить план действий. В-третьих, необходимо быть гибким и уметь своевременно перестраиваться в зависимости от обстоятельств. Иными словами, план можно менять, не отклоняясь от генерального курса.

Самое важное — быть честным с самим собой, потому что сотрудничество (напомню, что в нашем контексте это синоним слова «война») не является самоцелью. Любая война требует усилий, ведение беспорядочных войн ослабляет государство. Также и сотрудничество без цели и плана ведет к разочарованию и тратам. В проблемных ситуациях следует действовать, трезво оценивая последствия своих решений, свои силы и возможности, а чтобы сделать правильный выбор, нужно сопоставить объективные и субъективные факторы и провести анализ.



Часть V

Стратегемы



Древний Рим. Занятие в философской школе. Преподаватель задает вопрос ученикам:

— Что должен сделать философ, если ему изменила жена?

Первый ученик:

— Убить ее.

— Нет.

Второй ученик:

— Убить обоих...

— Нет!

Третий ученик:

— Убить себя!

— Нет!

Ученики:

— Что же должен сделать философ?

— То же, что и всегда. Задуматься!

Один из главных принципов Сунь-цзы — тщательная подготовка стратегии наступления (в современном мире — ведения сотрудничества). Грамотно организовать наступление намного сложнее, чем кажется, даже если атакующий значительно сильнее обороняющегося. Сложность обусловлена тем, что надо стремиться к двум целям — минимизировать издержки и максимально увеличить прибыль. Это — цели любого бизнесмена. Если рассматривать ситуацию непосредственно в плане ведения войны, то, по Сунь-цзы, надо стремиться не только захватить чужую территорию, но и сохранить на ней ресурсы и инфраструктуру, чтобы они могли приносить пользу в будущем. Просто захватить чужую территорию, убить там все живое, разрушить построенное не так сложно, если имеешь достаточно мощи. Гораздо полезнее всё сохранить и использовать для своего блага и процветания. Покорить врага, не прибегая к силе, — вот настоящее искусство. Поэтому к подготовке наступления ни в коем случае нельзя подходить небрежно.

Для того чтобы обойтись «малой кровью», нужно изолировать противника, ослабить его с помощью дипломатических методов. Потом можно активно наступать и применять различные тактики осады. Однако осада также потребует много времени и денег, поэтому опять нужно прибегать к хитростям. Основной посыл сводится к тому, что, используя различные приемы, вы добьетесь существенно большего, чем если бы воевали «лицом к лицу».

Итак, вы собрали нужную информацию и проанализировали ее. То же самое сделал ваш партнер или конкурент. Вы осознали факты и сделали выводы. Настает время принимать решение о дальнейших действиях. Тут-то и понадобятся стратагемы. Ваш китайский оппонент, вероятнее всего, будет осознанно или неосознанно опираться именно на них. Каждая стратагема представляет собой фразу из трех-четырех иероглифов, которая отсылает нас к какой-либо древней истории о том, как какой-то чиновник или

военачальник применил определенный тактический ход и победил противника или вышел из затруднительной ситуации. Я не стану пересказывать эти истории, так как их легко найти в интернете или в книгах других авторов. Постараюсь рассмотреть стратагемы в практическом ключе, приводя конкретные примеры их применения из своего опыта.

Стратагемы можно сочетать — составлять из них многоходовые комбинации. Некоторые из них перекликаются между собой, и у вас может сложиться мнение, будто они похожи и дублируют друг друга. На самом деле они взаимодополняемы. Применение только одной стратагемы в чистом виде встречается скорее в теории, чем на практике.

Значительная часть стратагем подразумевает использование с выгодой для себя пороков людей, с которыми происходит конфликт интересов. Китайцы еще с древних времен полагают, что человек по своей сути порочен и имеет склонности и черты характера, которые могут привести его в ловушку и поставить в невыгодное положение, если, конечно, он не будет их контролировать. Возможно, именно поэтому в Китае, да и в других древних цивилизациях, так уважительно относились к аскетам — не будучи подвержены соблазнам, они были неуязвимы для тех, кто хотел применить против них какую-либо хитрость.

Сунь-цзы рассуждает о соотношении сил: если вы сильнее в десять раз, окружайте противника; если сильнее в пять раз, идите в атаку; в два раза — сейте раздор в стане врага; когда силы равны, нужен хороший план боя; когда вы слабее — надо отступить.

Стратегемы делятся на шесть групп.

1. Стратегемы сильного (их применяет тот, у кого есть преимущества, против того, кто слабее).
2. Стратегемы равных сил (их применяет одна из сторон в случае, если она находится примерно в равном положении с противником).
3. Стратегемы нападения.
4. Стратегемы дезориентации противника.
5. Стратегемы борьбы.
6. Стратегемы поражения (используются теми, чьи позиции слабы по сравнению с позициями противника).

Стратегемы сильного

1. «Обмануть императора, чтобы переплыть море». Суть этой стратегемы — использование лжи, утаивание информации, создание ложной картины и ложного имиджа, приукрашивание действительности.

Например, если вы хотите заинтересовать кого-то в сотрудничестве, постарайтесь продемонстрировать эксклюзивные качества того, что вы предлагаете. Ваше предложение не должно выглядеть массовым. Если этой эксклюзивности нет, то ее можно придумать. Главное — не казаться простым. У потенциального партнера должно возникнуть впечатление, будто он где-то вас переиграл, получил больше, чем вы рассчитывали ему дать. Или получил то, что другие не смогут получить. Есть анекдот о том, как два брата открыли магазин одежды. Когда приходил покупатель, один из них прикидывался глуховатым и сопровождал покупателя по залу, а второй прикидывался, что у него дела в служебном помещении. Когда покупатель спрашивал цену, первый брат просил второго ее уточнить, второй называл цену в три раза выше настоящей, а первый делал вид, что не слышал, и говорил покупателю реальную цену. Покупатель сразу брал товар и быстро уходил, думая, как ловко он обманул братьев, а на самом деле это они на нем заработали.

Одна из распространенных ошибок в общении с потенциальными китайскими партнерами — открывать им все карты и демонстрировать простоту и легкость реализации предложения о сотрудничестве. Потому что, во-первых, они

подумают: «Раз всё так легко и просто, то зачем мне нужен партнер?» Во-вторых, китайцы совсем не наивные и верить всему, что вы им сообщите, не станут. Они полагают, что вы не говорите всей правды, и поэтому будут делить сказанное вами надвое. То есть какую бы информацию вы им ни предоставили, они отделят от нее то, что, с их точки зрения, может вызвать сомнения, снизят названные вами показатели — и в результате вы будете выглядеть в их глазах слабее, чем на самом деле. Ваша привлекательность как потенциального партнера уменьшится.

Одновременно стратегема №1 может иметь и некоторый положительный смысл. Один из примеров — стремление уберечь партнеров или подчиненных от лишних стрессов и сомнений. Например, выход на новый рынок всегда чреват поражением, и если вы будете подробно рассказывать о возможных рисках сотрудникам своей компании, то подорвете их веру в успех, зароните в их души сомнения, в результате чего их активность будет снижена. Или если на встрече с потенциальными инвесторами вы будете в деталях описывать трудности ведения бизнеса в вашем регионе, вероятность сотрудничества окажется минимальной. Несколько лет назад я проводил презентацию одного месторождения полезных ископаемых на севере Якутии. Всё шло хорошо, пока один из присутствовавших не спросил о климате. Я, недолго думая, сказал, что температура зимой там 50 — 60 °С ниже нуля. Интерес китайских коллег к проекту тут же пропал. На самом деле надо было ответить более дипломатично, пригласить ознакомиться с условиями добычи непосредственно на месте. Вполне возможно, что, досконально изучив запасы, инфраструктуру и другие факторы, китайские коллеги не испугались бы холода.

А вот бытовой пример. Девушка знакомится с парнем, хочет встречаться с ним, но никогда не позвонит первой. Более того, когда он позвонит, она вполне может начать демонстрировать свое безразличие. Смысл этого — заставить

ухажера «завоевывать» ее сердце. На самом деле оно и так уже почти «завоевано», но девушке, естественно, хочется доказательств любви. Да и ребята часто применяют эту стратегию: пускают девушкам пыль в глаза, тайком берут отцовский автомобиль, чтобы сделать вид, будто это их собственная машина. У меня есть приятель, он не очень красив и не уверен в себе. Однажды мы летели из Пекина в Москву, каждый из нас выполнил свои задачи и пребывал в хорошем настроении. Кроме нас в салоне бизнес-класса не было других пассажиров, а это располагает к общению со стюардессами. Когда самолет взлетел, я отошел к туалету и сказал одной из девушек, что мой друг — сын одного из российских олигархов, что он недавно развелся, находится в депрессии, поэтому я прошу их быть к нему повнимательнее. Спутнику я об этом ничего не сказал, выпил таблетку снотворного и заснул. Когда самолет уже приземлялся в Москве, я проснулся и увидел, как он, абсолютно счастливый, обменивается номерами телефона сразу с двумя девушками. Оказывается, они его утопили в ласке и заботе.

Стратегема нередко выступает в качестве составной части других более сложных стратегем. Мы еще не раз так или иначе затронем ее.

В целях противодействия этой стратегеме рекомендуется тщательно работать с информацией, обращать внимание на мелочи и своевременно делать выводы. Мы уже писали об этом, поэтому просто напомним: верьте только своим глазам, другим людям будет сложнее обмануть вас, если вы сами не будете себя обманывать.

2. «Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао»*. Смысл стратегемы — в поиске слабого места неприятеля. Она также применяется в случаях, когда прийти к цели прямой дорогой сложно.

.....

* Вэй и Чжао — княжества на территории Китая в эпоху феодальной раздробленности в 403 — 256 гг. до н. э.

Например, открытый диалог не всегда приводит к успеху — тогда имеет смысл найти у собеседника слабость и воспользоваться ею, чтобы сделать его более сговорчивым. Или бывает так: ваш компаньон намного сильнее вас, и есть опасность, что он в дальнейшем выдавит вас из бизнеса. Или он не видит в вас равноправного партнера и настаивает на таких условиях сотрудничества, которые вам невыгодны.

Когда ваши китайские друзья принимают вас у себя в стране, они очень радушны и внимательны, готовы удовлетворить любые ваши запросы — от самых интимных до стратегических. Однако это не только проявление гостеприимства, но и ведение разведки, в том числе с целью обнаружения вашего слабого места. В нужный момент вам могут напомнить о чем-то таком, что вам не хотелось бы вспоминать.

Ситуации могут быть и вполне невинными. Скажем, вы прилетели в Пекин для ведения переговоров, вас хорошо принимают, и вы пребываете в благодушном настроении, верите в то, что нравитесь китайским друзьям и сможете обо всем договориться. Переговоры длятся по паре часов в день, потому что у переговорщика с китайской стороны много других дел, его подчиненные составили для вас насыщенную программу. В последний или предпоследний день перед вашим отъездом наконец принимается решение окончательно обсудить все темы и подвести итоги переговоров. И тут выясняется, что китайский переговорщик занял жесткую позицию и не идет на уступки. Вы вынуждены с его условиями согласиться, так как уехать с пустыми руками не хочется. Ведь, если вы наемный сотрудник, придется объяснять начальству, почему не получилось договориться. Если вы владелец бизнеса, вам будет жаль потерянного времени и денег на поездку.

Если эту стратегию пытаются применить против вас, то необходимо спокойно проанализировать ситуацию и понять, действительно ли противник обнаружил вашу

уязвимость и какие последствия могут вас ожидать, если он на это слабое место надавит. На самом деле он может просто пугать и необязательно будет использовать компромат, если вы его не будете провоцировать. Также имеет смысл создавать систему противовесов — заручиться поддержкой более сильных союзников или готовить удар по слабому месту неприятеля.

Самый лучший способ избежать возникновения у ваших коллег и конкурентов соблазна применить данную стратегию против вас — быть честным, не нарушать закон и иметь строгие принципы. В любом случае, если партнер знает о ваших слабостях или тем более о чем-то порочащем вашу репутацию, уважения в его глазах это вам не прибавит.

А как применять стратегию самим? Здесь важно четко анализировать поведение партнера, чтобы выбрать именно то, что действительно важно для него. Если ваш выбор окажется неправильным, это, с одной стороны, позволит ему узнать ваши планы, с другой — не даст вам достичь желаемого результата, то есть поставит вас в сложное положение. Надо отметить, что использование этой стратегии против китайцев возможно только тогда, когда вы станете для них относительно своим, сможете наладить отношения с ними и оказывать им поддержку в течение довольно долгого периода. Обратите внимание, насколько они сами осторожны, особенно на начальных стадиях знакомства.

Рассмотрим несколько примеров.

Однажды один иностранец, привлеченный преимуществами ведения бизнеса в Китае — налоговыми льготами, дешевизной рабочей силы, быстрой оборачиваемостью капитала, лояльностью местных властей, — решил открыть в этой стране новый бизнес. Он познакомился с китайцем, и тот сумел убедить его в том, что является именно таким человеком, который решит все проблемы на китайской территории. Инвестору останется только получать дивиденды и изредка приезжать в Китай, чтобы отдохнуть

и полюбоваться совместным предприятием. Иностранец вложил около 10 млн долларов в этот проект, китаец предоставил землю под строительство и свои связи. Через три года выяснилось, что предприятие работало больше в убыток, иногда выходило на ноль, а серьезной прибыли как не было, так и нет. Иностранец стал беспокоиться, а китаец утверждал, что «вот-вот всем нашим конкурентам на китайском рынке придется закрыться, потому что они не смогут конкурировать с нашим СП». Так прошло еще два года, и однажды терпение иностранного партнера лопнуло. Он отправил в Китай группу своих экспертов — по производству, финансам, международному праву. Она неплохо поработала — выявила злостные нарушения почти на всех этапах проверки. Тут же были наняты китайские аудиторы и юристы, которые стали готовить документы в правоохранительные органы. В итоге китаец отступил. Официально он не занимал должностей в СП, но зато рассадил своих близких родственников на ключевые посты, включая должности главного бухгалтера, казначея и даже заведующего гаражом. Если бы экспертная группа продолжила свою работу, все эти люди могли бы оказаться за решеткой. Когда китаец это понял, он был вынужден искать встречи с иностранным акционером и договариваться о разделе СП.

Еще один сценарий. Вы хотите получить уступку в цене. Не просите о ней прямо. Скорее всего, вам ответят, что ситуация сейчас сложная, уступить никак нельзя. В лучшем случае вам дадут половину от того, что вы просите. Предпочтительней действовать так: сослаться на проблему, возникшую по вине поставщика. Например, он отправил товар с задержкой, а из-за этого у вас сорвался выгодный контракт. Или товар был с дефектом, возникли проблемы со сбытом. После того как ваш партнер признает недоработку со своей стороны, вы можете заявить, что верите ему и готовы продолжить сотрудничество, но с целью компенсации упущенной выгоды или полученного ущерба просите скидку. Здесь вы

давите на чувство вины. Еще, конечно, можно эксплуатировать и чувство жадности партнера, его привязанность к чему-то, боязнь упустить выгодную возможность и т. п. Самый простой пример из повседневной жизни: на девушку напали хулиганы, рядом оказался герой, который ее спас. Она чувствует себя обязанной и дает ему свой номер телефона. Здесь используется чувство благодарности. Похожий пример: человека критикуют или подвергают насмешкам, вдруг кто-то выступает в его защиту. Жертва будет благодарна своему спасителю, соответственно, последний может выдвигать ему какие-то требования.

3. «Убить чужим ножом». Стратегема означает делать зло чужими руками. Имеется в виду, что для причинения вреда надо использовать третью силу, скрывая свои истинные намерения и демонстрируя фальшивое благорасположение к пострадавшему, при этом самому не неся никаких затрат. Возможный вариант: пригласить третью сторону участвовать в отношениях, а потом сделать так, что она выдавит оппонента из процесса. Важно «копать яму» таким образом, чтобы никто не подумал и не догадался, кто всё организовал.

Обычно к данному приему прибегают тогда, когда хотят расстаться с партнером или поставить его в зависимость от себя.

Например, если партнер — иностранец, можно сделать так, чтобы у него начались проблемы с правоохранительными органами, чтобы он попал в «черные списки» и не получил въездную визу. Тогда его участие в проекте будет ограничено, а другие партнеры получат больше полномочий.

Или если одна сторона добилась от другой всего, чего хотела, дальше имеет смысл отделиться и продолжать вести бизнес самостоятельно. Тут тоже можно спровоцировать интерес со стороны проверяющих органов или создать условия для возникновения ситуации, которая сделает

невозможной нормальной работу предприятия. Выгода для того, кто хочет расстаться, очевидна: его не могут обвинить в том, что он использовал партнера; он свободен от выяснения отношений.

Другой вариант — принуждение к сотрудничеству. Например, X хочет стать партнером Y. Он может создать ситуацию, в которой Y сам начнет искать возможность установить с ним знакомство. После того как X поможет решить Y возникшие проблемы, ему будет легче договориться с тем о партнерстве. В 1990-е годы в России была расхожая схема навязывания услуг охранных агентств — многие охранные фирмы имели связи с околोकриминальными элементами, которых они напускали на владельцев бизнесов. После первых же контактов с «бандитами» предприниматели с радостью нанимали частные охранные предприятия, не догадываясь, что именно эти предприятия создали им проблемы.

Эту стратегию можно использовать особо изощренным способом — для нанесения урона сопернику. Например, вам «из лучших побуждений» рассказывают, что некто плохо говорит о вас за вашей спиной. Вы будете холодно относиться к злопыхателю, начнете избегать его. Вполне возможно, что «доброжелателем» двигало стремление не предостеречь вас, а усилить давление на того человека путем общественного порицания, изоляции и т. п. Когда я работал в СП, наш китайский партнер пытался таким образом ограничить мое влияние на китайских сотрудников — говорил им, что я плохо о них отзываюсь, сплю и вижу, чтобы всех их уволить и только благодаря стараниям китайской части руководства они до сих пор не остались безработными. Спросить у меня напрямую о моих претензиях китайские сослуживцы не могли в силу особенностей менталитета.

Мне известны случаи, когда представители китайской диаспоры в Москве доносили в контролирующие органы на своих соотечественников, с которыми у них был конфликт интересов.

А вот простой пример из сферы политики — лоббирование законов. Например, компания инициирует через «своих» людей во власти принятие какого-либо закона, полезного для нее и невыгодного для остальных участников рынка. Здесь в качестве третьей стороны выступают органы государственной власти, а в качестве «ножа» — закон.

В повседневной жизни тоже может привлекаться третья сила в качестве мощного союзника, способного разобратся с неприятелем. Однажды мне довелось наблюдать коллектив структурного подразделения одной крупной компании. Руководитель подразделения — амбициозная женщина в возрасте около 30 лет — вела себя очень жестко по отношению к подчиненным, временами она упивалась своей властью и давала сотрудникам абсурдные поручения и даже оскорбляла их. Ее амбиции росли, и она решила добиться карьерного роста за счет симпатии курирующего вице-президента компании. Она стала вызывающе краситься и каждый раз, когда шла к вице-президенту, расстегивала верхние пуговицы кофточки так, чтобы было видно нижнее белье. Вице-президент первое время «держал оборону», но при этом стал чаще ее вызывать к себе с разными отчетами. Одна из хитрых подчиненных нашла супругу вице-президента в соцсетях, изучила ее «френд-лист» и обнаружила общего знакомого. После чего ей осталось встретиться с этим человеком и по секрету рассказать ему об игре, которую затеяла ее руководительница. Тот сразу встретился с женой вице-президента и, являясь заботливым и надежным другом, сообщил ей, что ее семейное счастье под угрозой. Что сделала жена, никто не знает. Но буквально на следующий день подчиненные с удовольствием лицезрели свою растерянную начальницу, которой с утра позвонил вице-президент, дал ей нагоняй и временно запретил приходить к нему. Причину он не объяснил. Через непродолжительный период времени «злая начальница» ушла из компании.

Если эту стратегию пытаются применить против вас, то надо стремиться внести раскол между сторонами, чей союз может навредить вам. Не стоит радоваться, если партнер по бизнесу сообщает, что он нашел третьего участника, который решит проблему с инвестициями или чем-то еще. Лучше заранее просчитать негативные стороны привлечения третьей стороны и противодействовать этому при малейших опасениях.

Есть и другая опасность — вас могут задействовать в качестве третьей силы для борьбы с одной из сторон. Это необязательно будет полезным для вас, а в некоторых случаях может оказаться даже пагубным. Поэтому не следует делать скоропалительных выводов — надо подумать о том, что может быть на уме у того, кто сообщил вам негативную информацию. Не позволяйте себя использовать.

4. «В покое ожидать утомленного врага» — предполагается моральное и физическое изматывание оппонента.

Следует накапливать силы и ждать удобной возможности напасть на противника. Пока сил недостаточно или есть сомнения в победе, лучше на время отступить. Также надо уметь ждать, чтобы выбрать самый удобный момент для решительных действий. Однако наступление этого удачного момента надо ускорять — создавать в жизни неприятеля неблагоприятные условия, инициировать негативные события, которые будут оттягивать на себя его силы, как финансовые, так и жизненные, то есть ослаблять его.

Вы прилетаете из Москвы в Пекин, путь занял всю ночь, разница во времени пять часов. Вы устали и хотите выспаться, но вас сразу зовут на переговоры, желают безотлагательно обсудить какие-то принципиальные вопросы. Менее жесткий вариант: дают отдохнуть в день прилета, вечером устраивают ужин с большим количеством алкоголя, а на другой день назначают переговоры на девять утра, требуя выехать из гостиницы к месту переговоров в восемь

утра или раньше. При этом кажется, что в расчет совершенно не берется тот факт, что ваш организм не успел адаптироваться, живет по московскому времени, что вы уснете согласно своему обычному режиму, а вставать придется в два-три часа ночи по Москве. То, что вы добирались всю ночь с другого конца Евразии, всего лишь частные детали.

На самом деле вы подвергаетесь воздействию именно этой стратагемы. Цель — сделать вас сговорчивее. С одной стороны, вы должны пойти на встречу (вам же будет неудобно отказывать китайскому партнеру, который так рад вас видеть), а с другой — вы устали и хотите спать, а не спорить или выяснять частности совместной работы.

Конкретно в этом случае можно захватить с собой в командировку снотворное, чтобы лечь спать пораньше, а также еще за несколько дней до поездки в Китай постепенно переводить себя на «дальневосточный» режим времени — раньше вставать и раньше ложиться.

Вы можете использовать эту же стратагему наоборот: если китайские коллеги приехали в местность, расположенную к западу от Китая и вам нужно их зачем-то утомить, назначайте переговоры на максимально позднее время.

«Игра со временем» — самый простой, лежащий на поверхности пример применения стратагемы № 4. На самом деле тут могут быть более сложные сценарии, цель которых — ослабить концентрацию внимания оппонентов. Можно поместить их в непривычную обстановку или вывезти в необычное место. От обилия впечатлений сопротивляемость китайцев снизится, и они могут стать более сговорчивыми. При этом создается видимость, что вся ситуация вполне естественна и закономерна.

Вообще условия, в которые попадает человек, во многом влияют на его настроение и определяют ход его мыслей и поведение.

Гуй Гуцзы отмечает пять «невыгодных» состояний человека: болезнь или усталость; страх или неприятное

изумление; плохое настроение; гнев; восторг и чрезмерная радость. Их можно кратко охарактеризовать следующим образом.

1. Болезнь (усталость): человек выглядит обессиленным, у него нет вдохновения и желания действовать.
2. Страх: у человека путаются мысли, ему не хватает рассудительности.
3. Плохое настроение: человек закрыт, раздражен.
4. Гнев: отсутствует ясность мышления, зато присутствует излишняя возбужденность.
5. Восторг: человек не может сосредоточиться, сделать акцент на главном, создает впечатление легкомысленного.

Все пять состояний ведут к потере контроля. Поэтому ваш партнер может попытаться вызвать их у вас, если он строит планы использовать вас в своих целях.

Гуй Гуцзы называет использование полярных состояний собеседника искусством ощупывания. Он отмечает, что испытывающий радость человек склонен делиться своими планами и желаниями; если он в плохом настроении, то можно узнать, что его беспокоит, раздражает; если человек совсем не демонстрирует свои эмоции, надо подождать и не торопиться с ним сотрудничать, а навести о нем справки у тех, кто ему близок.

Есть люди, у которых эти пять состояний часто меняются с одного на другое; есть и такие, кому обычно свойственно только одно из них. Вы можете попробовать специально изобразить их, чтобы ввести оппонента в заблуждение. Однако актерствовать в течение всей беседы очень непросто. Поэтому надо тщательно готовиться — продумать обстоятельства, при которых вы продемонстрируете то или иное чувство, подготовить своего рода сценарий. Иначе собеседник догадается, что это спектакль, и ваш замысел не удастся.

Если ваш недруг пытается применить эту стратегию против вас, надо брать инициативу в свои руки — предпринимать шаги, выдвигать предложения, которые позволят вам сэкономить силы и ресурсы. Я достаточно часто сталкивался с ситуацией, когда китайские партнеры заявляют о желании взаимодействовать, инвестировать в какие-то проекты на иностранной территории, но при этом просят приехать в Китай для обсуждения возможного сотрудничества. Здесь явно нарушена логика: речь идет о бизнесе за пределами Китая, соответственно, потенциальный инвестор должен быть заинтересован в том, чтобы приехать, посмотреть своими глазами на объект и место, в которые он вложит деньги. Если вы полетите в Китай, получится, что вы потратите деньги на перелет, питание, проживание, несколько дней своего времени, а ваш потенциальный инвестор — всего пару часов своего рабочего дня на переговоры и, возможно, какую-то сумму на совместный ужин. Причем если он не владелец бизнеса, то деньги на ужин ему предоставит его компания. Получается, что вы потратили свои ресурсы, а он свои сохранил. И не факт, что он действительно собирается с вами сотрудничать. Во избежание пустых поездок и разочарований рекомендую: если вы едете в Китай презентовать свои проекты, составляйте максимально плотную программу встреч с как можно большим числом организаций, не связанных друг с другом. С одной стороны, это повысит шансы на успех в деле поиска реального партнера, с другой — китайцы будут ревновать друг к другу и станут более сговорчивыми.

Самый легкий способ заставить человека потерять контроль и растратить свои силы — вызвать в нем гнев. Сейчас модно рассуждать о жестком стиле переговоров. Китайцы тоже умеют им пользоваться, но часто это делают не так прямо, как жители других стран. Если в процессе переговоров вы столкнулись с пренебрежением или даже оскорблением со стороны собеседника, то перед вами встает

несколько задач. Первая задача — сохранить холодный рассудок и не поддаваться эмоциям. Скорее всего, ситуация срежиссирована, от вас ждут вспышки негодования, чтобы получить преимущество в переговорах. Если ваша сторона более заинтересована в поддержании отношений, чем сторона собеседника, то из-за вашего гнева ваша позиция станет еще более уязвимой. На неуважительное отношение можно ответить с юмором, «щелкнув по носу» своего собеседника шуткой. Никак не реагировать тоже нельзя, потому что некоторые это воспримут как согласие с подобным отношением, и тогда это станет нормой.

Пример из моей практики: стороны создали СП, в котором иностранцы давали технологию и сырье, а китайцы — землю под предприятие и рынок сбыта. Проект был очень красивый и масштабный, предприятие могло стать стратегически важным в масштабах всего Китая. Через какое-то время китайские специалисты разобрались с технологией, сырье не являлось проблемой, и у руководства китайского акционера возник вопрос: «Зачем нам теперь нужен партнер, который контролирует половину СП, если можно вести дела самостоятельно и контролировать все 100% бизнеса?» В течение нескольких месяцев в процессе сотрудничества происходили сбои. Было очевидно, что китайская сторона затягивает исполнение своих обязательств. Представитель иностранного акционера полетел в Пекин на переговоры. Так как китайцы уже общались с ним в течение примерно года, они очень хорошо изучили характер этого человека и сделали так, что через полчаса после начала беседы иностранец начал говорить на повышенных тонах и призывать китайскую сторону подумать, точно ли они хотят участвовать в этом проекте. Ему ответили, что в сложившейся ситуации будет действительно лучше, если китайская сторона выйдет из СП, а иностранный акционер найдет себе нового партнера. За несколько месяцев всё было юридически оформлено. А чуть позже иностранцы узнали, что

китайцы параллельно строили аналогичный завод в соседнем городе. К слову, найти замену китайскому акционеру они так и не смогли — как мы писали в разделе, посвященном разведке, навести справки о китайском юрлице не очень сложно. Поэтому те, кому они предлагали сотрудничество, легко выходили на «старого партнера», спрашивали о причинах выхода из СП и получали в ответ много негатива об иностранном участнике. В результате никто так и не решился войти в проект, иностранцы потеряли несколько десятков миллионов долларов.

5. «Грабить во время пожара», или, иными словами, воспользоваться безвыходным состоянием противника. Когда он занят спасением того, что для него жизненно важно, можно попытаться взять у него что-то менее существенное на выгодных условиях.

Эту стратегию хорошо описывает старый анекдот. Два товарища заблудились в пустыне, нашли лампу с джином, выпустили его. Джин обещал им исполнить по одному желанию. Первый загадал миллион долларов, а второй — кувшин с водой. Идут они дальше по пустыне, и первый говорит: «Давай поиграем в рынок? Я у тебя куплю глоток воды. Называй цену». Второй отвечает: «Один миллион долларов». Первый говорит: «Ты что?! Это же дорого!» Второй: «Ну, походи по рынку. Поторгуйся».

Таким же образом действуют некоторые адвокаты: они используют сложное положение подзащитных в целях обогащения. Или, например, если какая-то компания находится на грани банкротства, но пытается сохранить бизнес, всегда найдутся желающие заставить ее продать актив или долю в нем по заниженной цене.

Еще один пример: по политическим причинам основная часть внешнеторговых операций КНДР сейчас ведется через Китай. Множество китайских фирм в приграничных с Северной Кореей районах процветают благодаря торговле

с северокорейскими партнерами. Они берут товар у корейцев по цене намного ниже рыночной и продают его в другие провинции Китая или даже в третьи страны по нормальной рыночной цене. То есть они пользуются санкциями против Северной Кореи с выгодой для себя. В откровенных беседах владельцы маленьких фирм, занимающихся приграничной торговлей с КНДР, признавались, что бедность и закрытость Северной Кореи им на руку, так как это дает им много преимуществ. Северным корейцам сложно найти других партнеров из-за политических ограничений, отсталых методов взаиморасчетов и других факторов.

Одна моя знакомая китаянка держала две компании на границе с КНДР, в городах Даньдун и Цзиань. Ее бизнес шел достаточно успешно, и она считала себя гуру внешней торговли, хвасталась своим умением торговаться и сбивать цены. Ее вера в себя была катастрофически подорвана после того, как она попробовала вести дела с российскими компаниями. Россияне не шли ни на какие уступки, абсолютно не велись на ее доводы, которые она использовала в переговорах с корейцами. Объяснение простое: на россиян никто не давит; если сделка не очень выгодная, они отказываются от сотрудничества.

То есть здесь мы опять затрагиваем тему разведки и работы с информацией: для применения этой стратегии нужно хорошо ориентироваться в делах оппонента, чтобы четко представлять себе его актуальные возможности и потребности.

Один казахстанский бизнесмен договорился с китайским знакомым о продаже партии нефрита. Он не хотел проводить сделку официально, чтобы сэкономить на налогах и таможенных пошлинах. Возможно, камень был добыт нелегально. Поэтому он вывез несколько тонн нефрита в Китай контрабандой и доставил его в пригород Пекина. Китайский партнер посмотрел и сказал, что товар совсем не такой хороший, как он ожидал, поэтому цена будет в два

раза ниже. Казахстанец не мог бросить нефрит или увезти его обратно, найти другого покупателя в короткий срок также было затруднительно. Поскольку сделка не оформлялась должным образом, обращение в суд или правоохранительные органы было чревато серьезными проблемами. Переговоры затянулись на целый месяц. Ситуация с каждым днем становилась всё менее выгодной для казаха — он нес расходы за хранение товара, проживание в гостинице и питание, а в Казахстане его ждали дела. В результате он был вынужден уступить китайскому покупателю.

Пример из повседневных отношений: пара ссорится, и кто-то (или оба) делится своими переживаниями со знакомыми или на работе. Рядом оказываются люди, которые готовы поддержать и утешить. На самом деле «утешители» применяют эту стратегию: пользуясь плохим настроением и обидой своего собеседника, добиваются своей цели. Цели этих «добрых людей» могут быть разными: кому-то не нравится партнер собеседника и он хочет разбить эту пару (например, есть много анекдотов о том, как теща не любит зятя), кто-то хочет создать новую пару и заменить собой одну из сторон и т. п.

Если эту стратегию пытаются применить против вас, главное — минимизировать ущерб. Одна из основных профилактических мер — грамотная работа с коллективом и сплочение команды, так как утечка внутренней информации через нелояльного сотрудника нанесет масштабный ущерб.

6. «Поднять шум на востоке, а напасть на западе» — значит отвлечь внимание от главного, подменить основное второстепенным, скрыть главную цель за вторичной или фальшивой.

Самый простой пример: во время визитов в иностранные государства китайские делегации любят встречаться с высокопоставленными чиновниками. Такие встречи часто

организуются под предлогом того, что члены делегации планируют сделать большие инвестиции в регион, который они посещают. Принимающая сторона организует встречу, китайцы фотографируются с губернатором (министром, президентом), после этого разговор об инвестициях медленно сводится на нет. На самом деле фотографии с высокопоставленным иностранцем и были основной целью. По возвращении в Китай их можно использовать для повышения своего авторитета и уровня доверия со стороны тех, к кому действительно есть интерес.

Китайцы любят показывать свою основательность и стремятся обсуждать проблемы одну за другой. При этом они склонны заикливаться на мелочах. В результате стороны могут скатиться к обсуждению лишь одного из аспектов работы, спорить часами о какой-то детали, упустив из виду общую картину или не успев решить действительно важный, с вашей точки зрения, вопрос. Вполне возможно, что истинная цель партнера состоит именно в решении неважного для вас вопроса. Как этому противодействовать? Все договоренности должны носить пакетный характер: одна сторона выполняет одну часть условий, вторая — другую.

Могут быть и более сложные и интересные схемы. Например, если вы и ваши конкуренты претендуете на участие в одном проекте, можно попробовать подкинуть конкурентам через третьих лиц другой проект, который будет выглядеть более привлекательным и оттянет на себя внимание и силы оппонента.

Я был свидетелем того, как одна крупная китайская корпорация вела очень активную деятельность за пределами Китая. Ее руководители постоянно находились в зарубежных командировках, где встречались и фотографировались с высокопоставленными чиновниками и руководителями крупных предприятий. Когда я пообщался с сотрудниками этой корпорации, выяснилось, что она не имеет конкретных производственных проектов, а сосредоточилась главным

образом на финансовых операциях. В плане производства речь шла только о намерениях и планах на будущее. Корпорация изредка скупала непрофильные активы — отели, небольшие банки, хотя основным направлением ее деятельности считалась энергетика. Разгадка на самом деле очень проста: основной доход корпорация получала от роста акций на Шанхайской бирже. Поэтому освещению контактов с влиятельными и известными иностранцами придавалось чрезвычайно большое значение. Можно предположить, что пиар-отдел корпорации являлся одним из самых загруженных ее подразделений. В итоге держатели акций — по большей части китайцы — были уверены, что предприятие ведет активную работу за рубежом. Соответственно, цена акций росла. Это и было настоящей целью руководства компании, для ее достижения «поднимался шум» в других странах.

Жесткий вариант применения этой стратагемы — создавать оппоненту проблемы в разных сферах жизни, действуя непоследовательно, чтобы запутать его и тем самым вынудить распылять свои силы. Так его можно ослабить в том месте, по которому будет нанесен главный удар.

Также можно дразнить противника — показывать свои недобрые намерения и тут же отступить. Через некоторое время он перестанет реагировать на подобные вызовы и провокации, вот тогда-то и можно перейти в реальное наступление.

В отношениях на бытовом уровне эту стратагему можно увидеть, когда один человек не лжет другому открыто, а создает видимость обладания чем-то таким, что может представлять интерес. Например, можно выучить два десятка изречений классиков на латыни и регулярно вставлять их в свою речь. Окружающие будут воспринимать вас как образованного и начитанного человека с философским складом ума. С этой же целью можно давать не прямые ответы на вопросы — всё, конечно, зависит от ситуации,

но с большой долей вероятности собеседник решит, что у вас нестандартное мышление.

Если эту стратегию применяют против вас, то, во-первых, следует анализировать действия противника, видеть его намерения и постараться заполучить источник информации из его окружения. Во-вторых, надо дезинформировать оппонента — сделать вид, что его очередное действие по отношению к вам носит для вас критический характер (хотя это совсем не так), и, пользуясь некоторым затишьем, срочно предпринять ответные меры, которые позволят перехватить инициативу и изменить ситуацию в лучшую сторону.

Стратегемы равных сил

7. «Извлечь нечто из ничего». Это создание ложных стереотипов или шаблонов. Имеется ввиду навязывание определенного образа мыслей, чтобы было легче прогнозировать поступки оппонента для дальнейшего извлечения какой-то выгоды.

Пример из области политики — навешивание ярлыков. Если говорить много раз человеку, что белое — это черное, то со временем собеседник поверит и начнет вести себя с белым как с черным.

Если вы решили использовать эту стратегию, надо, к примеру, распускать слухи о том, что вы обладаете чем-либо, что может быть опасным или полезным для вашего оппонента, и при этом стремиться использовать созданный информационный шум для получения чего-то реального. Если вы ходите в фитнес-клуб, в котором занимаются миллионеры, то те, кто знает об этом, будут думать, что вы тоже миллионер. Вы приобретаете определенную репутацию.

Вспоминается старый анекдот:

«Как найти для дочери Рокфеллера жениха из глухой сибирской деревни? Едем в Сибирь, находим там мужика и спрашиваем его:

- Ты хочешь жениться на американке?
- Зачем? У нас и своих девчонок полно!
- Да, но она дочка миллиардера!

— О! Это меняет дело!..

Едем в Швейцарию на заседание правления швейцарского банка и спрашиваем:

— Хотите иметь президентом правления банка сибирского мужика?

— Нет!

— Он зять Рокфеллера!

— О! Это меняет дело!

Едем к Рокфеллеру и спрашиваем:

— Хотите иметь зятем русского мужика?

— Нет!

— Он президент правления швейцарского банка!

— О! Это меняет дело! Дочка, скоро у тебя свадьба!

Дочь Рокфеллера:

— Все эти финансисты — дохляки и зануды!

— Да, но этот — здоровенный сибирский мужик!

Она:

— О-о-о! Это меняет дело!»

Пример в региональных масштабах — блестящая политика провинции Хэйлунцзян в сфере развития российско-китайского сотрудничества. Около двадцати лет назад был составлен перечень преимуществ (поначалу не слишком существенных), которыми эта провинция обладала в сфере налаживания взаимодействия с российскими регионами, подготовлен список трудностей и опасностей, ожидающих китайских бизнесменов в России, и дана рекомендация вести бизнес с россиянами через структуры провинции Хэйлунцзян. Со временем эти шаги принесли плоды. Так, хэйлунцзянские переводчики, владеющие русским языком, стали лучшими в Китае; провинция и ее города установили побратимские отношения почти со всеми регионами и многими городами Сибири и Дальнего Востока России. Изначально связи не имели особого наполнения и ограничивались несколькими проектами в области культуры

(концертами творческих коллективов), а в настоящее время различные структуры провинции установили тесные контакты с профильными ведомствами российских регионов и могут взаимодействовать по самым различным вопросам, в том числе и касающимся продвижения интересов китайского бизнеса на российской территории.

В межличностных отношениях от этой стратагемы страдают неуверенные в себе люди и дети. Если родители слишком строгие, они могут внушить ребенку, что у него есть определенные недостатки. Или бывают пары, в которых один партнер подавляет другого и под видом заботы навязывает мысль, что без него тот не в состоянии быть счастливым. Это тоже приводит к возникновению того, чего не было раньше, а именно к неуверенности в себе и несамостоятельности в действиях. Хотя бывают и обратные ситуации — вспомним комедию Н. Гоголя «Ревизор»: изначально безобидный человек вдруг получил власть. Правда, он ничего для этого не сделал, тогда как обычно для создания такой ситуации требуются усилия.

В последние годы в Китае на фоне роста патриотизма всё чаще звучат призывы перестать покупать японские автомобили, так как Китай очень сильно пострадал от японских захватчиков в годы Второй мировой войны. Можно предположить — на всякий случай подчеркиваю, что это всего лишь предположение, — что за организацией и распространением этих призывов стоят китайские автозаводы, которые хотят защитить свой внутренний рынок. Создается шум, общество реагирует, а в результате кто-то получает вполне реальный экономический эффект. Примечательно, что в Китае не слышно призывов отказаться от японских инвестиций или технологий. Сложные роботы и станки японского производства пока не имеют китайских аналогов, тут конкуренции быть не может, поэтому и возмущения тоже нет.

Еще несколько примеров применения китайцами этой стратагемы.

Предприниматель вложил деньги в изобретение, призванное облегчить жизнь пожилых и инвалидов. Главной проблемой являлось то, что это был новый товар, не имевший аналогов на местном рынке. Поэтому торговые сети отнеслись к нему настороженно и не захотели продавать изделие: дескать, непонятно, как оно поведет себя на рынке. Предприниматель организовал обращения в торговые сети от различных потребителей — всем нужен был продукт примерно с теми же функциями, что и у его изобретения. «Потребители», естественно, были друзьями этого бизнесмена. Увидев интерес к такой вещи, некоторые магазины отыскивали его контакты, а в некоторые он обратился повторно, но так или иначе товар вошел в сети и стал продаваться. Надо отметить, что его изделия действительно обладали хорошими характеристиками, поэтому никто не сожалел о сотрудничестве.

Другой предприниматель открыл кафе. Денег на рекламу у него не осталось, и заведение пустовало. По его расчетам, основным контингентом посетителей должны были стать жители близлежащих домов. И вот он придумал следующий ход: на протяжении нескольких недель его сотрудники часто и быстро ходили от кафе к домам, поднимались на какой-либо этаж, потом разворачивались и шли обратно. При этом за спиной они носили сумки для доставки еды на дом с логотипом и названием кафе. Сумки были пустые, но об этом никто не знал. Жители домов, которым встречались эти курьеры, решили, что раз так много заказов, значит, готовят в этом кафе хорошо, и действительно стали в него ходить.

Противодействие этой стратагеме — проведение беспристрастного анализа.

8. «Втайне выступить в Чэньцан»* — неожиданная атака в неожиданном месте. Бдительность противника

.....

* Город в Китае, основан в 762 г. до н. э.

усыпляется — создается ситуация, когда вы должны совершить очевидные действия, но неожиданно поступаете совсем иначе и застаете неприятеля врасплох. Эту стратегию можно обозначить как козырь в рукаве.

Примеры применения этой стратегии достаточно часто можно встретить в мировой истории: внезапные нападения одних стран на другие, государственные перевороты и другие подобные явления.

В бизнесе ее можно увидеть, если столкнуться, например, с навязыванием услуг. Вы приходите в ресторан, делаете заказ, а когда расплачиваетесь, вдруг обнаруживаете, что в сумму счета включены чаевые. Как правило, чаевые в Китае не приняты, но некоторые рестораны учитывают их при расчетах. Обычно это 15–20% от стоимости заказанных блюд.

Или вы покупаете товар за определенную сумму со скидкой, а потом выясняется, что аксессуары к нему стоят намного дороже, чем у других продавцов, и продаются в комплекте с этим товаром.

Если вы продаете предметы для рукоделия, то можете открыть кружок «Умелые руки» или «Хозяюшка», чтобы бесплатно или за относительно низкую плату обучать премудростям этого занятия. Ваши «студенты» составят устойчивую группу покупателей ваших товаров, а также послужат рекламой для привлечения новых потребителей.

Здесь ясно, что тренинг и кружок играют второстепенную роль, хотя официально они преподносятся как то, что организуется в рамках культурно-просветительской деятельности, которая зачастую убыточна. Главная цель, которая скрыта, — продажа товаров, то есть получение прибыли.

Бытовой пример — сближение с человеком под одним предлогом, чтобы узнать его лучше для другой цели. Некоторые считают, что, перед тем как начать какое-то важное дело, надо сначала хорошенько напиться с потенциальным

партнером. Это достаточно распространено в Китае. Но налицо не склонность к пьянству, а желание изучить партнера в ситуации, когда он себя слабо контролирует. Можно сблизиться якобы ради совместного увлечения и при этом преследовать корыстные или иные цели. Так, некоторые девушки и женщины ходят в спортзал и на спортивные состязания не только потому, что любят спорт (они могут его вообще не любить), а для того, чтобы познакомиться там с красивыми и спортивными мужчинами.

Есть и более жесткие варианты.

Оргкомитет одной из китайских выставок решил сделать акцент на работе с Россией и провести «Российский форум». Российские предприниматели могли выступить с 15-минутными речами перед китайскими коллегами, рассказать о своей продукции или инвестпроектах и тут же на месте познакомиться с потенциальными партнерами. Объявленная стоимость выступления составляла 20 тысяч юаней. Аренда стенда стоила 30 тысяч юаней. Представитель оргкомитета выставки убеждала россиян принять участие в форуме и ограничиться выступлениями, которые, по ее мнению, позволяли наиболее простым и эффективным образом заявить о себе в Китае. Во время бесед с ней все расходы уточнялись не менее трех раз, она подтвердила, что стенд — 30 тысяч, а выступление — 20 тысяч. При этом она неоднократно объясняла россиянам, какими должны быть их выступления и где можно будет бесплатно разместить рекламу их предприятий. Впоследствии выяснилось, что выступить за 20 тысяч юаней могут только те, кто оформил стенд. Те, у кого нет стенда, должны заплатить 30 тысяч (то есть стоимость аренды стенда). Таким образом, получалось, что между стоимостью выступления и стенда нет разницы. Однако на выступление дается всего 15 минут, а стенд будет стоять три дня. Если кто-то желал и выступить, и поставить стенд, то он должен был заплатить

50 тысяч юаней. Стремление убедить россиян именно выступать, а не ставить стенды очень просто объясняется: выставочные площади ограничены, к тому же организаторы выставки должны там поддерживать порядок, намного выгоднее и проще заставить большое число людей выступать по цене аренды стенда. По прибытии в Китай выступающие узнали бы, что им придется выложить на 10 тысяч юаней больше, чем они планировали. Кто-то отказался бы, а кто-то, возможно, и нет.

Один мой знакомый решил создать сайт, нашел человека, который вызвался выполнить работу на сравнительно привлекательных условиях, он брал на себя решение всех технических задач, активно выяснял и уточнял пожелания относительно дизайна и наполнения сайта. Через некоторое время обнаружилось, что он собирался прикрепить сайт к собственной системе управления сайтами, которую сделал сам и которая, естественно, находилась под его полным контролем. Обновление и вообще любое изменение контента (вплоть до знаков препинания) подразумевали очередную оплату услуг этого программиста. Очевидно, что действия по созданию сайта ясны и предсказуемы, а намерения поставить клиента в постоянную зависимость — скрыты. К слову, ему удавалось годами «доить» тех клиентов, которые не хотели сами вникать в детали и полагались на его «экспертное» мнение.

Еще пример: предположим, что у вас есть акционер, который не приносит пользы, но зато усложняет вашу жизнь, и надо сделать так, чтобы он вышел из компании. Для этого можно распустить слух о том, что у компании вот-вот наступят трудные времена. Лучше, чтобы молва исходила от того, кто не имеет явной связи с вами. Потом можно подтвердить эти слухи и сказать, что вы думаете выйти из бизнеса. Можно ожидать, что надоевший вам акционер захочет поскорее продать свою долю, пока она не упала в цене, — тогда вы сможете выкупить ее через третье лицо.

Стратегемой № 8 пользуются игроки на бирже. Если позволяют финансовые возможности, они запускают через СМИ информацию о кризисных явлениях в какой-то отрасли или на конкретном предприятии. Как результат, биржевая стоимость активов этого объекта начнет снижаться. Тогда их можно купить дешевле, чем они стоят на самом деле.

А вот пример из жизни: у моего знакомого была лицензия на добычу полезных ископаемых. Он создал СП с китайским партнером, который стал отвечать за привлечение китайских инвестиций и продажу продукции в Китай. Они сотрудничали около года и далеко не продвинулись. Китаец постоянно рассказывал о каких-то трудностях, так что мой знакомый перестал верить в успех предприятия. Китаец однажды предложил ему выкупить его долю в СП (вместе с лицензией) за 500 тысяч долларов, объясняя предложение желанием снизить риски партнера. Сам же он хотел остаться, так как, по его словам, из-за наступившего кризиса ему было нечем заниматься. Как только мой приятель вышел из СП, оказалось, что всё не так уж и плохо. Китайский акционер нашел стратегического инвестора (скорее всего, он его нашел давно, но держал это в тайне), предприятие начало развиваться, а через два года китаец продал свою долю в этом проекте почти за 10 млн долларов.

Мы уже говорили о скромности китайцев. На самом деле скромность — элемент стратегии поведения. Есть китайская пословица: «Орел стоит и выглядит спящим, тигр ходит как будто болеет». Имеется в виду, что сильные и опасные животные притворяются немощными и слабыми для того, чтобы ввести в заблуждение своего противника или объект охоты. Подобно этим животным, следует скрывать свои козыри до подходящего момента. Можно в том числе притвориться несведущим, неопытным или глуповатым. Поучаемый вызывает двойственное отношение: с одной стороны, к нему относятся немного свысока, как к менее опытному.

Но с другой стороны, если ему удалось втянуть «учителя» в беседу и действовать достаточно грамотно, он вызовет определенное доверие и войдет в число приближенных лиц «наставника».

Довольно часто кто-то кому-то хочет понравиться и идет в ученики к предмету своих вожделений. Девушка может попросить мужчину научить ее водить автомобиль, чтобы в процессе обучения между ними сложились теплые отношения, хотя на самом деле девушка уже умеет водить машину лучше учителя. Другие варианты — проколоть колесо и попросить поменять его или помочь разобраться с компьютером. Можно вообще взять серию уроков по какому-то предмету или навыку, которым обладает объект вашего интереса. В данном примере цель девушки — понравиться молодому человеку. Но цель может быть совсем другой и иметь отношение к материальным ценностям или карьере.

Некий китайский предприниматель хотел наладить отношения с одной структурой и никак не мог найти подход. Он навел справки и узнал, что человек, который работал в этой организации и мог повлиять на решение о сотрудничестве, увлекается рыбалкой. Тогда он выяснил планы этого человека — поехать в ближайшие выходные в конкретное место, чтобы предаться своему хобби. Предприниматель прибыл туда чуть раньше, закинул удочку с пустым крючком и стал ждать. Когда фанат рыбной ловли приехал, расположился и стал ловить рыбу, предприниматель начал перемещаться с места на место — якобы у него нигде не клюет — и постепенно приблизился к рыбаку с жалобами на плохой клев. Тот уже мог похвастаться небольшим уловом. Наш предприниматель изобразил искреннее удивление и попросил совета: на что ловить, как лучше ловить и т. п. Одновременно он признался, что увлекся рыбалкой совсем недавно. Этим он вызвал у «рыболова-любителя» желание поделиться опытом и знаниями, проявить себя в роли мудрого старшего товарища. Через несколько таких встреч они стали

почти друзьями. И в нужный момент вдруг «случайно» выяснилось, что предприниматель может оказаться полезным структуре нашего рыбака. Вскоре между их организациями завязались отношения сотрудничества, которые в итоге стали вполне успешными и взаимовыгодными.

Чтобы не стать жертвой применения этой стратагемы, надо соблюдать принципы работы с информацией, о которых мы упоминали, анализировать цели партнеров, а также вникать во все детали, сохраняя за собой инициативу.

9. «Наблюдать за огнем с противоположного берега» — стратагема, которая предполагает, что, когда между вашими противниками возникают разногласия, вам следует соблюдать нейтралитет и провоцировать их борьбу друг с другом. Недаром этот прием поэтически сравнивают с сидением на горе и наблюдением за дракой двух тигров. Один из тигров проиграет и погибнет, второй — победит, но ослабеет, и тогда можно будет снять шкуру с обоих. Так, участники аукциона соревнуются между собой, а организаторы и владельцы лотов следят за ними и подсчитывают свои прибыли. Другой пример: игра заказчика с подрядчиками или покупателя — с поставщиками. Легко заставить их конкурировать между собой с пользой для себя.

Эту стратагему давно и широко используют во всем мире. Китайские бизнесмены любят применять ее в отношении иностранных компаний. Скажем, вы ведете переговоры, спорите об условиях и тут узнаете, что ваш партнер обсуждает сотрудничество с вашим конкурентом. Многие иностранцы сразу начинают идти на уступки.

Если вы едете в Китай или любую другую страну, вы можете попробовать поступить таким же образом — назначить переговоры с разными фирмами-конкурентами и сделать так, чтобы они это знали. Если сотрудничество с вашей организацией действительно интересно китайской стороне, вы получите дополнительные преференции.

Заставить потенциальных партнеров ревновать друг к другу — весьма эффективная тактика. Вы хотите купить вещь на рынке, вам называют цену — а вы говорите, что на другом конце рынка продается такая же вещь, но на 20% дешевле. Продавец может дать скидку 25 — 30%.

Даже если нет других вариантов, надо создавать видимость, что вы до конца еще не определились, с кем вести сотрудничество. Одна компания хотела провести международную конференцию. Чтобы решить все оргвопросы, она пригласила несколько фирм, занимающихся устройством подобных мероприятий, и запросила у каждой проект концепции встречи. Все потенциальные подрядчики были найдены через знакомых и поэтому были уверены, что заказ у них в кармане. В процессе переговоров каждой фирме дали понять, что есть другая компания, которая сделала гораздо более выгодное предложение. У одного из сотрудников заказчика «случайно» вываливались из папки бумаги, в которых фигурировала сумма, за которую несуществующая компания-конкурент готова была работать. Заказчик сам вписал туда эту цифру, а если бы он назвал ее устно в качестве требования, пошли бы длительные споры, которые необязательно увенчались бы для него успехом.

Данную стратегию также можно применять и в отношении одного партнера, если тот является организацией. Во всех коллективах есть какие-то противоречия. Если их обнаружить и усилить, тайно подбадривая участников конфликта, это может принести много пользы. Как минимум вы получите информацию, которую иначе не узнали бы. Когда кто-то вдруг начинает жаловаться на свое руководство или коллег, западные люди начинают его утешать и давать советы, китайцы же обычно превращаются в очень внимательных слушателей, дающих возможность выговориться и лишь изредка просящих уточнить детали. Хотя и китайские сотрудники тоже любят обсуждать свое руководство. Но, если ваш статус выше, чем их, и вы являетесь партнером

их организации, вам никто ничего не скажет. Шансы увеличиваются в том случае, когда вы с кем-то из этих людей дружите.

Часто противоречия внутри коллектива проявляются непосредственно на переговорах. Как говорилось ранее, китайская сторона в соответствии с принципами конфуцианства обычно ведет себя очень дисциплинированно, все обсуждения проходят заранее, вырабатывается единая позиция, которую излагает старший по должности. После своего выступления он дает слово экспертам, которые дополняют его в деталях, никогда не отклоняясь от генерального курса, обозначенного начальником. Никто из подчиненных не имеет права что-то говорить вперед босса. Некоторые иностранцы приходят на переговоры, не имея единой позиции. Или у кого-то в ходе встречи с китайцами вдруг возникает новая идея, которой он начинает сразу делиться. Поскольку идея не обсуждалась заранее, все начинают что-то уточнять. Опасен именно этот момент — он вскрывает взаимное недовольство, недопонимание, конфликты и т. п. Китайцы обязательно это отметят и, если у них будет заинтересованность, проведут встречи с каждым из основных участников по отдельности.

Как правило, в китайских компаниях имеется единый центр, занимающийся сотрудничеством с каким-либо партнером. В иностранных компаниях за китайское направление могут отвечать разные структурные подразделения, ведущие работу согласно своим компетенциям и подчиняющиеся топ-менеджерам по курируемым ими направлениям. Топ-менеджеры не всегда имеют целостную и сбалансированную программу сотрудничества с китайскими партнерами, что дает китайцам тактические, а иногда и практические преимущества. Я был свидетелем того, как одна крупная компания наладила отношения с китайской корпорацией сразу в нескольких сферах, в результате чего были созданы четыре совместные рабочие группы.

Руководителями групп стали вице-президенты компаний с обеих сторон. Иностранные вице-президенты старались изо всех сил развивать свои области, докладывали президенту об успехах, а китайские — работали в соответствии с указаниями департамента международного сотрудничества своей компании. Этот отдел координировал действия отраслевых подразделений, имел четкую и полную картину развития сотрудничества и при необходимости мог сдерживать или стимулировать какие-то проекты, а также увязывать развитие разных направлений, если это требовалось.

Если стратагему №9 применят против вашей организации, необходимо укрепить внутреннюю дисциплину, тщательно готовиться к переговорам с целью выработки единого курса, вовремя разрешать конфликты и установить четкий запрет на вынос сора из избы. Важные шаги — укрепление корпоративной культуры, повышение сплоченности коллектива. Если вам дают понять, что появилась компания, которая предлагает более выгодные условия, чем вы, и теперь вы должны пойти на уступки, то помните: ваш партнер тоже не единственная компания в мире. Изучайте ситуацию, устанавливайте как можно больше контактов с коллегами из разных стран и регионов, не заикливайтесь на ком-то одном. Если партнер будет понимать, что вы без труда найдете ему замену, он также станет вести себя осторожнее.

10. «Скрывать за улыбкой кинжал» — стратагема лицемерия. Ее можно описать пословицей «На устах мед, а на сердце лед». Лицемерие прочно ассоциируется с азиатской хитростью. Само по себе оно является частью этикета и бизнес-культуры. Как вы помните, лишний раз не стоит демонстрировать эмоции, особенно негативные.

В контексте этой стратагемы речь идет не столько о притворстве, сколько о фальши с целью получения выгоды. В бизнесе с ее помощью можно эксплуатировать гордыню

и амбиции собеседника. Простой пример: некоторые люди покупают товары известных марок, питаются в очень дорогих ресторанах, значительно переплачивают ради того, чтобы потешить свое тщеславие и показать окружающим свою оригинальность, высокие требования к стандартам жизни и значительные доходы. На самом деле доходы могут быть и не столь большими, но, как говорится, понты дороже денег.

Стратагему № 10 применяют производители товаров и услуг, создающие своей продукции имидж товаров для VIP-персон (то есть что-то хорошее, но нематериальное, как улыбка) и получающие за эти товары деньги (вполне материальные — настоящий «нож» для кармана).

В чем-то схожий пример — повесить фотографию отличившегося сотрудника на доску почета, чтобы он гордился собой, лучше работал и не требовал премии или прибавки к зарплате. Сотруднику достается якобы уважение, а работодателю — увеличение прибыли.

Сюда же входят заявления о том, что прибыль от каждого третьего купленного вами гамбургера пойдет на нужды детского дома. Эксплуатируется жалость к сиротам, чтобы заставить потребителей покупать больше. Если компания хочет заниматься благотворительностью, вполне можно это делать самостоятельно, не увязывая с аппетитом клиентов.

Важный посыл данной стратагемы также в том, что всегда надо оставаться вежливым и не демонстрировать свои настоящие чувства. Более того, если вы настроены недружелюбно к кому-то, имеет смысл приблизить к себе этого человека. Узнав его лучше, вы сможете быстрее найти его слабое место.

Я знаю одного предпринимателя, который сманивает лучших людей своих конкурентов с единственной целью — ослабить команду соперников. Если он замечает, что дела у конкурентов идут всё лучше, он быстро находит выход на их ключевых сотрудников и предлагает условия, намного более выгодные, чем у их нынешнего

работодателя. Те соглашаются, переходят работать к нему, а через несколько месяцев он их увольняет. Вернуться к конкуренту они не могут, так как тот их считает предателями. В данном случае мой знакомый использует эту стратегию по отношению к «перебежчикам»: притворяется дружелюбным, хотя его намерения враждебны.

В жизни такое встречается между супругами, вступившими в брак по расчету: один человек не любит другого, а со временем вообще может начать его ненавидеть, но внешне демонстрирует любовь и преданность, исходя из меркантильных интересов. Вспоминается шутка:

«Две подруги разговаривают, и одна спрашивает другую:

— Ты могла бы выйти замуж по расчету?

— Понимаешь, я так сильно люблю деньги, что это скорее был бы брак по любви».

Один человек открыл СП в Китае со своим китайским другом, вложил туда большую сумму денег. Приезжал в страну на два-три дня для инспекции каждые три-четыре месяца, но до детальной проверки дело никак не доходило. Партнер кормил его в самых дорогих ресторанах города, возил на Bentley, селил в президентский номер одного из лучших отелей, организовывал досуг и развлечения. При этом с лица китайского друга не сходила самая искренняя и счастливая улыбка. Потом выяснилось, что все счета по приему иностранного акционера китайский акционер проводил через бухгалтерию СП, то есть платил сам иностранец. В ходе произведенной наконец ревизии обнаружилось, что деньги, которые были выданы банком в кредит под залог имущества предприятия и которые должны были использоваться как оборотный капитал, потрачены. Как это вышло? Просто иностранец не сомневался в искренности и честности китайского друга, проявлявшего такую трогательную заботу, и постеснялся тщательно изучить его доводы в пользу необходимости привлечения кредитных средств. Результат получился простой: денег не осталось,

возвращать кредит было нечем, банк требовал возврата средств, зато китайский друг купил недвижимость в одной из западных стран и переехал туда с семьей.

Есть древняя китайская поговорка: «Нельзя иметь сердце, вредящее людям, но нельзя не иметь сердца, защищающего от людей». Под защитой имеется в виду противодействие тем, кто может причинить вам вред. Даже если вы настроены на позитивное, честное сотрудничество, то это совсем не значит, что потенциальный партнер настроен так же. Чаще всего бывает, что его волнуют только его собственные интересы, а о взаимовыгодном сотрудничестве он никогда не задумывался.

Противостоять десятой стратагеме можно путем сохранения дистанции и недоверия. Людям приятно, когда им улыбаются, хорошо принимают, восхищаются как реальными, так и откровенно преувеличенными заслугами. На самом деле нельзя принимать за чистую монету все панегирики в отношении ваших талантов, опыта, красоты и других качеств. Даже если вам есть чем гордиться, надо сохранять трезвый рассудок и понимать, что главная цель тех, кто вам улыбается и дает почувствовать себя выдающимся и особенным человеком, — заработать деньги, а не обрести друга или наладить личную жизнь.

11. «Пожертвовать сливой, чтобы спасти персик» — отдать малое ради получения большего. Самые простые примеры: организация тренингов для своих подчиненных (оплата обучения — слива-жертва, повышение профессионального уровня — польза-персик); различные операционные расходы, подарки людям, в которых вы заинтересованы. Некоторые дарят шоколадки секретарям своего босса, чтобы получать точную и своевременную информацию о его настроении. Или вы делаете вид, будто вам интересно то, что рассказывает начальник о своем домашнем питомце. Это может быть скучно, но надо терпеть ради карьеры.

Если вы используете данную стратегию, то самое важное — четко представлять свою цель и расходы на ее достижение.

Разновидность данной тактики — свалить свою вину на другого. Тогда тот, кто действительно виноват, избегает наказания, а жертвой становится человек, которого подставили. В Китае, как и в России, говорят: «Сам погибай, а товарища выручай». Склонность к самопожертвованию ради общего дела, коллектива, светлого будущего присуща многим китайцам. Этим часто пользуются в своих целях: один человек может пытаться убедить другого взять вину на себя, отступить от своих интересов в ущерб себе и т. д. Кто-то может стать жертвой подставы и в итоге попасть в неблагоприятную ситуацию.

Подобное я наблюдал в фирме моей знакомой. В Пекине последние годы идет борьба с пробками. Чтобы разгрузить дороги, власти ограничили их пользование автомобилями по определенным дням: машины с четными номерами ездят по одним дням, с нечетными — по другим. Если водитель едет на авто в «не свой» день, его штрафуют и делают дырку в правах. Моя знакомая имела очень красивый Mercedes и любила возить в нем друзей и клиентов. Водителем у нее работал паренек из деревни. Она принуждала его ездить в том числе и по «неправильным» дням, чтобы похвастаться своим автомобилем перед гостями. За полгода он собрал десять дырок и его лишили водительских прав. Она подержала его на работе еще месяц для виду, а потом уволила. В этой ситуации он выступил в роли сливы (жертвы), а персиком (результатом) было произведенное впечатление на гостей.

Одна компания в провинции Аньхой обнаружила, что рынок наводнили подделки ее продукции. Чтобы выявить пути поступления контрафакта, устроили лотерею с хорошими призами — бытовой техникой, предметами домашнего обихода и т. д. Каждый желающий мог в течение

определенного времени принять в ней участие. Для этого надо было послать в офис компании свои личные данные и пустую упаковку из-под изделия с указанием адреса магазина, в котором была совершена покупка. Таким образом эксперты компании, изучив упаковки, сумели определить магазины, торговавшие поддельным товаром. Дальше всё уже было делом техники — информацию отправили в правоохранительные органы, торговля подделками быстро прекратилась.

После начала сотрудничества, когда между сторонами уже установились определенные отношения и были предприняты совместные действия, ваш китайский оппонент может начать постепенно приучать вас к неудобствам, ставить в не очень комфортные ситуации, мало-помалу усиливая давление. Однажды вы можете столкнуться с тем, что вам нужно уступить в очередной раз, но уже в достаточно крупных размерах. Получается, что партнер приносит вас в жертву своим интересам.

Чтобы избежать применения этой стратагемы против вас, необходимо не увлекаться процессом сотрудничества, а своевременно анализировать ситуацию, отслеживать, не требуют ли от вас слишком многого, окупаются ли ваши усилия. Если вы будете регулярно и честно отвечать себе на эти вопросы, то будете находиться в относительной безопасности. Шаг навстречу партнеру тоже является своего рода жертвой. Надо помнить о принципе паритета и не стесняться сообщить собеседнику, что ждете от него ответных уступок. Здесь можно пойти на маленькую хитрость — специально создать то, от чего легко можно отказаться, чтобы со своей стороны партнер пошел на уступки в чем-то действительно важном для вас. Существенный аспект в процессе противодействия этой стратагеме — помнить о стратагеме № 10 и «не становиться одной семьей» с партнером. Тогда вы сможете трезво оценивать то, что даете и что получаете.

12. «Увести овцу легкой рукой». Это означает воспользоваться случайным благоприятным моментом. Как говорили в Древнем Китае, «хороший воин не упускает пользу и не сомневается в благоприятном моменте». Нужно пользоваться ситуацией для получения «маленькой выгоды». Маленькая выгода — что-то хорошее, полученное вами без каких-либо усилий и расходов с вашей стороны. Благоприятная ситуация не создается целенаправленно, а возникает сама по себе. Вы замечаете эту случайную возможность и используете ее. Поскольку ситуация не запланирована, масштаб получаемой пользы вряд ли будет значительным, так что речь идет о маленькой выгоде. Получение этого побочного результата не должно являться самоцелью и мешать достижению основной цели. Самое главное в применении данной стратагемы — не увлекаться, чтобы, погнавшись за малым, случайно не потерять большое. И еще: выгоду крайне важно правильно оценить, понять, насколько она случайна и не является ли приманкой.

Мы уже говорили о высокой конкуренции в китайском обществе. Любой успех означает, что ему предшествовала борьба со множеством соперников (которых вполне может быть несколько тысяч). Поэтому китайцы ценят свои достижения. Даже микроскопический выигрыш является победой, даже микроприбыль считается прибылью. Мы уже вспоминали поговорку «Путь в тысячу ли начинается с первого шага». Здесь она означает, что количество побед может перерасти в их качество, много маленьких побед могут стать одним большим триумфом.

Во время проживания в Китае я каждую субботу шел на продовольственный рынок. Выяснилась интересная закономерность: покупаешь больше трех раз у одного и того же продавца — и цена начинает чуть-чуть расти. У его соседей цены оставались на прежнем уровне. Торговец полагал, что в силу сложившихся обстоятельств (глупый покупатель или особая привлекательность его товара)

может получить дополнительную прибыль, не прилагая никаких усилий.

Вы покупаете новую обувь. Грамотный продавец тут же подскажет, что в данный момент в его магазине скидка на средства по уходу именно за такой обувью. Если вы их купите, магазин получит дополнительную прибыль — ту самую овцу, которая не являлась главной целью. Если не купите, то на общей прибыли магазина это тоже не скажется, так как основной товар все-таки обувь.

Есть старый анекдот на эту тему.

Молодой парень устроился на работу продавцом. После первого рабочего дня начальник спрашивает:

— Сколько клиентов ты обслужил сегодня?

— Одного.

— Только одного? На какую сумму?

— Сто тысяч долларов.

— Что?! Что ты ему продал?

— Сначала маленький рыболовный крючок. Потом крючок побольше, затем большой крючок. Потом новую удочку. Я спросил его, где он собирается рыбачить. Он ответил, что на озере. Я сказал, что ему может понадобится моторная лодка. Когда он оформил лодку, я поинтересовался, как он ее собирается везти. У него была маленькая легковушка, поэтому я предложил ему новый внедорожник. Он его тоже купил.

— Ты продал человеку, пришедшему за крючком, моторную лодку и внедорожник?

— Не совсем. Вообще-то он собирался купить упаковку тампонов для жены. Ну я и сказал, что раз у него выходные испорчены, то не поехать ли ему на рыбалку?

Кстати, этот анекдот я читал и на китайском языке.

Стратагему можно применять и в случаях, когда вас просят сделать что-то непредусмотренное. Здесь главное быстро и ясно понять, в чем может заключаться ваша польза. Например, вы наняли рабочего сделать ремонт в квартире.

По идее вы должны оплатить его работу, а стройматериалы — купить и привезти сами. Но, если вы не хотите вникать в особенности того или иного вида штукатурки, рассчитывать нужный объем, решать вопрос с доставкой, рабочий, скорее всего, с радостью возьмется сделать всё это. Просто получится немного дороже. Если вас наняли репетитором, вы можете продавать своим ученикам учебные пособия, какие-то дополнительные материалы по изучаемому предмету и т. п. Одна моя знакомая учительница очень любит организовывать дополнительные экскурсии своим ученикам. Естественно, не бесплатно.

Противостоящие стороны стараются выстроить стратегию и не допускают просчетов, однако одна из них может ошибиться или потерять контроль над ситуацией, тогда вторая сторона может этим воспользоваться и извлечь какую-то пользу для себя или причинить оппоненту хотя бы небольшой ущерб.

Для того чтобы эффективно пользоваться данной стратегией, необходимо уметь быстро принимать решения, ведь ключевым тут является фактор времени. Поскольку благоприятный момент не может длиться вечно, надо им пользоваться сразу, оперативно взвешивая риски и возможности, иначе ситуация изменится, и то, что только что было легко сделать или получить, станет уже недостижимым.

В бизнесе это может означать распознавание тенденции и своевременное ее использование. В последние годы стало модно заниматься смешанными боевыми искусствами (ММА*). Многие секции традиционных единоборств стали объявлять себя школами ММА. На самом деле они остались на 90% такими же, какими были раньше. Владельцы и руководители школ просто используют возникшую возможность и повышают число своих клиентов, пользуясь популярностью ММА.

.....

* От англ. Mixed Martial Arts.

Похожий пример — популярность каких-то атрибутов имиджа киногероев. После просмотра культового фильма многие молодые люди хотят походить на его персонажей и покупают себе похожую одежду, солнечные очки и проч. Понятно, что иногда тут задействована скрытая реклама — компании-производители договариваются с киностудиями, чтобы при съемках фильма использовалась их продукция. Но часто всё происходит случайно, тогда у производителей какого-то товара вдруг неожиданно, без всяких усилий с их стороны, возникает шанс быстро и много заработать.

Или вы случайно встречаете человека, который оказывается вам интересен, — и сразу же излагаете свои предложения и устанавливаете с ним контакт. Или случайно знакомитесь с клиентом, который нуждается в ваших товарах и услугах.

Вы можете стать объектом применения китайцами этой стратагемы, если будете с ними слишком уступчивы. Проявления вашей покладистости воспримут не как жест доброй воли, а как свою собственную способность применить эту стратагему. Общая рекомендация — быть относительно жестким. Есть много «экспертов», которые учат, что для успешного бизнеса с китайскими партнерами надо учитывать их менталитет, понять их культуру и вести дела так, как им удобно. Если вы послушаетесь их рекомендаций, вы всё время будете в чем-то виноваты, потому что требования китайцев будут постоянно расти. Так, сначала продавца просят о скидке в принципе, потом — о дополнительной скидке ввиду покупки нескольких экземпляров, потом — о скидке, потому что у одного из изделия есть маленький брак...

Если вы допустили просчет и эту стратагему применяют против вас, надо стремиться минимизировать ущерб, быстро устраняя его причины. Также надо сделать так, чтобы тот, кто пытается навредить вам, не смог получить какую-то пользу или прибыль даже в минимальных размерах. Если

же ему это все-таки удастся, лучше сделать так, чтобы его это не радовало. Например, если вас выживают из совместного бизнеса, можно выйти, но передать свою долю местным властям или оформить ее в качестве залога под кредит в банке.

Стратегемы нападения

13. «Бить по траве, чтобы испугать змею» — это разведка боем. Основная цель — принудить противника открыть свои планы, силы, связи с союзниками или заставить сменить обстановку на менее комфортную и, соответственно, менее выгодную. Либо просто испугать его и заставить отступить или вообще уйти.

Мирный вариант применения этой стратегемы — маркетинговые исследования, опросы общественного мнения и другие подобные действия, позволяющие выявить тенденции и предпринять в этой связи какие-либо шаги.

Часто случается так, что у какого-то человека нужно что-либо выяснить или попросить, но делать это напрямую неудобно. Тогда можно как будто случайно сказанной фразой спровоцировать его на активные действия или на ответную реакцию. Ваш собеседник держится холодно? Расскажите ему анекдот или пошутите. Он улыбнется, и это растопит лед. Вам известно, что собеседник владеет какой-то интересной для вас информацией? Скажите что-нибудь глупое на эту тему. Если он не предупрежден о том, что имеющиеся у него сведения надо держать в секрете, он с большой вероятностью начнет спорить с вами и всё расскажет. Есть старый анекдот. Петр I хотел приучить крестьян к картофелю, но это ему не удавалось. Тогда он поручил солдатам сторожить картофельные поля. Крестьяне тут же решили,

что, раз картофель охраняют, то, значит, он представляет собой что-то ценное, и стали его воровать, чтобы использовать в пищу.

Также эту стратегию можно использовать для выявления шпионов, скрытых недоброжелателей и просто нелояльных людей. Сообщите о своих стратегических намерениях (необязательно истинных, главное, чтобы они выглядели убедительно) и посмотрите, кто будет противодействовать.

Мой знакомый как-то рассказал, что прогорел в одном из своих проектов, а вложенные деньги надо срочно вернуть банку. Его китайский партнер сразу предложил ему недостающую сумму. Казалось бы, это проявление настоящей дружбы — один человек хочет помочь другому. Однако на самом деле ситуация не такая простая. Поскольку сумма была большая, требовалось юридическое оформление. Если бы мой знакомый согласился, ни о каком дальнейшем совместном бизнесе не могло бы быть и речи — моего приятеля бы выдавили, и он бы еще остался должен. Тут очевидно, что китаец раскрыл свои планы поставить совместное предприятие и своего иностранного партнера под свой единоличный контроль.

Самый простой способ избежать применения этой стратегии против вас — не реагировать слишком быстро на информацию, которую вы получаете, а тщательно ее анализировать. Также надо понимать, от кого именно поступают сведения.

14. «Позаимствовать труп, чтобы вернуть душу» — означает, что для достижения успеха в неблагоприятной ситуации следует повторно использовать какой-то уже не очень актуальный фактор. Иными словами: новое — хорошо забытое старое.

В бизнесе этот прием может подразумевать возрождение былой славы собственной продукции. Например, многие российские производители дают своим товарам названия

времен СССР. Это позволяет сыграть на чувстве ностальгии по детству или молодости потребителей, находящихся в зрелом и пожилом возрасте. Кроме того, принято считать, что во времена СССР продукция была более натуральной, чем сейчас, поэтому такой товар может иметь преимущества в глазах тех, кто выступает за здоровый образ жизни.

Тот же подход применяется и к отдельным элитным товарам. Ручка Parker намного дороже обыкновенной шариковой ручки, хотя обе выполняют одинаковую функцию. Но люди продолжают покупать Parker, потому что такими ручками пользуются высокопоставленные и известные личности. В 1987 году Горбачев и Рейган подписали договор об ограничении ядерных вооружений именно ручками фирмы Parker. Такими же или аналогичными ручками и сегодня расписываются руководители государств. Простым людям также хочется иметь вещи «как у Путина», даже если речь всего лишь о ручке. Соответственно это желание увеличивает продажи подобных изделий. По сути, связь бренда с историческими событиями или известными людьми как раз и является упомянутым в стратагеме трупом, так как на качестве товара никак не отражается, ведь расписаться обычной ручкой можно не хуже, чем ручкой Parker.

В том же ряду — привлечение известных людей к каким-то проектам или потреблению товаров и услуг. Когда в город приезжают звезды эстрады или крупные политики, гостиницы стараются любыми способами поселить их у себя, поскольку это послужит действенной рекламой для простых потенциальных постояльцев.

Пример из китайской жизни: бывших высокопоставленных чиновников или якобы родственников нынешних руководителей часто приглашают для участия в мероприятиях, общественных организациях, деловых встречах и т. д. Это позволяет устроителям чувствовать свою связь с сильными мира сего, однако на самом деле не дает никакой практической пользы.

Раньше китайские организаторы форумов и конференций брали деньги за фотографирование с известными и высокопоставленными личностями. Если человек занимал действительно высокий пост, стоимость фото с ним могла достигать нескольких тысяч долларов. Сейчас это запрещено.

Однажды меня познакомили с руководителем одного из подразделений ЦК Компартии Китая. Он был очень харизматичным, производил впечатление энергичного, смелого и деятельного человека. Его активное стремление участвовать в каких-то бизнес-проектах вызывало удивление на фоне активизировавшейся борьбы с коррупцией. Во время второй или третьей встречи с ним выяснилось, что он уже бывший чиновник, ушел на пенсию, но раздает визитки со старой работы. То есть «труп» — визитки и вошедшая в привычку уверенность в себе приносили ему конкретную пользу. Его регулярно приглашали на ужины и мероприятия как потенциального партнера или как «свадебного генерала», и иногда ему удавалось даже неплохо заработать. Помню, как он воспользовался связями и принял участие в работе по приему делегации японских предпринимателей, посещавших Китай по приглашению ЦК. Во время встречи с японцами он перехватил инициативу и организовал несколько встреч с китайскими бизнесменами, от которых получил вознаграждение. При этом речь не идет о мошенничестве — он открыто заявлял, что недавно ушел на пенсию, сохранил связи и готов их использовать на взаимовыгодных условиях. Обман был лишь относительный: на самом деле на пенсию он ушел больше года назад, а все связи перестали быть эффективными, как только он оставил должность.

Легкий способ проверить, насколько «труп» жив, — обратиться с очень конкретной и сложной просьбой. По реакции собеседника сразу станет ясно, в силе он или же у него всё в прошлом и его жизнь теперь сводится только к посиделкам с друзьями и взаимным комплиментам.

Мы уже упоминали трюк: маленькая компания берет большой заем на один день, чтобы заявить в уставный капитал крупную сумму для введения будущих клиентов и партнеров в заблуждение относительно своих финансовых возможностей. Есть и совсем примитивные примеры — к вам обращается с просьбой школьный товарищ, с которым вы не виделись многие годы. Вы выполняете его просьбу, исходя из того, что дружили с ним в детстве. На самом деле дружбы уже давно нет, вы помогаете ему в память о прошлом.

В неблагоприятной ситуации необходимо сохранять хладнокровие и трезвый ум. Можно привлечь третью силу для того, чтобы временно использовать ее как свою. Действуйте как в анекдоте.

Заходит заяц в бар и орет:

— Эй, кто на меня?

Молчание.

Заяц снова:

— Еще раз спрашиваю: «Кто на меня?»

Снова молчание. Заяц опять:

— Всё, в последний раз спрашиваю: кто на меня?

Выходит медведь:

— Ну, я.

— Тебя как зовут?

— Миша.

— Эй, кто на нас с Мишей?

Если стратагему №14 применяют по отношению к вам, нужно четко оценивать роль каждого из оппонентов. Обычно, если противник идет на использование данной тактики, это означает, что вы находитесь в более выигрышном положении и от вас что-то нужно. Ваша задача — сохранить перевес и понимать реальную ценность того, что вам предлагают.

15. «Сманить тигра с горы» — выведение противника из зоны комфорта, лишение его поддержки сторонников.

Человек, оказавшись в новой для него ситуации, будет менее уверен в себе и станет слабее в период адаптации. Если вам удалось проникнуть в его рабочую среду и изменить там порядки или настроить против него тех, кто его поддерживает, то он окажется уже в новом окружении, что пошатнет его позиции. Игра на чужой территории всегда требует более тщательной подготовки, более затратна и сопряжена с дополнительными рисками. Самый простой пример: человек приезжает в страну, языка которой он не знает. Очевидно, что он сразу попадает в уязвимое положение.

Если у вас техническое образование, то, общаясь с гуманитарием, вы можете чаще использовать техническую терминологию, ссылаться на технологические процессы и т. д. Если вы гуманитарий, то в беседе с технарем можете упираться на то, что ему сложно понять. В обоих случаях вы окажетесь в выигрышной ситуации, так как собеседник будет «плавать», а инициатива останется за вами. Если стороны договорились провести совместную выставку или форум, то тот, на чьей территории будет организовано это мероприятие, может получить больше прибыли, потому что сможет договориться о различных тайных скидках и бонусах с подрядчиками и ничего не сказать своему партнеру.

Вместе с тем бывают ситуации, когда нужно, наоборот, говорить с человеком «на его языке». Если собеседник не интересуется футболом, а вы приметесь в подробностях рассказывать ему перипетии недавнего матча, то вряд ли у вас получится найти с ним общий язык. Так же не стоит говорить о новых веяниях в искусстве с тем, кто этим не интересуется. Сопровождая китайские делегации, я часто наблюдал, как принимающая сторона «перегибала палку» при организации культурной программы — нанимала профессиональных гидов, и те во время экскурсии рассказывали в мельчайших деталях биографии знаменитостей местного масштаба или в подробностях разъясняли основы религиозного

мировоззрения древних жителей региона и т. п. Излишек неактуальной и неинтересной информации приведет к тому, что делегация почувствует себя неуютно, «не на своей горе» — устанет и начнет намекать, что пора ехать в гостиницу отдыхать. Создав видимость «своей горы» для оппонента, вы сможете манипулировать им, периодически «выманивая» его оттуда, ставя в неловкие ситуации, пока однажды не примете решение избавиться от него окончательно.

Так что, если вы планируете привлечь иностранного инвестора, постарайтесь, чтобы он почувствовал себя «на своей горе». Обеспечьте ему информационную и лингвистическую поддержку — быстро и квалифицированно отвечайте на вопросы о проекте, предоставьте переводчика достаточно хорошего уровня.

Один иностранный предприниматель решил разместить заказ на китайской текстильной фабрике. Он прилетел в Китай, стороны обсудили все вопросы, но разошлись в вопросе стоимости. Китайский партнер хотел больше денег, чем рассчитывал заплатить иностранец, и в качестве аргументов ссылался на растущие издержки производства, а также на тот факт, что «такая стоимость у всех». Иностранец попытался вникнуть в расчеты стоимости, чтобы их выверить, но не смог, так как для того, чтобы определить себестоимость, требуется большой объем точной информации, которую тяжело получить в чужой стране в сжатые сроки. Поэтому у него было два пути: приступить к сбору информации, отложив сделку на неопределенное время, или же начать работать на условиях китайского партнера. Он выбрал второй вариант.

От этой стратагемы могут пострадать самоуверенные люди, берущиеся за проекты в сферах, в которых не разбираются, или пытающиеся вести бизнес на чужой территории. Есть много примеров того, когда успешные предприниматели разорялись, вложив деньги в новые отрасли типа криптовалют или интернет-технологий. Человек ищет новые

направления, знакомится с тем, кто «в теме», — начинает бизнес и прогорает. А тот, кто «в курсе дела», скорее всего, окажется в плюсе, то есть заработает деньги или как минимум не потеряет их, то есть он применил эту стратегию.

Сюда же относится умение выдерживать паузу в разговоре. Иностранцы часто совершают такую ошибку: пытаются форсировать события, давят на потенциального партнера. В итоге они добиваются совсем не того, чего хотели, потому что чем больше говоришь, тем хуже. Ведь человек пока не до конца понял свою выгоду, а его настойчиво убеждают принять участие в проекте. Получается как в американской поговорке: «Если не понимаешь, о чем идет речь, то речь идет о твоих деньгах». Таким образом, наседая на собеседника, вы отпугиваете его. То же самое происходит, когда в супермаркетах к вам обращаются слишком ретивые продавцы и навязывают товар, вы начинаете испытывать сомнения в необходимости его приобретения. И наоборот, если сервис не очень агрессивный и вам дают спокойно подумать, вы воспримете это как заботу о клиентах и станете более лояльным. В данном контексте тигр — это нужное вам решение или действие. Стремление «давить» может привести к положительному результату только в том случае, если ваш собеседник — слабый и восприимчивый человек, ограниченный временными рамками. Если человек сильный или имеет возможность посоветоваться с кем-то, излишнее давление пользы не принесет.

Стратегия № 15 советуют применять против уличных мошенников и подобных им элементов. Обычно жулики стараются действовать по отработанной схеме: пытаются завязать контакт, втереться в доверие и сделать так, чтобы вы поскорее расстались с деньгами. Некоторые их жертвы с самого начала понимают, что попадают в опасное положение, однако им не хватает смелости и изобретательности избежать этого. В таких ситуациях можно огорошить преступника неожиданным для него действием или вопросом.

Главное — чтобы поведение было совершенно не типично и выходило за рамки того, что тот ожидает. В конце концов здоровье и деньги дороже мнения незнакомых вам людей, которые окружают вас в данный момент, но через несколько минут забудут о вашем существовании.

Чтобы эту стратегию не применили к вам, нужен беспристрастный анализ ваших преимуществ, сил и опыта. Также надо стремиться вести конфликты на своей территории или в «своей» сфере. Если же вам пришлось «спуститься с горы», то готовьте пути отступления — безболезненного и своевременного возвращения «на гору».

16. «Если хочешь поймать, сначала отпусти» — играй с противником как с воздушным змеем». Когда вы запускаете воздушного змея, вы отпускаете его от себя в небо на большое расстояние, но при этом продолжаете контролировать и всегда можете вернуть на землю.

Здесь могут быть две тактики.

Первая: вы преследуете своего противника, настигаете его, даете выйти из сложного положения, потом опять настигаете и т. д. Он будет измотан и однажды перестанет сопротивляться. Или же поверит в свою неуязвимость и допустит серьезную ошибку, чем вы эффективно воспользуетесь.

Вторая: вы наступаете на противника, а потом намеренно делаете вид, что слабы, и отступаете. Через какое-то время он решит, будто намного сильнее вас, и расслабится, что также даст вам преимущества.

В Китае, если нравится какая-то вещь на рынке и хочется сбить цену, надо отвернуться и пойти дальше — тогда торговец позовет вас и предложит скидку.

Важный элемент стратегии переговоров с китайцами: чем сильнее вы будете проявлять заинтересованность в сотрудничестве, тем дороже вам это обойдется. Но, конечно, надо помнить о балансе, потому что, если будет складываться впечатление, будто сотрудничество

вам совсем не нужно, оппонент тоже потеряет к нему интерес. Некоторое отсутствие заинтересованности следует демонстрировать в любом случае, даже если к вам обращается старый партнер. Лично у меня каждое обсуждение условий сотрудничества с китайцами происходит как в первый раз, хотя я уже знаком с некоторыми из них несколько лет и регулярно с ними взаимодействую. Интерес со стороны потенциального партнера необходимо то подогреть, то остудить. Например, хвалить его и его идеи и тут же указывать на какие-то недостатки и сложности. В целом также надо занимать выжидательную позицию — не торопить собеседника, не переходить к делу раньше него. Можно даже без энтузиазма реагировать на его предложения, а чуть позже направить ему свои условия сотрудничества.

Иногда эта стратагема часто играет плохую шутку с китайскими предпринимателями при контактах с иностранцами. Применяя ее, они забывают об особенностях менталитета других народов, поэтому часто всё заканчивается толком не начавшись: раз предложение не вызвало интерес, иностранец будет искать другого партнера.

В целом методика похожа на приемы, применяемые некоторыми общественными деятелями во время публичных выступлений: они чередуют громкий голос и шепот, вводя таким образом слушателей в транс.

Данную стратагему любят применять против своих подчиненных руководители китайских предприятий. Мы еще рассмотрим вопросы управления китайским коллективом, здесь же отметим, что китайские боссы обычно держат подчиненных в тоне — сначала ругают, через короткое время хвалят или сначала хвалят, а потом ругают. В результате подчиненный начинает искать повод лишний раз угодить своему шефу.

Здесь также есть сходство с предыдущей стратагемой: нельзя показывать свою заинтересованность. Пример,

который я однажды наблюдал, весьма показателен. Семья зашла в зоомагазин, чтобы купить игрушку для своего питомца. Женщина-продавец с теплой улыбкой подошла к ним и порекомендовала посетить магазин через неделю, когда придет новая поставка и выбор будет больше. Глава семейства был очень благодарен и обещал зайти. Вполне вероятно, что во время следующего визита этой семьи продавец убедит их купить товар подороже. В этот же раз он их «отпустил», на самом деле привязав к себе. Как говорил Лао-цзы, в мире нет ничего мягче и слабее воды, но она может разрушить самый твердый предмет. Здесь уместно вспомнить китайский принцип мягкой силы, который я затрагивал в первой главе.

Если эту стратегию применяют против вас, не нужно терять рассудок из-за неприятностей. Проанализируйте свои сильные стороны, при необходимости измените свои планы и возьмите инициативу в свои руки. Если вас пытаются поставить в безвыходное положение, трезво оцените свои силы и своевременно отступите. Можно также принять бой, если уйти никак не удастся. Возможно, смелые и решительные действия помогут изменить ситуацию. Также можно применить стратегию № 1 — обмануть противника и выйти из-под его контроля. Ни в коем случае нельзя отчаиваться или привыкать к сложной ситуации и расслабляться. Помните, что чрезмерное стремление к победе в переговорах может сыграть с вами злую шутку: чем больше вы будете давить, тем больше будет падать активность китайцев. Лучше подойти к вопросу «по-китайски»: если судьба работать вместе, значит, все получится, если не судьба — ничего страшного.

17. «Бросить кирпич, чтобы получить нефрит» — стратегия неравноценного обмена. Кирпич — это приманка, а нефрит — основная цель. Приманкой выступает какая-то относительно небольшая выгода, что-то бесплатное и т. п.

В основе этой стратагемы лежит желание людей получить что-то, не прилагая особых усилий. Благодаря ей до сих пор существуют финансовые пирамиды.

Пример использования данной стратагемы — различные системы накопления баллов, бонусов, купоны на скидку и т. п. Клиенты получают какую-то выгоду, компании — постоянных клиентов, размер прибыли компаний в любом случае больше того, что они дают клиентам «со скидкой», «по выгодным ценам» или бесплатно.

Тактики могут быть разные. Например, возьмите вещь, не имеющую для вас особой ценности, а потом, сильно преувеличивая ее пользу, обменяйте на то, в чем действительно нуждаетесь. Можно также воспользоваться незнанием противника, если он недооценивает то, что имеет.

Некая страховая компания работала в одной из южных провинций Китая. Осознав, что борьба за клиентов в городах становится все жестче и, соответственно, менее прибыльной, руководство компании приняло решение ориентироваться на деревню. Самой прибыльной операцией для этой компании было страхование жизни, но деревенские жители не видели в этом необходимости. Чтобы привлечь их, страховые агенты, приехав в очередную деревню, выясняли, кто из ее жителей страдает неизлечимыми болезнями и должен вскорости покинуть наш мир. Они страховали жизни этих людей абсолютно бесплатно и после их смерти выплачивали их семьям страховки. Это, безусловно, было невыгодно для страховой компании, но зато информация о пользе страхования очень быстро распространилась среди крестьян — что, в свою очередь, вызвало приток клиентов и рост прибыли, во много раз превышавший выплаты по страховке, оформленной бесплатно. Таким образом, бесплатная страховка здесь выступает в роли кирпича, а рост прибыли — нефрита.

Еще один пример: владелец небольшого бизнеса регулярно давал объявления в местной газете о том, что потерял документы и просит их вернуть за вознаграждение.

Стоимость объявления невысока — это кирпич, повышение известности, привлечение внимания — нефрит.

Можно также вызвать интерес с помощью чего-то необычного. Если незнакомый человек будет говорить на вашем родном языке с легким акцентом, вам может стать любопытно, кто он по национальности и где учил язык, а это уже создает основу для взаимодействия. Некоторые люди пытаются заинтриговать окружающих и тем самым решить свои проблемы более радикальными методами: они экспериментируют со своей внешностью и одеждой, меняют имена и фамилии на необычные и т. п.

Эту стратегию широко используют в переговорах. Готовясь к встрече с партнером, выделите привлекательные стороны сотрудничества с вами. Чем больше вы назовете преимуществ, тем лучше, потому что собеседнику покажется, что он больше получает, чем отдает.

Если эту стратегию применяют против вас, нужно оценить свои активы, чтобы не продешевить; а если вы не до конца уверены в ценности того, что вам предлагают, можно просто ничего не делать. Если возникает желание применить стратегию «Увести овцу легкой рукой», надо подумать: точно ли благоприятный момент случаен, не является ли ситуация ловушкой? Если объект находится в зоне строгого контроля противника, лучше быть осторожнее и воздержаться от каких-либо шагов.

18. «Хочешь поймать разбойников, поймай их главаря» — означает решение проблемы путем искоренения причин ее возникновения.

Основной посыл сводится к тому, чтобы решить какую-то проблему раз и навсегда. Недаром один из основных принципов традиционной китайской медицины — лечить не болезнь, а причины заболевания.

Иногда эта стратегия приводит к перегибам и серьезным последствиям. Так, некоторые девушки пытаются

быстро похудеть и перестают есть — и в результате заболевают анорексией. В 1990-е годы некоторые предприниматели пытались устранить своих конкурентов криминальными способами.

Простой пример из повседневной жизни — переманивание ключевых сотрудников конкурентов. Зачастую обладание каким-то оборудованием не делает работу предприятия эффективной без наличия опытных специалистов. Часто бывает, что существенная часть успеха предприятия обеспечивается несколькими конкретными специалистами, совсем не обязательно занимающими руководящие посты.

Еще одна тактика — удар по главному активу конкурента. В некой провинции были две компании, которые остро конкурировали между собой. Они занимались производством оптики и стеклянных изделий. Одна из компаний наняла местных крестьян, чтобы те разбили единственную дорогу, ведущую на завод конкурентов. На предприятии случился перебой с доставкой сырья и отгрузкой готовой продукции. Через какое-то время дорогу отремонтировали, но первая компания сумела расширить свою долю на рынке.

Эта стратегема важна для эффективного ведения переговоров. Помните один из принципов конфуцианства? «Во всем важен порядок». Порядок обеспечивается за счет соблюдения иерархии. Поэтому переговоры надо вести только с тем, кто принимает решения. Нередко руководители китайской делегации могут сказать, что устали или у них какие-то другие важные дела, и уйти, оставив вместо себя своего сотрудника. Тот начинает с вами спорить, выводить вас из себя своим упрямством и нежеланием видеть очевидные вещи. На самом деле у него нет задачи их видеть, он лишь намерен придерживаться позиции своего руководства и всеми силами стараться вам ее навязать. В моей практике были случаи, когда переговоры шли несколько часов, китайцы-начальники уходили, оставив молодняк продолжать беседу с партнерами, потом приходили часа через два

посвежившие и отдохнувшие и «вступали в бой». Если молодой сотрудник в их отсутствии шел на какие-то уступки, они всегда могли сказать, что это не было с ними согласовано и не имеет силы. Тогда иностранцы вдруг ощущали, что время вернулось на несколько часов назад, никаких переговоров не было, всё надо начинать сначала, только почему-то появилась усталость. В данной ситуации наши партнеры применяли еще и стратегию №4 — изматывание противника.

Если это происходит с вами, не тратьте зря силы, прерывайте переговоры на отдых и возобновляйте их только с главным переговорщиком с китайской стороны.

Эту стратегию можно использовать с целью привлечь кого-то на свою сторону. Молодых легче заинтересовать карьерным ростом (пообещав повышение или дав красивое название их должности); тех, кто постарше, лучше мотивировать денежными вознаграждениями или иными материальными благами. Или наоборот, можно сделать так, чтобы кто-то отказался от сотрудничества. Простой пример: часто в организациях при смене начальства меняется и значительная часть коллектива. Новый руководитель хочет привести с собой лояльных ему специалистов, с которыми он работал раньше, и расчищает для них пространство — создает такие условия для старой команды, что у нее пропадает интерес к работе. Если у человека пропадает главный интерес, он не захочет продолжать диалог или уволится.

Если эта стратегия угрожает вам, нельзя «класть все яйца в одну корзину»: ваши ценности должны быть рассредоточены. Если возникнет опасность переманивания ваших сотрудников, следует распределить между ними обязанности так, чтобы ни у кого не имелось полной картины происходящего в организации. Таким образом, если ваш работник перейдет к конкурентам, он не сможет полностью скопировать и воссоздать ваш продукт. Другие важные факторы противодействия этой стратегии — корпоративная культура и внутренняя система безопасности.

Стратегемы дезориентации противника

19. «Тайно вытаскивать хвост из-под котла» — значит обескровить противника. Иногда прямое противостояние может дорого стоить, долго длиться и поэтому быть невыгодным. В таком случае следует ослабить неприятеля, лишить его «корней» — источников финансирования, мощных покровителей и т. п.

Для того чтобы успешно применять эту стратегию, нужно уметь различать образ и суть. Обычно проблемы исходят от образа противника, на самом же деле управляет всем его суть — то, что находится за образом. Если прервать сообщение между тылом и воинскими частями, энтузиазм бойцов будет подорван.

Например, если речь идет о моральной, имиджевой или политической поддержке вашего врага влиятельным человеком, надо сделать так, чтобы испортить репутацию противника в глазах его покровителя. Неблаговидные дела курируемого могут испачкать репутацию куратора, тогда связь между ними ослабнет. Так, некоторые публикации в СМИ, порочащие какого-либо известного человека, могут быть организованы его конкурентами.

Важно определить, что в значительной мере влияет на себестоимость предлагаемых конкурентами товаров

или услуг, и взять этот фактор под свой контроль. Можно, например, сделать нерентабельным производство конкурентов, контролируя его источники сырья. Мой знакомый был владельцем строительной фирмы в одной из северных провинций Китая. Он вел ожесточенную борьбу с конкурентами, пока не купил местный цементный завод. После этого он поднял цены на цемент для конкурентов и опустил их для себя. Таким образом, его конкурентные преимущества возросли. Некая компания занималась производством бытовой техники, часть деталей покупалась у поставщиков. Компания определила, без каких деталей приборы не могут работать, потом одних поставщиков она купила, а с другими подписала соглашения об эксклюзивном дилерстве. В результате многие конкуренты вынуждены были закрыться.

Однажды я был свидетелем того, как иностранцы и китайцы создали металлургическое СП в Китае. Последние лет десять китайцы стараются сотрудничать с зарубежными партнерами по формуле «рынок в обмен на сырье». Иностранец имел месторождение, китайский — каналы сбыта продукции. Схема действовала так: иностранная компания добывает сырье и перерабатывает его в полуфабрикат, потом продает совместному предприятию по льготной цене; СП изготавливает готовую продукцию и продает на китайском рынке. С точки зрения иностранца, они стали «одной семьей» с китайской компанией, их стали связывать особые отношения и т. п., а вот представитель китайского акционера, на словах полностью поддерживая тезис об «одной семье», на деле торговался за отпускную цену полуфабриката так, как будто от этого зависела его жизнь. Причем, создавая совместное предприятие, китайцы выдвинули требование об эксклюзивных правах на продукцию иностранного производителя (то есть полуфабрикат), а иностранцы, мечтая выйти на гигантский китайский рынок, согласились. Они не имели права продавать свою продукцию никому,

кроме СП. Китайский акционер пользовался этим и постоянно требовал снизить стоимость полуфабриката во имя процветания общего детища — совместного предприятия. То, что иностранцы, будучи вынуждены поставлять товар по себестоимости или даже дешевле, выходили в минус, китайскую сторону не очень волновало. В ход шли аргументы, что, мол, сейчас кризис и надо потерпеть. За время сотрудничества китайский участник СП разросся до масштабов серьезной корпорации с интересами уже не только в металлургии, но и транспорте, судостроении, финансах и недвижимости. Здесь довольно ясно просматривается желание китайской стороны взять под контроль иностранную сторону — заставить работать себе в убыток, чтобы потом подешевле выкупить месторождение и прилегающий к нему горно-обогатительный комбинат. Были еще два полезных для китайской стороны момента. Во-первых, она имела полное представление о технических и экономических показателях и месторождения, и горно-обогатительного комбината, так что отсутствовал риск столкнуться с неприятными сюрпризами. Во-вторых, когда иностранец «дозреет» и решит продать свой актив, эта китайская компания будет первой, кто захочет его купить, потому что другим покупателям потребуется около года, чтобы все изучить, согласовать и т. д.

Если у кого-то есть что-то нужное вам, но вы не хотите тратить деньги на покупку, можно попробовать начать с этим человеком совместный бизнес. В этом случае стоимость его преимущества снизится, ведь он акционер и должен предоставлять особые условия сотрудничества. Когда партнер поймет, что теряет выгоду, и захочет отделиться и выйти из совместного бизнеса, у вас уже будут схожие преимущества: часть его контактов перейдет к вам, ваши специалисты овладеют его знаниями, вы поймете алгоритмы его работы и т. д.

Противостоять данной стратагеме можно путем создания запасных путей. Если речь идет об источниках

финансирования или о поставщиках, надо прорабатывать и альтернативные варианты на случай возникновения проблем. Или можно одновременно использовать несколько вариантов, но при этом стараться, чтобы как можно меньшее число людей знало об этом.

20. «Ловить рыбу в мутной воде» — значит пользоваться неразберихой и получать выгоду.

Чтобы ловить рыбу в мутной воде, надо, естественно, сначала замутить воду — создать беспорядок, благодаря которому вы сможете не только улучшить свое материальное положение. В условиях хаоса легче воспользоваться колеблющимися и не решающимися сделать выбор людьми и привлечь их на свою сторону, добившись таким образом значительного перевеса для борьбы с противником. Если неразбериха возникла без вашего участия, надо отслеживать ситуацию, чтобы ухватить благоприятный момент. Можно также запутать противника, чтобы он, как рыба в мутной воде, не понимал, в каком направлении двигаться.

Периодически в СМИ появляются статьи о том, что найдено суперсредство, которое навсегда сделает людей молодыми и здоровыми сразу же после первого применения. Эти публикации представляются как результат утечки секретной информации. Народ начинает интересоваться и искать пути приобретения «суперсредства» за большие деньги. Также может иметь место искусственное нагнетание ажиотажа, распространение информации о грядущем неурожае, кризисе, остановке производства какого-либо товара. В результате население начинает скупать товар, чтобы сделать запасы. Цена на продукцию растет, продавцы и производители получают дополнительную прибыль из воздуха.

Ажиотаж можно создать не только среди покупателей, но и среди продавцов. Несколько артелей китайских крестьян взяли в аренду землю под Иркутском и стали выращивать овощи для продажи на местном рынке. Несколько

российских бизнесменов объединились и стали вести с ними переговоры о выкупе всего объема сельхозпродукции. Они встречались со всеми артелями по очереди, сообщая каждой, что только что другая артель согласилась на меньшую цену. Конечно, китайцы вполне могли договориться в своем кругу об установлении единой цены, которая бы их устраивала, но они друг другу не доверяли. Даже если бы им удалось прийти к соглашению, нельзя исключать того, что один из них всё равно нарушил бы договоренности. Поэтому китайцы начали конкурировать между собой и снижать цены. В результате российский закупщик купил их продукцию очень дешево.

Все, наверное, когда-то встречали людей, которые специально говорят путано, употребляют много непонятных узкоспециальных терминов. Таким способом они пытаются произвести впечатление профессионала высокого уровня. Как правило, это молодые и не очень опытные сотрудники. Другие стремятся запутать клиента, отбить у него желание вникать в детали. Такое случается, например, среди программистов-фрилансеров или работников автосервиса. Они сыпят специальными словечками, отлично понимая, что клиент не в теме и не сможет четко оценить объем работы, а некоторые таким образом рекламируют свой товар, пытаясь выдать его за что-то высокотехнологичное и передовое. В любом случае все они скрывают правду, поэтому надо быть дотошным и не стесняться задавать вопросы и просить разъяснений.

Порой вас предупреждают: если вы попытаетесь что-то сделать, вас ждут неразрешимые проблемы, множество подводных камней и ловушек и помочь сможет только конкретный человек или структура. Естественно, не безвозмездно. Так эту стратегию используют различные посредники, которые помогают гражданам взаимодействовать с госорганами, риелторы, часть юристов. На самом деле вполне можно обойтись без них — возможно, решение

ваших вопросов займет немного больше времени, но зато окажется не столь затратным.

Если оппонент создал условия, в которых вы оказываетесь дезориентированы, лучше не предпринимать скоропалительных действий, сохранять хладнокровие и выждать, пока ситуация не прояснится. Или же попытайтесь отступить в безопасное место.

21. «Цикада сбрасывает свою золотую кожу» — стратегема активного отступления. Предполагается, что ситуация отступления опасна сама по себе, поэтому противника надо запутать, а его действия — замедлить. Очень важно выбрать правильный момент для использования этой стратегемы — слишком раннее «сбрасывание кожицы» лишит вас шансов на победу, а слишком позднее — не спасет и позволит планам врага реализоваться.

Применять стратегему №21 можно в нескольких случаях. Например, если вашим интересам угрожают одновременно два противника, не связанные друг с другом. Имеет смысл имитировать активную подготовку к конфликту с одним из них. Он начнет анализировать ситуацию и планировать ответные шаги. В это время надо быстро нанести поражение второму противнику. После того как тот будет повержен, вы сможете продолжить борьбу с первым. Здесь важно сохранять секретность намерений и быстроту действий.

Другой вариант — оставить врагу «оболочку», то есть что-то фальшивое и не представляющее ценности. Пока он будет с ней разбираться, можно ретироваться и перегруппировать силы.

Есть и вполне мирный способ применения данной стратегемы: создать себе имидж и пользоваться им, одновременно меняя суть, обретая новые качества или осваивая новые направления деятельности. Например, компании, образовавшиеся в результате реорганизации госорганов или по инициативе властей, создают впечатление очень

надежных, проводящих в жизнь политику правительства, хотя на самом деле они вполне независимы, их деятельность сопряжена с большим риском, а работа может быть неэффективной. В данном случае «участие» госорганов выполняет роль приманки.

В торговле эта стратагема применяется при создании дизайна упаковки или изготовлении товара под каким-то привлекательным брендом. Так, известный российский предприниматель зарегистрировал фирму во Франции, нанял француза-дизайнера для разработки лекал детских пуховиков. Заказ на изготовление пуховиков был размещен на фабрике в Китае. По сути, это был китайский товар достаточно среднего качества, однако в России его представили как продукцию французской фирмы. Пуховики были дешевы, выглядели по-европейски модными и быстро разошлись. Некоторые организуют сборочные производства каких-то товаров в Европе, чтобы поставить на них лейбл «Сделано в ЕС». На самом деле все составные части изготовлены в Китае.

Если ваш оппонент хочет применить эту стратагему по отношению к вам, например предлагает какие-то уступки, то это говорит о критичности его положения. Поэтому нужно как можно быстрее добиться победы, чтобы не дать ему отступить. Так же, как и в предыдущих стратагемах, надо разделять образ и суть, чтобы не попасться на уловку. Самое простое, что может сделать противник, — провести переговоры, в ходе которых он будет давать какие-то обещания, брать на себя обязательства и т. п. Потом он сделает вид, будто ничего не было. Если вы начнете ему напоминать, он скажет, что вы его не так поняли, дескать, он имел в виду совсем другое. У меня бывали сложные моменты во взаимоотношениях с китайскими партнерами, и, если я шел им навстречу, все заканчивалось именно так. Поэтому словам верить нельзя, нужны конкретные действия в кратчайшие сроки.

22. «Закреть дверь, чтобы поймать вора». Изначально в военной сфере эта стратегема применялась для уничтожения воинских частей противника, которые выполняли роль спецназа: проникали в тыл и вели подрывную деятельность. Их надо было нейтрализовать, потому что если они просто отступали, то продолжали наносить вред.

То есть, если противник ослаблен и находится в затруднительной ситуации, надо закрыть ему пути к отступлению.

Эту стратегему применяют торговые сети и рестораны — про них нельзя забывать, поскольку везде можно наткнуться на их рекламу, их филиалы находятся во всех проходных местах и потребители часто туда заходят, даже если не собирались. Из крупного торгового центра сложно выйти («отступить»), не потратив деньги, — за короткий промежуток времени там можно купить любой товар повседневного спроса, почистить вещи в химчистке, посетить парикмахерскую, пообедать и посмотреть кино. Эту же схему применяют в турбизнесе турецкие и египетские отели, организуя отдых туристов по типу «все включено». Может показаться, что отели предлагают минимальные цены, но они точно не будут заниматься благотворительностью и работать себе в убыток. Снизив цены на что-то одно, они поднимают их на что-то другое, в конечном итоге неплохо зарабатывая на постояльцах.

Схожая ситуация — с монополистами, явными или скрытыми. Если без их товара не обойтись, покупатель вынужден идти на их условия.

С этой же целью создаются различные союзы. Например, авиакомпании входят в альянс с гостиницами, магазинами, таксомоторными парками, туркомпаниями. Авиапассажир, купив билет, может рассчитывать на выгодные тарифы почти по всему своему пути. Он как бы автоматически окружается заботой со стороны всех членов альянса, в результате чего становится лояльным клиентом.

Примерно то же встречается в бизнес-ассоциациях. Есть объединения узкого профиля, куда принимают профессионалов в очень конкретной отрасли, чтобы они сообща решали проблемы и не конкурировали между собой; а есть ассоциации широкого профиля — их члены могут взаимодополнять друг друга, предлагая клиентам обширный спектр услуг. Получившие возможность легко решить самые разные проблемы, клиенты снова и снова обращаются в такую ассоциацию.

Еще одна тактика — добиться того, чтобы у оппонента не осталось аргументов. Это можно сделать, если заранее предугадать его доводы и подготовиться. Или если вовлечь в спор с коллегой начальника, который примет вашу сторону.

Несмотря на кажущуюся простоту, эта стратагема требует большой подготовительной работы. Нужно сконцентрировать свои силы и преимущества для блокировки противника и нанесения удара. При этом необходимо трезво и объективно оценить мощь оппонента — если этого не сделать, последствия могут быть прямо противоположными тем, что вы ожидали.

Также нужно продумать и систему обороны, ведь окруженный враг будет стараться прорвать окружение. Этот аспект применения данной стратагемы больше относится к переговорам и борьбе с конкурентами.

Китайская компания отправила иностранной фирме партию продуктов питания. Перед отгрузкой товара были получены все необходимые документы, в том числе справка о соответствии стандартам качества. Сделка совершалась на условиях FOB*, а значит, китайский поставщик не несет ответственности за сохранность товара в пути. По прибытии товара выяснилось, что часть продуктов имеет несвойственный им запах. У иностранцев возникли проблемы со

.....

* FOB — Free On Board (бесплатно на борт судна).

сбытом, они стали требовать возврата денег или замены товара. Китайская сторона отказалась, объясняя это тем, что запах в контракте не оговаривался, справка о соответствии стандартам качества имеется, поэтому вся ответственность на покупателе. Проблема была также в том, что в контракте не было четко прописано, стандарты чьей стороны используются. Получилось, что иностранная компания попала в сложную ситуацию, а китайская компания не оставила ей путей к отступлению, тщательно проанализировав контракт и международное право.

Еще один пример из бизнеса: человек по фамилии Чжэн захотел купить участок земли. Реальная стоимость участка составляла 2 млн юаней. Во время встречи с хозяином Чжэн стал хвалить участок. Хозяин назвал цену 5 млн, готовясь торговаться. Чжэн прикинулся простаком и согласился. Обрадованный хозяин сразу отказал другим покупателям. Тогда Чжэн сообщил, что живет в другом городе и ему надо вернуться домой, чтобы решить какие-то вопросы. Потом он регулярно подтверждал заинтересованность, но реальных действий не предпринимал. Продавец очень хотел получить пять миллионов вместо двух, поэтому питал надежду на скорейшее заключение сделки и продолжал отказывать другим покупателям. Время шло, продавец уже стал просить Чжэна решить вопрос окончательно и совершить покупку. Но Чжэн заявил, что ситуация изменилась, он выяснил реальную цену и требует скидку. Таким образом, новая цена получилась ниже 2 млн юаней. Продавец был вынужден согласиться, потому что, если бы он начал обращаться к тем покупателям, которым он отказал, они решили бы, что он в безвыходном положении, и стали бы требовать еще большую скидку.

Противодействие этой стратагеме — стратагема №21 «Цикада сбрасывает свою золотую кожу». Попробуйте запутать противника и отделаться минимальными жертвами. Также надо предусматривать пути отступления:

готовить запасные варианты, заручаться поддержкой сильных союзников и т. п.

23. «Объединиться с дальним врагом, чтобы побить ближнего». Здесь можно провести аналогии с западной поговоркой «Враг моего врага — мой друг». На самом деле все враги остаются врагами, но с некоторыми из них можно объединиться для победы над другими. Врагов нужно классифицировать и иметь к ним индивидуальный подход. Как выразился один мой китайский коллега, «нельзя давать им есть из одного котла». Это будет полезно для того, чтобы использовать их или победить.

Перед тем как описывать подходы к врагам, надо сделать небольшое отступление и сказать о дружбе. В моем понимании друг — достаточно близкий человек, с которым ты связан продолжительным активным общением, схожестью взглядов и т. п. У китайцев «друг» — очень широкое понятие, это слово употребляют для обозначения всех знакомых, общение с которыми проходит в позитивном русле, включая и приятелей, и единомышленников, и прочих «неврагов». Коллеги, однако, в число друзей не входят, так как товарищи по работе — достаточно четкий термин, а китайцы любят конкретику.

Что касается врагов, то китайцы делят их на две категории — «ближние» и «дальние». К последним можно отнести тех, с кем пока нет прямого пересечения интересов, но оно возможно в будущем. То есть, в принципе, почти всех. Согласно китайской военной теории, воевать с дальним врагом очень невыгодно и опасно. Невыгодно, потому что транспортировка сил потребует дополнительных затрат, а наступление приведет к более значительным потерям, чем оборона. Опасность заключается в том, что при выводе войск на дальние рубежи государство оказывается в уязвимом положении, если на него нападет неприятель. Поэтому с дальними врагами лучше иметь ровные отношения

и не вступать в открытое противостояние. С ближним противником воевать легче, так как вы его лучше знаете и лучше ориентируетесь в ситуации; а уж если вы общаетесь с дальним врагом ударите по ближнему, это не позволит им объединиться против вас.

Вот почему проваливаются совместные проекты с китайцами: когда появляется совместный интерес, вы переходите в группу «ближних врагов» из категории «дальних». Вам начинают создавать проблемы, чтобы выдать из проекта и взять его под свой контроль или чтобы проверить, не уводите ли вы часть прибыли в обход СП. Конечно, это касается в основном частного бизнеса, в государственных проектах политические факторы оказывают стабилизирующее воздействие.

Если вы производитель какого-то продукта и одновременно — дилер аналогичного продукта зарубежного производства, вы тоже применяете данную стратегию, поскольку объединились с дальним врагом (иностранным производителем, который является вашим конкурентом на глобальной арене) против ближних (конкурентов на отечественном рынке). Используя бренд этого иностранца как приманку, вы параллельно можете предлагать клиентам свою продукцию.

Похожий пример — привлечение иностранного финансирования или инвестиций. Вы опять-таки используете ресурсы «дальних» для присвоения преимуществ «ближних» (а может, и для уничтожения последних).

Или вы привлекаете кого-то для выполнения работы, в которой сами не сильны. Скажем, открывая интернет-магазин, нанимаете талантливых дизайнера и программиста и, используя их навыки, обходите конкурентов. На конференциях и выставках часто можно завязать новые знакомства, благодаря которым вы станете развивать еще одно направление в бизнесе.

Один мой знакомый терпеть не мог ходить на мероприятия, проводимые родными его жены, но та настаивала.

Тогда он стал флиртовать с одной из родственниц супруги, а потом редко, но регулярно расспрашивать жену об этой особе. Конечно же, был скандал. Жена на него обиделась. Он просил прощения на коленях. Жена его простила, но с тех пор не зовет на мероприятия своих родственников, а ходит туда сама, говоря им, что ее муж очень занят и не может прийти.

Если дальние и ближние враги объединяются против вас, то возможны разные способы противодействия. Можно перехватить инициативу и внести раскол между ними, вплоть до того, чтобы самому объединиться с одним врагом против другого. Или применить стратегию «Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао» — давить на уязвимое место, шантажировать. Многое зависит от возможностей противоборствующих сторон. Если вы сильнее врагов, то примите вызов, если слабее — отступите.

24. «Идти по ложному пути и захватить государство Го*» — занять чужое место. Данная стратегия широко используется в общественном транспорте в час пик, но это далеко не основное ее применение. Ключевое понятие здесь — ложность пути. Путь является целью, которую надо спрятать. Оппонент не должен догадаться, что настоящей целью является именно его место или имущество, а не движение к заявленной цели.

Стратегия подразумевает использование инфраструктуры или среды вашего противника с тем, чтобы сделать их своими. Основная задача — сэкономить свои ресурсы, получить пользу для себя с минимальными издержками. Оппонент при этом должен верить в чистоту ваших намерений и в восстановление статус-кво в будущем. Скажем, можно попросить вещь взаймы и не отдавать ее, одновременно

.....

* Княжество времен феодальной раздробленности Китая, основано в 1046 г. до н. э.

создавая такие условия, чтобы заимодавец не осмеливался или не смог потребовать причитающееся ему обратно. Другой вариант — сформировать сильную «пятую колонну» на территории противника и, когда придет время, воспользоваться ею для быстрого получения контроля над оппонентом.

Пример из бизнеса: крупный поставщик требует, чтобы мелкие дилеры продавали только его товар и отказались от товаров его конкурентов.

Как говорил Гуй Гуцзы, умный человек использует не свои слабые стороны, а сильные стороны глупца. Имеется в виду, что, если вам недостает каких-то важных для успеха качеств, надо привлечь к совместной деятельности того, кто этими качествами обладает. Сотрудничество, по мнению Гуй Гуцзы, — это использование (зачастую неявное) преимуществ других людей. Как преуспеть? Опирайтесь на свои сильные стороны. Как избежать поражения? Не пускать в ход свои несовершенства.

Вам наверняка периодически поступают предложения заняться бизнесом, в котором ваши функции могут быть достаточно краткосрочными. Например, производители каких-либо товаров ищут торговых представителей в регионах или даже странах. Некоторые из них любят подчеркивать, что они — деловые люди и будут платить только за результат. И что же получается? Торговый представитель хорошо ориентируется в своем регионе, имеет много полезных связей и благодаря этим преимуществам открывает рынок для выхода на него товаров производителя. Позже себестоимость товара вырастает, торговать им становится невыгодно, торговый представитель покидает цепочку, а производитель входит в регион напрямую: за счет сильных сторон своего торгового представителя он увеличил свою прибыль, не потратив ни денег, ни времени на организацию выхода на рынок. Может быть и такой сценарий: к вам как к эксперту в какой-то области обращаются с предложением

о сотрудничестве, подчеркивают свое особое расположение и готовность вступить в партнерские отношения, говорят о блестящих перспективах совместного бизнеса, а в реальности хотят использовать ваши связи и знания, не расходуя деньги на оплату ваших услуг.

Однажды в моей практике возникла ситуация: женщина из Латвии предложила скооперироваться с производителями китайских грузовиков, для того чтобы стать их дилером в Прибалтике. Она предлагала мне в будущем зарегистрировать в Риге совместную фирму, в которой я, как равноправный партнер, буду получать одинаковую с ней долю, но это должно было произойти только после начала сотрудничества с китайскими поставщиками. Было очевидно, что идея абсолютно сырая, бизнес-плана как такового не было. Почти каждый день я получал от нее электронные сообщения о том, что надо ускорить работу. По ее словам, мне следовало связаться с китайскими производителями, все выяснить, договориться о скидке, а также взять на себя обязанности переводчика. А поскольку я был партнером — лицом, заинтересованным в успехе совместного предприятия, мне надлежало действовать бесплатно. Одновременно выяснилось, что этой даме принадлежит транспортно-логистическая компания. Скорее всего, она решила обновить свой автопарк, купить дешевые грузовики китайского производства и сэкономить на сопутствующих услугах — на поиске надежного поставщика, переводе и т. п. В китайском языке есть такая пословица: «Быть проданным и помогать продавцу считать деньги». Имеется в виду ситуация, когда из человека выжимают всё, что только можно, а он этого не понимает и старается продолжать приносить пользу своим манипуляторам.

Обычно стратагема №24 применяется сильным по отношению к слабому. Если вы оказались в положении слабого, то надо спланировать коллектив и привлекать сильного союзника. Самый эффективный способ защиты — анализ

поступающих к вам просьб и предложений. Если, оказывая помощь какому-то лицу или организации, вы попадаете в зависимость от них, лучше прекратить взаимодействие. Иногда вы осознаете, что кто-то вас использует, но думаете, что это полезный контакт и в будущем вы тоже сможете получить свою выгоду. Или у вас есть планы начать совместный проект, тогда вы согласны потерпеть ради будущего процветания. Надо понимать, что люди часто бывают неблагодарны и, если вы кому-то помогли, это совсем не значит, что вам помогут в ответ. Если же вы не хотите помогать безвозмездно, сразу сообщайте, на какую взаимную услугу вы рассчитываете, и договаривайтесь. Важно, чтобы совпали временные рамки. Если кому-то помощь нужна сейчас, а ответная услуга понадобится вам через год, есть вероятность, что ваш партнер забудет о своих обязательствах или просто откажется их выполнять, ссылаясь на изменившиеся обстоятельства.

Стратегемы борьбы

25. «Украсть балки и заменить их подпорками» — стратегема подмены. Можно подменить хорошее на плохое, сильное на слабое, крепкое на неустойчивое, главное на второстепенное. В результате этих действий враг ослабнет и окажется поверженным.

В Китае власти строго следят, чтобы эту стратегему не применили иностранцы против китайского общества: средства массовой информации и китайский сегмент интернета достаточно жестко контролируются, делается упор на сохранение традиций и патриотизм, звучат предостережения о насаждении западной системы ценностей в китайском обществе.

В переговорах эта стратегема может выражаться в подмене цели. Одно совместное предприятие решило построить мукомольный завод. Возвели завод, потом сторонник-инициатор вдруг теряет интерес к проекту и хочет из него выйти. Находит множество объяснений и просит вторую сторону выкупить ее долю в СП. На самом деле причина оказалась очень простой: эта сторона имела тесные отношения с поставщиком мукомольного оборудования. Она получила большой процент от сделки по поставке оборудования, продала свою долю в заводе и осталась в большой прибыли. Хотя в начале сотрудничества она убеждала партнера в блестящих перспективах этого проекта.

Бизнесмен решил создать крупное сельскохозяйственное предприятие. Он пошел на прием к губернатору,

организовал публикации в СМИ. И в беседе с губернатором, и в статьях звучали высокопарные фразы о патриотизме и грядущем взрывном росте региональной экономики. После этого бизнесмен обратился в местный филиал банка с просьбой выделить гигантский кредит на реализацию проекта. Предприятие построили, но оно не заработало, так как оказалось, что существующая инфраструктура не позволяет обеспечить его нормальное функционирование. Комплекс простоял какое-то время, кредит было нечем выплачивать, поэтому его конфисковали в пользу банка. Можно предположить, что за красивой кампанией скрывалась весьма простая цель — вывести часть кредитных денег из проекта. Подобные схемы нередки и в инвестиционном сотрудничестве. Одна из сторон вкладывает основную часть денег, другая — свои связи, наработки. Потом первая подсчитывает убытки. Вторая тоже заявляет о разочаровании и ущербе, но на самом деле она получила прибыль. Изначально ее целью было не развитие СП, а решение своих материальных проблем за счет партнеров.

Схожий пример — работа некоторых благотворительных фондов. Находится красивая тема, подключаются СМИ к ее освещению, равнодушные граждане и организации спонсируют работу по спасению или возрождению чего-либо. При этом служащие фонда могут получать довольно высокую зарплату.

Вспоминается анекдот. Один богач построил четырехэтажное здание и объявил его домом для сирот. СМИ, подхватив тему, расписали его как доброго человека. Через какое-то время все заметили, что он сам живет в этом здании. Когда его спросили, в чем дело, он ответил: «Я же сирота!»

Данную стратегию используют, когда копируют бренды или производят контрафактную продукцию. В Китае существуют мелкие заведения фастфуда, логотипы которых имеют сходство с логотипами известных сетей типа KFC или

McDonald's. Замысел владельцев этих сетей очень прост: одни зайдут к ним по невнимательности, другие посчитают McDonald's слишком дорогим и предпочтут «почти McDonald's».

В Китае давно и широко распространена практика так называемого привешивания или примазывания. Крупные компании, госучреждения, правительственные структуры сдают в аренду свои названия. Так, при различных министерствах создаются и функционируют ассоциации, советы и прочие подобные образования, которые платят деньги организации, чье имя они используют, при этом последняя не несет за них ответственности. То есть это своеобразная франшиза — какая-либо структура действует под флагом авторитетного ведомства, но при этом остается независимой. Скажем, вы проводите форум с международным центром или некой ассоциацией при министерстве или правительственном комитете, а потом выясняется, что у вашего партнера не хватило сил организовать встречу на должном уровне. Или что вы должны полностью оплатить расходы на проведение мероприятия. Обычно это свидетельствует о том, что организация, с которой вы сотрудничаете, «привешена» к правительственной структуре и не является ее подразделением. В коммерции такое тоже может встречаться. С вами может общаться независимый торговый агент, используя бренд известной компании. Выход один — всё проверять.

Данной стратагеме можно противодействовать очень просто: надо оставаться самим собой, не стремиться казаться более современным или модным, не идти на поводу веяний, которых не понимаешь до конца. Также не следует принимать скоропалительных решений, важные идеи нужно обсуждать с независимыми экспертами. Это может касаться, например, кампаний по омоложению кадров — возможно, кто-то спонсирует их для того, чтобы заменить опытных экспертов на молодых. Также уместно вспомнить

про криптовалюты: никто не может дать точный прогноз, как они будут развиваться, но при этом вкладывать в них реальные деньги становится модным.

26. «Указывая на тутовое дерево, ругать акацию» — оказывать косвенное воздействие на кого-либо. Например, ругать не начальника, а его подчиненного. Или запугивать оппонента путем воздействия на сторонников («Бей своих, чтобы чужие боялись»). Скажем, задача публичных казней — не столько наказать преступника, сколько устрасить потенциальных правонарушителей.

В переговорах можно применять эту стратегию, если отношения с партнером еще не устоялись и вы можете его оттолкнуть своими претензиями. Например, ваш партнер в чем-то виноват, вы критикуете не его, а кого-то третьего, подробно объясняете причины своего негодования. Этот ход позволит партнеру понять вашу позицию и не ударит по его самооценке. Также бывают ситуации, когда прямой конфликт опасен, но молчать тоже нельзя.

Если, рекламируя свой товар или делая предложение о сотрудничестве, вы будете лишь хвалить свою продукцию, ваш собеседник станет сомневаться в правдивости ваших слов или даже начнет раздражаться. Если же вы скажете, что раньше были такие-то недостатки, но теперь они устранены, вам поверят скорее.

Я знаю одного успешного предпринимателя — производителя пакетированного чая. Доля его продукции на китайском рынке больше, чем даже у такого гиганта, как Lipton. Во время экскурсии по заводу он обратил внимание гостей на то, что нитку и пакетик с чаем они раньше соединяли металлической скрепкой. Металл ржавел, окислялся, что отражалось на вкусе и качестве чая и даже могло негативным образом отразиться на здоровье потребителей. Однако в настоящее время проведена модернизация производства, и скрепка больше не используется, нитка вшита в пакетик,

металлические элементы отсутствуют, поэтому ущерба для вкуса и вреда для здоровья нет. Этот маленький опус — мощное средство борьбы с конкурентами; благодаря ему потребители будут обращать внимание на наличие или отсутствие скрепки и стараться покупать продукцию именно этого производителя, как вкусную и безопасную.

Критику также можно направить на преимущества своего товара или услуги. Делать это нужно, естественно, так, чтобы про это узнал клиент. Если вы выращиваете самый крупный картофель в регионе, вы можете уволить ответственного за выращивание картофеля в связи с тем, что в этом году картофелина имеет в диаметре на один миллиметр меньше, чем было запланировано. Важно устроить громкий скандал, чтобы эта история попала в СМИ. Потенциальные покупатели будут сравнивать диаметр вашей картошки с картошкой других производителей и убеждаться, что ваша — самая крупная. Если вы производите парфюмерную продукцию, можно, например, обратить внимание потребителей на то, что новые духи пахнут красными розами, а должны бы пахнуть белыми, что в следующий раз вы исправитесь и т. п.

Если вы оказались в роли акации, то, во-первых, надо оценить силы противника. Возможно, он слаб и пытается запугать вас. Если же он силен, следует привлечь мощных союзников. Когда в качестве тутового дерева выступает тот, кто имеет к вам непосредственное отношение, постарайтесь прийти к нему на помощь и объединить усилия для совместного отпора врагу. Если тутовое дерево — ваш подчиненный, осознайте, что у этого человека имеются к вам претензии, но он пока считает нужным их скрывать.

27. «Прикидываться безумным, сохраняя рассудок» — притворяться дураком.

Применение данной стратагемы исчерпывающим образом описано в анекдоте.

Новый учитель, придя в класс, обнаружил, что одного мальчика дразнят дурачком. На перемене он спросил ребят, почему они так обзывают своего товарища.

— Да он и вправду дурачок. Если дать ему большую монету в пять центов и маленькую в десять, он выберет пять, потому что думает, что оно больше стоит. Вот, смотрите...

Он достает две монеты и предлагает мальчику выбрать. Тот, как всегда, выбирает пять. Учитель с удивлением спрашивает:

— Почему же ты выбрал монету в пять центов, а не в десять?

— Потому, что она больше!

После уроков учитель подошел к ученику и поинтересовался:

— Неужели ты не понимаешь, что пять центов больше только по размерам, а на десять центов можно купить больше?

— Конечно, понимаю.

— Так почему же ты выбираешь пять?

— Потому что, если я выберу десять, они перестанут давать мне деньги!

Во время деловых переговоров китайцы часто делают вид, что чего-то не понимают или не видят того, что, казалось бы, очевидно. Разговор ходит по кругу, китайский собеседник снова и снова задает один и тот же вопрос, зачастую не утруждая себя даже сменой формулировки, или повторяет невразумительные суждения, затягивая решение. Складывается впечатление, будто ваш визави — идиот и ничего не понимает. Иногда этого нельзя исключать, но, если собеседник достаточно успешен как предприниматель, скорее всего, он не идиот, а просто пытается применить стратегию №27. Если он повторяет вопрос многократно, то, возможно, не до конца доверяет вам и ждет, что вы запутаетесь, начнете сердиться и проговоритесь — сообщите информацию, которую хотели утаить. Затягивание решения вопроса может

означать, что ваше предложение не заинтересовало собеседника, но ему неудобно прямо вам отказать. Может быть и так, что решение принимает не сам переговорщик, но он не хочет признаваться в том, что его полномочия ограничены или что ему недостает компетентности.

Удобно прикидываться бестолковым, если вы не заинтересованы в отношениях. В интернете есть множество смешных историй о том, как человек с чувством юмора и актерскими способностями раз и навсегда отшивал навязчивых рекламщиков. Если вы демонстрируете свой ум и силу, ваши враги, желая подстроить вам ловушку, будут тщательно готовиться. Если же вы прикидывались недалеким человеком, они будут менее осторожны и вы сможете вовремя предугадать их действия и принять соответствующие меры.

Эту стратегию любят применять нерадивые подчиненные, если размер их зарплаты не зависит от объема сделанной работы. Иногда им бывает выгодно притвориться, что они не успевают или не умеют что-то делать, — зарплата та же, а заданий меньше.

Если вы подозреваете, что партнер пытается применить против вас эту стратегию, уделяйте внимание мелочам: насколько они стыкуются? Можно сыграть в открытую — заявить, что заметили нелогичность или несовпадение фактов, и привести четкие доводы в подтверждение своей правоты. Тогда либо вы сможете вызвать собеседника на откровенность, либо он еще больше закроется и пропадет из вашего поля зрения. В любом случае начнет вырисовываться реальная картина происходящего. Если вы разгадали намерение собеседника, то можете сделать вид, что поверили в его «безумие». Он заиграется и расслабитесь, и тогда вы сможете воспользоваться этим в своих целях.

28. «Заманить на крышу и убрать лестницу» — означает, что надо загнать противника в угол и отрезать пути к отступлению. Ключевой момент здесь — «дать лестницу» тому, кого

надо поставить в безвыходную ситуацию. Часто такой лестницей служат пороки того, против кого применяется стратегема. Поэтому важно правильно определить порочную склонность противника. Пороком могут быть наркотики или сексуальная несдержанность, но в первую очередь — это жадность, излишняя самоуверенность, чрезмерная амбициозность и проч. Речь идет о планомерном использовании порока и «выстраивании стены» вокруг данного человека с последующим заведением его в тупик. Когда оппонент попадает в тупик, на него оказывается постоянное психологическое давление с целью принудить к каким-либо действиям.

Иностранная компания искала партнеров в Китае для выхода на китайский рынок. Довольно быстро она нашла потенциальных партнеров — китайскую фирму, работавшую в той же отрасли. Начались переговоры, в ходе которых решили создать совместное предприятие в Китае. Основная доля в этом совместном бизнесе должна была принадлежать иностранцам. Китайский акционер предложил, чтобы обе стороны выделили ключевому сотруднику иностранцев по несколько процентов и таким образом сделали его третьим акционером. Иностранный акционер согласился. Сам сотрудник, в свою очередь, был рад и уверен в успехе. Для вхождения в долю он взял кредит*, имея твердые намерения вернуть его в течение года. После того как компания начала функционировать, стали твориться непонятные вещи. Любые предпринятые ею шаги ни к чему не приводили: в последний момент все срывалось по непонятным причинам. Между партнерами росло взаимное недовольство. История продолжалась примерно полгода и закончилась остановкой работы СП. Иностранная сторона вышла из проекта. А китайская вдруг захотела вести бизнес на условиях, которые оказались

.....

* В Китае при регистрации компании каждый акционер должен перевести со своего счета сумму, эквивалентную его доле в уставном капитале.

совсем невыгодны бывшему сотруднику иностранцев. В данной ситуации китайские стратеги сначала сыграли на его гордыне, пригласили войти в СП, то есть «дали лестницу». Потом он взял кредит — «поднялся на крышу». Далее добились прекращения работы предприятия — «убрали лестницу». В результате человек попал в затруднительную ситуацию. Целью всего этого было желание китайской стороны подчинить его и заставить работать на себя.

Еще один пример: одна китайская компания занималась производством аппаратуры, ввозила сырье для одной из деталей из-за рубежа. Между тем завод в соседнем городе производил такое же сырье, но оно не подходило по ряду качественных показателей. Поставщик, естественно, очень хотел заполучить выгодного клиента и настойчиво шел на контакт. После серии переговоров покупатель согласился брать сырье у этого поставщика при условии, что тот доведет качество своего товара до необходимого уровня. Поставщик модернизировал оборудование, привлек новых специалистов. Сотрудничество между двумя компаниями стало успешно развиваться. Покупателю это было выгодно, так как снимало множество проблем, таких как таможенная очистка, международные перевозки, колебания курса валют и т. д. И цена, конечно же, была ниже, чем у иностранных поставщиков, однако через какое-то время, к удивлению покупателя, она стала расти. Более выгодной альтернативы всё равно не было, поэтому покупателю оставалось только согласиться с новой ценой.

Противостоять стратагеме №28 можно разными способами — готовить пути отступления, искать сильных союзников и др. Самый простой — скрывать свои слабости, не идти на поводу собственных пороков, предвидеть возможные проблемы и помнить, что сегодняшний друг вполне может уже завтра быть врагом. Если вас всё же «заманили на крышу», надо придумать, как поскорее остановиться, чтобы не усугублять ситуацию, и одновременно «делать лестницу», чтобы «спуститься».

29. «Украстить деревья цветами» — предполагает приукрашивание действительности. Имеется в виду не ложь, как в стратагеме №1, а именно преувеличение каких-то достоинств или акцент на положительных сторонах ситуации.

Например, подполковника часто называют полковником. О человеке, который неплохо изучил иностранный язык, окружающие говорят как о владеющем этим языком в совершенстве (хотя сами оценить знания приятеля не могут).

Такие преувеличения вполне невинны, но в соответствующей ситуации они могут сыграть важную роль. Если вы будете использовать чужие возможности для создания у противника преувеличенного представления о вашей мощи, он начнет сомневаться: надо ли ему связываться с вами? Сюда же можно отнести рассказы о крутизне и лихости чьих-то друзей — если ваш знакомый сообщит, что состоит в близком родстве с криминальным авторитетом, можно предположить, что вы постараетесь с ним не ссориться. Хотя на самом деле этот самый родственник может оказаться не таким уж криминальным и совсем не авторитетом.

Один мой китайский знакомый в своей повседневной жизни пользовался весьма скромным автомобилем. Но, когда в Пекин прилетали его иностранные партнеры, он оставлял свою машину на стоянке и брал в аренду автомобиль Bentley, на котором встречал делегацию и возил ее до самого отъезда. Да, он таким образом проявлял гостеприимство, но зарубежные друзья не знали, что автомобиль арендован, и были уверены в успешности бизнесмена.

Другой мой знакомый живет в небольшом городке в провинции Чжэцзян*. Почти в каждый мой приезд туда он организует для меня ужин с участием вице-мэра. Никаких дел с заместителем мэра у нас нет, его присутствие призвано

.....

* Провинция в восточной части Китая, жители которой считаются одними из самых предприимчивых и успешных бизнесменов в Китае.

продемонстрировать мне, что мой знакомый — влиятельный человек и имеет тесные связи с местной властью.

Я сам однажды шутки ради купил на пекинском рынке «Ябао» фальшивые часы Rolex примерно за 50 долларов. По возвращении в Москву мне пришлось встретиться с одной предпринимательницей. Поначалу она вела себя холодно и высокомерно, потом отношение резко поменялось; в течение пары секунд она стала вести себя очень дружелюбно — просто заметила мои часы.

В сфере коммерции эта стратагема применяется всё шире. Раньше куклы для девочек были обычными безликими пупсами. Ребенок сам придумывал кукле имя, историю, черты характера. Сейчас выходят серии кукол, к которым прилагается целое досье — имя куклы, ее «биография», особенные навыки и т. п. Детям это нравится, соответственно спрос на такие куклы растет, а цена на них оказывается в разы выше, чем на обычные, хотя себестоимость их, скорее всего, примерно одинаковая.

То же можно сказать и о названиях блюд китайской кухни. Если в меню блюдо значится как «Дракон надевает одежду феникса», то попробовать его будет намного интереснее, чем «Ветчину с куриной кожей», а «Мясо в тигровой шкуре» звучит гораздо привлекательнее, чем «Обжаренная отварная свинина».

Если вам кажется, что эту стратегию применяют против вас, то действуйте примерно так же, как в случае со стратегией №1: не ленитесь проверять достоверность того, что вам говорят и показывают. Или примените эту же стратегию в ответ. Например, когда вас пытаются напугать, вы тоже можете блефовать подобным образом.

30. «Превратить роль гостя в роль хозяина» — стратегия перехвата инициативы. Ее смысл в том, чтобы войти на чужую территорию, вести себя там как гость, постепенно осваиваться и при удобном случае резко усилить свои

позиции, захватить инициативу и стать «хозяином» (то есть сильной стороной). «Гость, который разговаривает громче всех, становится хозяином дома» — эта китайская поговорка довольно точно описывает данную стратегию: тот, в чьих руках инициатива, находится и в более выигрышном положении, к нему больше прислушиваются и больше уважают.

Действие этой стратегии проявляется при объединении сил и ресурсов с союзниками. Изначально каждая из сторон имеет свои собственные преимущества, но, когда они вступают в союз, весь комплекс преимуществ начинает служить более активной стороне, приносить ей более ощутимую пользу, чем остальным участникам, вплоть до того, что все переходит под ее контроль, а остальные участники покидают союз.

Очевидно, что китайские туристы, посещающие Москву и Санкт-Петербург, приносят этим городам намного меньше прибыли, чем могли бы. Это объясняется тем, что организацией их туров занимаются фирмы, принадлежащие китайцам. Китайский студент заканчивает российский вуз, регистрирует свою компанию. Его друзья и родственники ищут клиентов и партнеров в Китае. Оплата туров и услуг происходит в Китае путем перевода денег со счета на счет, в Россию попадает только часть средств — себестоимость тура и расходы на поддержание работы фирмы. Китайские турфирмы используют российские достопримечательности и инфраструктуру и получают больше прибыли, чем местные компании. Это очень беспокоит российских туроператоров. Им обидно, что гигантский турпоток идет в обход них. Но дело в том, что китайцы из разных организаций работают очень слаженно. Их деятельность более клиентоориентированная, чем у россиян: туристам рассказывают то, что им интересно, показывают то, что им точно понравится, дают гидов с хорошим китайским языком. Самое главное — услуги предоставляются по приемлемым ценам, а вся информация доступна непосредственно в Китае. Таким образом,

китайская сторона ведет себя более активно и на российской, и на китайской территории. Российские компании пассивны: нет филиалов в Китае, поиск клиентов идет через посредников, которые выбирают тех, с кем легче работать, то есть соотечественников.

Еще один пример. Когда в Евросоюзе приняли решение ввести единую валюту, чжэцзянская компания узнала точные размеры банкнот до того, как они поступили в оборот. После этого она стала производить кошельки, в которых было очень удобно держать бумажные евро. После выхода евро эта компания прорекламировала свою продукцию и сразу же обошла европейских конкурентов, имевших намного больше шансов сделать то же самое.

Если вы создаете бизнес на своей территории с участием партнера и сообщите ему все тонкости и детали, возникнет похожая ситуация. Однажды он решит, что самому работать выгоднее, и вполне может стать вашим конкурентом.

Один региональный чиновник решил укрепить свои позиции в глазах руководителя региона и стал устраивать встречи губернатора с одним из китайских предпринимателей. Однако с течением времени последний стал все чаще обращаться к чиновнику с просьбами о поддержке, причем многие из его пожеланий иногда выходили за границы разумного — например, освободить предприятие от 90% налогов или ввести для него специальный режим налогообложения, аналогичный тому, который действовал в китайских специальных экономических зонах. Когда чиновник стал отвечать отказами, выяснилось, что бизнесмен уже установил дружеские связи с ближайшим окружением губернатора — секретарем, помощником, советниками и т. д. — и был вполне в состоянии сам организовать встречу с губернатором. Что он и сделал. На встрече предприниматель стал рассказывать о том, как тяжело ему работать в регионе, а также о том, что чиновник, ранее организовывавший встречи, совсем ему не помогает. Надо отдать

должное губернатору — он никак не наказал чиновника, а просто прикрепил «многострадального» китайца к своему советнику. Аналогичные ситуации могут запросто возникать, если у китайцев есть свободный выход на руководство вашей компании или структуры. Они изначально выступают в качестве гостей, но рано или поздно могут попытаться стать хозяевами.

Во избежание применения этой стратагемы против вас надо помнить китайскую пословицу: «Не бывает вечных друзей, не бывает вечных врагов». Не стоит слишком сближаться с «гостем» и открывать ему все свои планы и сильные стороны. Если он начал вести себя слишком самоуверенно, нужно сразу поставить его на место, пока он не захватил инициативу.

Стратегемы поражения

31. «Красивый человек». Первоначально в данном контексте подразумевалась эксплуатация сексуального интереса противника. В роли «красивого человека» выступает приманка — лицо, отвечающее сексуальным предпочтениям того, на кого требуется оказать воздействие.

В Древнем Китае к вражеским военачальникам посылали красавиц-лазутчиц, которые влияли на своих любовников и их окружение, мешали им эффективно управлять войском. Вообще представительницы слабого пола активно используются в переговорах для достижения целей. Такие женщины делятся на два типа — «нежные» и «воинственные», причем зачастую они могут выступать и в той, и в другой роли. «Нежная» обычно подчеркивает свою инфантильность и дружелюбие, может даже тайком оказывать вам знаки внимания, чтобы вызвать дополнительную симпатию к себе и ослабить вашу решимость отстаивать свою точку зрения. «Воительница», наоборот, ведет себя резко и агрессивно, рассчитывая на вашу моральную слабость. Она будет ходить по грани, постоянно рискуя сорвать переговоры. Ее цель — испугать вас или вывести из себя. Кроме того, если сотрудничество уже идет, а бросать начатое не хочется, вы будете вынуждены встречаться с ней для решения каких-то текущих вопросов. Вполне возможно, что ее задача будет состоять в том, чтобы заставить вас покинуть проект.

Рекомендация в таком случае может быть одна: готовьтесь к войне, ищите противовесы и способы поставить такую оппонентку на место или же отказывайтесь вести с ней переговоры. Возможный вариант — иметь в своей команде женщину с достаточным темпераментом для реагирования на выходки китаянок.

Однако необходимо понимать, что эта стратагема не является самодостаточной и не принесет победу, если использовать только ее. Она носит вспомогательный характер, поэтому ее надо использовать в сочетании с другими тактиками.

Перед тем как применить стратагему «Красивый человек», нужно, во-первых, разобраться с предпочтениями объекта, четко понимать, что именно ему нравится. Во-вторых, нельзя допустить, чтобы контакт приманки и противника испугал последнего.

Самый примитивный способ использования «красивого человека» — организация его встречи с оппонентом, скрытая съемка и последующий шантаж. Кто-то скажет, что это было актуально в годы холодной войны, а в современном мире никому нет дела до чьих-то походов. Однако это совсем не так. Некоторые категории людей могут серьезно пострадать, если их прегрешения получают огласку. Это прежде всего госслужащие (если компромат попадет к их начальству, органам госбезопасности или СМИ), лица, чье имущество записано на их супругов, и общественные деятели.

В бизнесе данную стратагему широко применяют при изготовлении рекламы — используют сексуально привлекательные образы. А наиболее откровенный способ ее использования — когда в парикмахерских клиентов стригут обнаженные по пояс женщины.

Всегда надо понимать, что, если вы вдруг стали объектом повышенного внимания со стороны кого-то, кто вам интересен в чувственно-сексуальном плане, — это может быть ловушкой. Даже если сейчас вас не волнуют последствия,

то через какое-то время ваш статус может поменяться и наличие компромата усложнит вашу жизнь.

Некоторые китайские специалисты по стратагемам предлагают использовать «красивого человека» в качестве двойного агента для получения информации или транслирования через него дезинформации тому, кто его послал. На всякий случай подчеркнем, что самый лучший способ противодействия стратагеме №31 — не поддаваться искушению и не заводить дискредитирующих связей.

32. «Пустой город» — стратагема блефа. Когда вы находитесь в слабой позиции, а ваш враг готовится к нападению, можно создать у него впечатление, будто ваша уязвимость на самом деле ловушка, способ спровоцировать противника на решительные действия, которые обернутся для него серьезными последствиями. Эта стратагема нужна для того, чтобы накопить силы, отдохнуть и оттянуть время. Конечно, она, как и предыдущая, носит вспомогательный характер и должна подкрепляться другими действиями. Для применения этой тактики нужно хорошо знать своего противника и быть уверенным, что он человек осторожный и не станет принимать опрометчивых решений.

В торговле эту стратагему можно применить, наделив товар несуществующими свойствами. Например, вы продаете картофель. Если его помыть, рассортировать по размеру и упаковать в красивые коробочки, то в этом случае его цена возрастает. Причем это не вызовет особых вопросов у покупателей, так как они решат, что перед ними особый сорт картофеля, соответствующий высоким экологическим стандартам. А еще можно каждую картофелину завернуть в золотую фольгу и обвязать красной ленточкой, потом положить в аквариум с поддержанием микроклимата. Тогда можно продавать еще дороже, и наверняка найдутся желающие купить такой товар. Отличие от первой стратагемы — «Обмануть императора, чтобы переплыть море» — и других

стратагем, связанных с обманом, в том, что вы не придумываете что-то и не вводите намеренно людей в заблуждение, а создаете условия для того, чтобы потребитель сам придумал то, что его привлечет.

В переговорах эта стратагема используется, когда одна сторона создает у другой ощущение недоговоренности или подвоха — или же наличия скрытых сил. Обычно в ход идут намеки: не говорят открыто, а дают понять, что есть какие-то обстоятельства, о которых нельзя говорить. Однажды в ходе переговоров с китайской компанией я задал вопрос о ее акционерах. Мне ответили, что формально там один акционер (он сидел напротив меня), но на самом деле их около десяти. Все они влиятельные люди, которым не нужна публичность. Поэтому узнать, кто они, я не смогу. Мы не начали сотрудничество, но продолжали общаться. Через какое-то время стало понятно, что этот человек блефовал и работал абсолютно один.

Бывает, что кто-то говорит полунамеками или поднимает темы большой политики, и кажется, будто этот человек имеет отношение к каким-то глобальным процессам. Вполне может оказаться, что он просто любит читать новости в интернете. Я сталкивался с людьми из разных стран, которые впечатляли широтой своих рассуждений. К тому же они были официально одеты. Всё говорило о том, что это крупные фигуры, с которыми можно иметь дело. В реальности же они были «мыльными пузырями». Самое интересное, что они не ввали, их собеседники сами приходили к мысли об их высоком статусе, тайных связях и т. п.

Муж с женой шли поздно вечером по не очень благополучному району. Людей на улице не было, фонари не горели. Вдруг впереди замаячили три-четыре мужских силуэта. Стало понятно, что, скорее всего, придется познакомиться с местными маргинальными элементами. Умная супруга громко спросила мужа: «А ты взял с собой пистолет?» Он сразу подхватил игру и ответил: «Конечно, взял! Он всегда

со мной». Грабители четко расслышали их краткий диалог и сразу же растворились в темноте. На самом деле никакого пистолета у супругов не было.

Я же использовал данную стратегию в отношении своих китайских сотрудников. Даже не разбираясь в деталях того, что они делают, я притворялся, что всё понимаю. Это позволяло держать их в тонусе и не давало им возможности обмануть меня или плохо выполнить мои поручения, а если они это и делали, то по крайней мере не нагло.

Если вы подозреваете, что ваш противник использует эту стратегию, вы можете применить стратегию «Бить по траве, чтобы испугать змею» — провести разведку боем и по реакции противника понять его положение. Другой вариант — просто ждать. Эту стратегию нельзя применять в течение длительного периода времени: рано или поздно станет понятно, действительно противник слаб или же притворяется.

33. «Возвратить шпиона» — сеять раздор в стане врага.

Шпионские традиции в Китае очень развиты. Работе со шпионами придается особое значение, потому что считается, что с их помощью можно получить информацию о реальном положении дел. Китайцы не очень верят открытым источникам информации (таким, как публикации в интернете), будучи уверенными, что их редактируют и подвергают цензуре. Еще тут вступает в силу принцип «Лучше украсть, чем получить в подарок»: если вы решите, что смогли узнать секретную информацию благодаря собственной ловкости и интеллекту, у вас будет больше положительных эмоций, чем если бы вы прочитали то же самое в Сети.

Сунь-цзы в своем трактате выделяет пять типов шпионов и отмечает, что, если использовать их одновременно, это позволит узнать о неприятеле всю информацию, необходимую для победы. Первый тип — завербованные

соотечественники врага, второй — привлеченные к шпионажу чиновники врага, третий — двойной агент (перевербованный шпион врага), четвертый — шпион-дезинформатор, предоставляющий врагу ложную информацию, пятый — лазутчик, которого заслали в стан врага и который смог вернуться. Естественно, их деятельность должна быть засекречена. Шпионы всех пяти типов действуют и в современном бизнесе, вопрос лишь в целесообразности их внедрения.

Если вы выявили у себя вражеских разведчиков, их надо использовать умело и осторожно — например, для дезинформации неприятеля или для того, чтобы подталкивать оппонента к совершению каких-либо невыгодных для него действий.

Если у вас появился источник информации в компании конкурента или партнера, надо поддерживать его интерес к вам и сохранять с ним хорошие отношения. В то же время полностью становиться своим для вас он не должен. Потому что, если он будет владеть всей вашей информацией и знать ваши планы, а его перевербуют, ущерб будет очень велик.

«Возвращать шпиона» можно двумя способами. Первый — сделать разведчика противника двойным агентом.

Второй способ — заставить врага сомневаться в своем шпионе и внести таким образом раскол в его команду. Здесь всё просто: вы выявляете ключевые фигуры в коллективе оппонента и начинаете оказывать знаки внимания одному из них. Это можно делать как напрямую, так и косвенно. Например, упомянуть его за глаза, намекнуть, что недавно встречались с ним в узком кругу, и т. п. В результате у части его коллег обязательно возникнет подозрение, что он работает на вас. К слову, китайцы, особенно госслужащие, боятся, когда их хвалят иностранцы, потому что понимают, что это может быть чревато неприятностями.

Что касается выведывания информации у конкурентов, то относительно легкий способ сделать это — установить контакт с кем-то, кто уже работает у них. В моей практике

такие попытки случались довольно часто. Обычно спустя некоторое время после первого знакомства китайские предприниматели, если они заинтересованы в продолжении отношений, стараются наладить неформальное общение на самых разных уровнях, в том числе между подчиненными. Через такое многоуровневое общение выясняются различные неофициальные детали сотрудничества. Этот механизм может ударить по вам самим, если ваши сотрудники говорят лишнее или начинают лоббировать интересы партнера, но может оказаться полезным, если вы знаете, как им пользоваться.

Мой приятель жил в Пекине и представлял там мои интересы. Однажды мы познакомились с подрядчиком, который должен был выполнить некоторые работы. Вскоре подрядчик стал нарушать договоренности, что привело к открытым противоречиям. А мой приятель вдруг начал убеждать меня, что всё нормально, так и должно быть, надо еще потерпеть и т. д. После недолгих расспросов выяснилось, что они ужинали вместе и «подружились». Мне пришлось расстаться и с подрядчиком, и с этим товарищем.

В одном небольшом городе в провинции Цзянсу конкурировали между собой две компании, А и Б. В фирме А работал талантливый специалист по продажам, который был интересен фирме Б. Последняя стала отслеживать вакансии в А и под видом кандидата на одну из административных должностей заслала к конкурентам своего человека, который успешно прошел собеседование и получил место. Его тайной функцией было сеять раздор между этим специалистом и руководством компании. Он умело подогревал противоречия между ними, распуская сплетни. Потом руководство и специалист по продажам начали конфликтовать. После одной из ссор компания Б «случайно» пригласила этого талантливого человека к себе на работу, а он, в свою очередь, сразу согласился. В результате прибыль второй компании стала расти, а позиции первой — заметно

ослабли. Когда вы замечаете, что кто-то регулярно говорит про кого-то плохо, — присмотритесь к обоим.

Если вы заинтересованы в установлении контакта с партнерской организацией, также можете начать «дружить» с ее сотрудниками и неофициально наводить справки по интересующим вас вопросам. Но, если вы руководитель, не стоит начинать такое общение с менеджером среднего звена или рядовым сотрудником. Это должны делать ваши сотрудники соответствующего уровня или переводчик.

Еще можно дать объявление о найме на работу или через общих знакомых распространить информацию о том, что вы ищете сотрудника и он должен иметь такие же качества, какими обладают служащие компании, представляющей для вас интерес. Если ваше предложение будет достаточно привлекательным, кто-то из этой организации придет к вам, и во время собеседования можно будет получить от него много полезной информации. Потом можно сказать соискателю, что он по каким-то причинам не подходит. Или взять его на работу, если он действительно ценен.

Тщательно изучайте личность тех, кто будет обеспечивать вас разведанными; внимательно следите за деятельностью своих соглядатаев в стане неприятеля. Все поступающие от них сведения надо перепроверять. Возможно, что вашего шпиона перекупили, и совсем не исключено, что его раскрыли и специально снабжают ложной информацией.

34. «Нанести самому себе увечья». В основе этой стратегии лежит психологический принцип невозможности себе навредить или причинить боль. Она предполагает, что вы действительно должны заплатить за победу, причем цена может оказаться высокой. Следовательно, данная тактика опасна, и лучше избегать ее, и надо помнить, что против жестоких или очень хитрых людей она не действует.

Важно, чтобы никто не знал, что вы насолили себе сами. Таким образом можно ввести в заблуждение неприятеля,

который решит, что вам навредила третья сторона или что вы понесли урон в результате его собственных усилий. Тогда его активность замедлится, поскольку он будет думать, что вам нужно время на восстановление. Также есть возможность вызвать у него сочувствие — а это уже путь к вхождению в доверие.

Причинение себе вреда может преследовать несколько целей. Можно тайно причинить себе ущерб и свалить вину на оппонента, чтобы, например, он оказался подвергнут уголовному преследованию. Этот вариант используют богатые и влиятельные люди, чтобы рассчитаться со своими врагами и конкурентами. Тем более что для них нанесенный себе вред может быть весьма ограниченным.

Есть и вполне мошенническая схема, часто встречающаяся в бедных странах: человек намеренно попадает под автомобиль, для того чтобы потребовать денег с водителя. Чем больше ущерб здоровью, тем больше денег получит «потерпевший».

Одна моя знакомая китайка объявила, что у нее украли 200 тысяч юаней. Сообщение о том, что ей нужна эта сумма, пришло кассиру, когда женщина была в командировке за рубежом. Кассир доложила генеральному директору (моя знакомая была только учредителем), гендиректор (очень опытный человек) сразу дал согласие. Деньги перечислили на счет, на который раньше не перечисляли. Ни у кого не возникло вопросов. Потом выяснилось, что акционер не пользовалась этим мессенджером больше года, потому что забыла пароль. По возвращении из командировки она устроила скандал, уволила кассира, оштрафовала гендиректора на сумму ежегодной премии и стала всем без исключения рассказывать, как ее жестоко обокрали. Друзья и знакомые ее жалели, богатые родственники собрали для нее деньги.

Мне кажется, что эта история была подстроена. Во-первых, сотрудники компании — опытные, неглупые

люди, и их трудно обмануть; они бы стали как минимум ей звонить, чтобы уточнить ее указания. Во-вторых, она всем сетовала на свою беду, что очень нетипично для китайцев. В-третьих, по итогам она оказалась не в минусе. В-четвертых, наказание для ее подчиненных было слишком мягким. Цели у моей знакомой могли быть самые разные. Например, она не хотела вкладывать деньги в какой-то проект, но не могла прямо отказать. Или она была акционером только для прикрытия, а деньги в ее фирму вложил реальный хозяин, у которого она увела эту сумму. Возможно, она хотела проверить реакцию своего окружения.

С попытками воздействовать на собеседника, вызвав у него жалость, мы часто сталкиваемся на бытовом уровне. Например, молодая семья живет с родителями одного из супругов, и мать этого супруга, когда что-то происходит не так, как она хотела бы, манипулирует окружающими, делая вид, что у нее начинается приступ того или иного заболевания. Эмоциональный человек в какой-то острой ситуации может накрутить себя и на самом деле попасть в больницу, то есть нанести себе реальный ущерб.

Противостоять этой стратагеме можно, следуя нескольким принципам. Первый: не хочешь зла, не делай добра. Если человек пытался строить вам козни, а потом вдруг с ним случилась неприятность, не надо его жалеть и пытаться помочь. Исходя из принципов гуманизма, не усугубляйте его положение, но и идти ему навстречу и завязывать дружеские отношения нельзя. Проявление великодушия часто бывает одной из форм такого недостатка, как гордыня. Всем хочется казаться добрыми для того, чтобы потом сказать себе и своим знакомым: какой я хороший человек — помог кому-то в трудную минуту или не стал добивать лежачего.

Второй принцип; нельзя в одну реку войти дважды. Если ваш враг уже капитулировал, попав в неблагоприятную ситуацию, не надо стремиться к тому, чтобы он капитулировал еще раз. Лишний контакт может способствовать

нежелательному сближению и иметь негативные последствия. То же самое относится к тем, кто уже выполнил свою функцию: если вы уже получили пользу от кого-то, не следует пользоваться этим человеком еще раз.

35. «Цепь приемов». Эта стратагема означает применение нескольких стратагем по очереди в короткий промежуток времени. Если одна стратагема не действует, то сразу применяется следующая. Конечно, они не должны противоречить друг другу.

Можно найти немало примеров многоходовых комбинаций. Скажем, кто-то поменял канцелярскую скрепку на загородный дом. Между скрепкой и домом — еще около ста операций по обмену одних вещей на другие.

Один мой знакомый рассказал такую историю. Он поехал по делам своей компании в провинцию Юньнань (значительная часть населения которой составляют национальные меньшинства) на юго-западе Китая. Ему надо было посетить несколько населенных пунктов. Провинция эта гористая, с извилистыми дорогами, поэтому он в целях безопасности и экономии решил не брать автомобиль в аренду, а воспользоваться общественным транспортом — рейсовым автобусом, в котором он и стал свидетелем применения стратагемы «Цепь приемов». Кроме него, в автобусе было еще около десяти человек. Ехать надо было пару часов, и, как бывает, пассажиры начали знакомиться между собой. Один из них оказался представителем народности ва и плохо говорил по-китайски. Зато сидевший рядом с ним человек долгое время жил и работал в автономном округе, где живут ва, и немного владел их языком. Они стали общаться, при этом последний переводил на китайский то, что ему говорил сосед, а тот, как оказалось, был сельским бизнесменом, активно и успешно торговавшим с Вьетнамом (китайско-вьетнамская граница проходит недалеко, многие местные жители участвуют в приграничной торговле). У него было

три дочери и ни одного сына, и вот теперь он направлялся в соседний с провинцией Юньнань Тибет, чтобы посетить один из монастырей и попросить Будду послать ему сына. Надо отметить, что этот предприниматель производил впечатление богатого, но простоватого человека, у него на руке сверкал золотой перстень с большим камнем. Его собеседник-переводчик обратил на это внимание и сказал другим пассажирам, что камень очень дорогой, он видел похожий в ювелирном магазине. Тут в разговор вмешался еще один пассажир — мужчина, который сообщил, что давно хотел купить именно такое украшение. Он стал просить вас продать этот перстень, сначала получил отказ, но в итоге стороны сошлись на 30 тысячах юаней. Покупатель вытащил деньги из кармана, но обнаружил, что у него только половина необходимой суммы. Тогда он заявил, что он тоже предприниматель и занимается внешней торговлей и чуть ранее в этот же день поставил своим партнерам партию товара, получив солидный куш в швейцарских франках. Поэтому он предложил заплатить недостающую часть денег в этой валюте по курсу шесть юаней за один франк. Вас согласился. Счастливый «покупатель» сошел с автобуса в какой-то деревне. Переводчик стал рассматривать франки и увидел, что это были не швейцарские франки, а канадские доллары, которые были на тот момент дешевле франков (1 доллар был равен 4 юаням). Так как вас не знал английского и других иностранных языков, получилось, что он стал жертвой хитрого «покупателя». Все пассажиры ждали, что он будет ругаться, выйдет из автобуса, чтобы вернуться в деревню и разыскать жулика. Однако вас повел себя неожиданно. Он заявил, что едет в тибетский монастырь с целью вымолить сына, поэтому планирует принести в жертву все имеющиеся у него с собой деньги, оставив немного на дорогу. Надо отметить, что китайцы действительно приносят деньги в жертву — покупают в храмовых лавках бутафорские деньги и сжигают их. Поэтому

ва не огорчился, а сказал, что сожжет и канадские доллары. Переводчик высказал мнение, что, если жечь доллары, то сын может родиться с европейской внешностью, поэтому приносить в жертву надо только юани. В связи с этим он предложил ва сделать доброе дело и поменять канадские доллары не по реальному курсу 4 юаня за 1 доллар, а в соотношении 1 : 1. Ва благодушно согласился. Переводчик сказал, что будет нечестно, если выгодный обмен совершит только он, и предложил остальным пассажирам поучаствовать. Часть пассажиров отказалась, зато нашлись три-четыре человека, которые присоединились. После этого ва решил сойти с автобуса, переводчик заявил, что проводит своего нового друга, и тоже вышел. Естественно, канадские доллары были фальшивыми, а ва, «переводчик» и «покупатель» — членами одной банды. Незадачливые пассажиры потеряли больше 10 тысяч юаней. Мошенники разыграли целый спектакль, состоявший из серии стратагем.

Предприниматель Чжан хотел стать поставщиком крупной корпорации. Он пытался выйти на ее руководство, однако у него ничего не получалось. Тогда он навел справки и выяснил, что дочь одного из вице-президентов увлекается современным искусством и открыла картинную галерею в Пекине. Выставлявшихся там художников мало кто знал, и поэтому картины их особым спросом не пользовались — галерея была убыточной. Чжан тщательно подготовился, погрузился в тему современного искусства, стал регулярно посещать эту галерею и часто покупать картины. В конце концов с ним познакомилась хозяйка, они начали общаться. Когда отношения стали достаточно дружескими, он обмолвился о том, каким бизнесом занимается. Благодарная девушка вызвалась познакомить его с отцом. Тот пошел знакомому дочери навстречу, однако заметил, что окончательные решения о сотрудничестве принимает президент компании. Чжан постарался собрать информацию и об этом человеке и его семье. Узнав, что отец главы

корпорации разводит орхидеи, он подключил знакомых, достал несколько цветов редких сортов и подарил ему. Он также посетил несколько цветочных выставок и клуб любителей орхидей. Результатом всех этих действий стало знакомство с президентом корпорации. Было потрачено примерно полгода времени и немаленькая сумма денег, однако первый же заказ компенсировал издержки и усилия.

У данной стратагемы есть еще один смысл: противника «сковывают цепью», то есть порождают в нем внутренние противоречия, мешают ему эффективно работать и изматывают. В Древнем Китае считалось, что необходимо создать для противника возможности захватить как можно больше добычи еще до начала главной битвы, поскольку трофеи могли серьезно ограничить мобильность войск неприятеля. Таким образом, враг, с одной стороны, получает что-то желанное, но с другой — это приносит ему больше вреда, чем пользы, отнимает у него силы и время. Если ваш оппонент получит непрофильный актив, он будет вынужден меньше сил уделять основному направлению работы и в итоге проиграет в каком-то более существенном проекте. Идея в том, что иногда оппоненту можно поддаваться и помогать, чтобы сделать его менее эффективным.

Если вы чувствуете, что вас «сковывают цепью», можно, во-первых, отступить. Отступление не означает поражения, а позволяет взять паузу для того, чтобы разобраться в ситуации, перегруппировать силы и понять, как действовать дальше. Во-вторых, необходимо спланировать коллектив, уделять больше внимания дисциплине и корпоративной культуре. В-третьих, надо трезво оценивать получаемое от противника: действительно ли это то, что вам нужно, и не получится ли так, что приобретение принесет больше проблем, чем пользы?

36. «Бегство». В случае боя с превосходящими силами противника у вас есть четыре варианта поведения: попытка

заклучить мир, капитуляция, гибель и бегство. Первые три варианта означают поражение, поэтому не подходят. Бегство же позволит сохранить силы, а значит, может обеспечить победу через какой-то период времени.

Если дело безнадежное и шансов на успех нет, надо оставить его, а не тратить попусту свои силы и время. Конечно, это не означает, что следует пасовать перед трудностями и сдаваться при малейших проблемах. Здесь имеются в виду масштабные, глобальные ситуации. Как гласит китайская пословица: «Нет смысла идти с яйцом против того, у кого камень». Если вы проигрываете битву, нельзя бездействовать и просто ждать результата — надо иметь смелость взять инициативу в свои руки и отступить. Также можно переждать в безопасном месте. Отступление само по себе не является самоцелью — его суть в том, чтобы подготовиться к дальнейшей борьбе.

Если вы начали проект, постоянно требующий новых денежных вливаний, и он вам не кажется перспективным, лучше остановить финансирование. Разберитесь в ситуации, и тогда у вас появится альтернатива: либо продолжить работу, либо списать свои инвестиции в убытки и выйти из проекта. Второй путь более болезненный, но он позволит сохранить то, что у вас осталось.

Когда то, чем вы занимались раньше, перестает приносить результаты или стало слишком затратным, можно поменять сферу деятельности. Это схоже с поиском новой ниши — старую закрываем и перебрасываем силы на другой, новый фронт. В этом случае ситуацию описывают фразой «наступить путем отступления». Один бизнесмен создал компанию с нуля и за 30 лет опередил всех конкурентов, превратившись в гиганта регионального бизнеса. Обаятельный, добродушный на вид, он самостоятельно рекламировал свою продукцию — сам был лицом компании. Постепенно он начал делегировать полномочия своим заместителям, стал реже появляться на публике, в рекламе также начали

снимать других людей. Начались разговоры о том, что он устал, стареет и скоро отойдет от дел. На самом деле этот руководитель осознал: он достиг вершины и дальнейшее развитие, отняв много сил и времени, выведет его совсем на другой уровень, где придется конкурировать с очень мощными противниками. Сможет ли он победить их? Изучив ситуацию, предприниматель принял решение не модернизировать нынешний бизнес, а начать новое дело, сконцентрировав на нем свое внимание. Вот почему окружающие восприняли перемены как уход главы компании «на пенсию». Новое направление его деятельности — создание венчурного фонда, благо накопления от старого бизнеса вполне позволяли это сделать. Венчурный фонд успешно развивается и по сей день, приумножая благосостояние своего учредителя. Таким образом, получается, что этот предприниматель ретировался (отошел от старого бизнеса), но одновременно перешел в наступление (открыл новое дело). Здесь очевидно грамотное использование сочетания инь — ян. Пресыщение рынка значит, что инь превышает ян, поэтому надо вести себя пассивно. Если противник намного сильнее, лучше отступить, чем начинать прямой конфликт: смелость — хорошее качество, но оно не спасет, если другого оружия у вас нет. Отступление будет означать наступление.

Если ваш противник пытается сбежать, нельзя давать ему такой возможности — если есть шанс его добить, то надо поскорее это сделать. Но, отрезая ему пути к отступлению, следует четко анализировать ситуацию — действительно ли он хочет отступить, не является ли его бегство ложным с целью заманить вас в ловушку. Если эффективно преследовать его не получается, то лучше вовремя остановиться.

Дополнительные рекомендации для эффективного применения стратагем в переговорах, бизнесе, да и в повседневной жизни достаточно просты.



Часть VI

В китайском коллективе



Китайцы и я — одна семья!

Итак, вы нашли достойного надежного партнера и решили создать с ним СП. Или же вас просто пригласили на работу в китайскую структуру. Теперь вам придется есть из одного котла с китайскими коллегами, причем часто не только в переносном смысле. Нередко человек, влюбленный в Китай, стремящийся развить там свой бизнес или расширить сотрудничество с китайскими коллегами на своей территории, сталкивается с тем, что между ним и его китайскими товарищами возникает недопонимание. Как правило, такое происходит в трех случаях. Первый: вы начальник, а ваши подчиненные — китайцы. Второй: вы подчиненный, а ваш шеф — китаец. Третий — это комбинация первых двух, то есть вы менеджер, который подчиняется китайскому начальству и управляет китайским персоналом.

О жизни в китайском коллективе существует множество мифов, порожденных непониманием особенностей поведения и психологии китайцев, неопытностью в общении с представителями этой нации или другими факторами. Часто бывает так, что человек, незнакомый с китайской культурой, оказывается в Китае и после пары месяцев пребывания делает выводы и начинает их излагать соотечественникам. Эти суждения, конечно, имеют определенную ценность, но обычно они субъективны, не подкреплены

базовыми знаниями, основываются на эмоциях. Если вы блондин с голубыми глазами и занимаете не самую важную позицию, впечатления от работы в китайском коллективе у вас будут лучше, чем у кареглазого брюнета, так как ваша внешность будет вызывать интерес у коллег и напоминать им, что вы иностранец. Если вы к тому же и девушка, ваши отзывы будут еще восторженнее, так как вам повезет купаться в лучах внимания окружающих. Если вы менеджер проекта и вам надлежит отслеживать качество товара и наладить его сбыт на китайском рынке, то значительную часть своих рассказов вы посвятите трудностям, с которыми столкнулись.

Мы уже писали, что инь и ян — это не только философские понятия, но и символ определенных действий. Его можно применить и для описания работы в коллективе, установления контактов с коллегами и клиентами. В коллективе концепция инь — ян проявляется в искусстве «противостояния и единения». Китайским коллективам, как и многим другим, часто свойственна клановость. Следует четко различать, когда надо выступать за (вместе, поддерживать) и когда — против (расставаться, не поддерживать) кого-то. Линия поведения не может быть статичной, ведь ситуация меняется — какие-то группировки в коллективе усиливаются, а какие-то ослабевают.

Всё это также означает необходимость быть вхожим в нужные круги и держаться на расстоянии от тех, кто может навредить. Если вы член команды, то вы получаете блага; если вышли из команды, блага уже не доходят до вас. Важно придерживаться корпоративной культуры. Если человек не ходит на корпоративные мероприятия, откалывается от коллектива, то к нему возникнут претензии: он считает себя лучше других и т. п. В конце концов он выпадет из команды, и, соответственно, у него возникнут проблемы с повышением по службе и при распределении различных благ. Именно поэтому китайцы держатся

за коллектив. На самом деле многие китайцы — интроверты, но вынуждены вести себя «как все». Руководство любит собирать информацию о подчиненных, расспрашивая их друг о друге. Если человек молчит и не идет на контакт, скорее всего, он будет считаться высокомерным и получит нелестную оценку, даже если он хорошо работает. Поэтому, если ваш босс китаец, вам предстоит стать компанейским человеком и не чураться корпоративов и различных посиделок с коллегами. Высокого уровня профессионализма для комфортного существования будет недостаточно.

Коллеги могут соперничать между собой, а могут помогать друг другу как в хороших, так и в неблагоприятных делах. Обычно китайцы с осторожностью входят в новый коллектив, так как нужно соблюсти баланс ян и инь. Если показать себя слишком сильным (ян), это вызовет негативную реакцию новых коллег, кто-то из них захочет помериться силами в открытую, а кто-то притворится слабым, чтобы приблизиться к вам и подставить. Представьте себя слабым — лишитесь уважения, многие захотят самоутвердиться за ваш счет. Так что овладевайте искусством управления инь — ян, будьте в меру активным и осторожным. С одной стороны, надо дистанцироваться от начальства и коллег, а с другой — стать частью коллектива.

СЕМЬЯ — НО НЕ ТА, К КОТОРОЙ МЫ ПРИВЫКЛИ

О том, что компания — это семья, вы не раз услышите, общаясь с китайскими предпринимателями. Всё верно, только имеется в виду большая азиатская семья с четкой иерархией. У нее много отличий от типичной западной семьи, в которой два родителя и двое-трое детей. В этой азиатской семье много детей, их надо своевременно наказывать и поощрять, заботиться об их воспитании, личностном

росте, следить за их оценками в школе (то есть размером пользы, которую приносит конкретный сотрудник).

В последние годы в Китае и вообще в странах Азии часто отмечают новые веяния в корпоративной культуре. Руководители едут в отпуск с подчиненными; сотрудники коллективно проводят свадьбы (несколько человек вступают в брак в один день, а некоторые даже женятся друг на друге, и в качестве почетного гостя или даже соведущего на торжестве выступает глава компании).

Всё это — проявления традиционной корпоративной культуры. До образования Китайской Народной Республики в 1949 году значительная часть предприятий действительно представляла собой семейный бизнес. Внутрисемейные отношения с традиционной субординацией переносились в жизнь компании. Потом началось строительство социализма с китайской спецификой, структуры и система управления организациями приблизились к западным стандартам. Но менталитет и культурные традиции никуда не делись, поэтому возрождение компании-семьи — явление естественное. К ужасу многих родителей, использующих западные методы воспитания, приведу древнюю китайскую поговорку: «Сыновняя почтительность находится на конце палки». Если в китайской семье отец и сын будут абсолютно на равных, окружающие воспримут это как дикое и неадекватное поведение. Китайские подчиненные должны точно так же чувствовать дистанцию между собой и руководителем. Никому из китайских подчиненных никогда не придет в голову хлопнуть по плечу начальника.

В нашем понимании утверждение «Мы — одна семья» предполагает, что члены коллектива помогают друг другу. В Китае «быть в семье» означает членство в организации со строгой иерархией, эта организация может помогать и защищать, но надо приносить ей пользу. То есть позволю себе высказаться цинично, люди — это инструмент для выполнения работы. Поскольку людей в Китае

много, отношение к ним менее трепетное, чем в европейских странах. Эффективный управленец должен сделать так, чтобы сотрудники приносили максимум пользы. Поэтому китайский коллектив — не только «одна семья», как на Западе, но и четкий механизм, в котором каждый выполняет совершенно конкретную функцию. Сравнивая структуры аналогичных ведомств в Китае и в практически любой европейской стране, вы обнаружите, что численный состав китайского коллектива обычно больше, чем у европейцев. Это связано с тем, что китайцы стараются очень четко и детально очертить круг обязанностей каждого, а для любого важного направления создается отдельная группа специалистов. На Западе нередки случаи, когда один человек ответственен за несколько сфер деятельности и вполне может справиться с работой, которую в Китае делали бы два или три сотрудника.

Как уже говорилось, вливание в китайский коллектив, или в «семью», происходит за счет участия в корпоративах и других подобных мероприятиях. Но для западных людей участие в корпоративе означает прежде всего общение с коллегами, снятие напряжения в межличностных отношениях и возможность сблизиться с сослуживцами (то есть во главе угла — личность). Для китайцев же — это общение сотрудника со всей организацией, когда каждый чувствует себя частью единого целого. В Китае корпоративы и вообще групповые застолья обычно проводятся во имя чего-то глобального — единой большой цели, налаживания сотрудничества, начала проекта и т. п. На европейском корпоративе рядовой сотрудник вполне может подойти к боссу и пообщаться с ним неформально. В Китае простой служащий тоже может заговорить с руководителем — но исключительно для того, чтобы провозгласить индивидуальный тост и выразить почтение. Причем это надо делать очень осторожно, чтобы не возбудить ревность и опасения начальника среднего уровня.

Кстати, интересный момент: в европейской стране человека, который перебрал во время застолья и стал вести себя неадекватно, обычно осуждают или высмеивают. В Китае состояние алкогольного опьянения считается оправдательным фактором, если оно не привело к насилию или явному оскорблению кого-либо из начальства.

Как управлять КИТАЙСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ

Вопрос управления персоналом всегда актуален, ему уделяют самое пристальное внимание во всем мире, и Китай не исключение. Любой управленец скажет, что его компания изучает и использует передовой международный опыт в этой сфере. Однако внедренный иностранный опыт всегда приобретает местную специфику. Если взять кусок нефрита, обработать его и изготовить украшение, то химические и физические свойства камня останутся прежними — нефрит останется нефритом, как его ни обрабатывай. Китайский сотрудник в этом плане имеет много общего с нефритом: он может блестяще говорить по-английски, носить модный костюм, но по-прежнему сохранит систему ценностей и схемы взаимоотношений с миром, которые существовали в Китае на протяжении тысячелетий. Многие китайцы подражают иностранцам, некоторые меняют гражданство и заявляют, что теперь они совсем не китайцы, а австралийцы (американцы, россияне и пр.). Но в данном случае гражданство ошибочно считается синонимом национальности. Люди меняют паспорт Китая на паспорт другой страны, но остаются китайцами и ассимилировать их невозможно. Так же и в менеджменте: вам, как руководителю китайских служащих, необходимо учитывать их мировосприятие. Всё,

что написано в этой книге в предыдущих главах, вполне актуально и широко применяется и в масштабах одного коллектива. (На всякий случай подчеркиваю, что речь идет об аутентичных китайцах, которые прожили значительную часть своей жизни в Китайской Народной Республике.)

Однажды один иностранный руководитель поведал мне о том, как бил своих китайских подчиненных линейкой. По его словам, только так он мог эффективно управлять китайцами. Если вы тоже слышали что-то подобное, не верьте рассказчику и не вздумайте следовать его примеру. Как человек, проработавший с китайцами много лет, могу с уверенностью утверждать: если вам довелось возглавить китайский коллектив, следует вести себя как китайский руководитель, сохраняя при этом свою идентичность и стандарты работы.

Попробуем же, опираясь на труды Сунь-цзы и Гуй Гуцзы, а также на современные реалии, выявить главные качества босса-китайца.

ЗАВЕТЫ КИТАЙСКИХ МУДРЕЦОВ СОВРЕМЕННЫМ УПРАВЛЕНЦАМ

С точки зрения Сунь-цзы, военачальник (в нашем случае — просто начальник) обязан быть спокойным, хладнокровным и дальновидным. Ему необходима гибкость — умение менять намерения и тактики. При этом ему не следует делиться своими планами с солдатами, так как те выполняют конкретные приказы и не должны знать всю стратегию армии. Надо делать так, чтобы бойцы, подобно человеку, поднявшемуся на высоту и уронившему лестницу, не имели возможности отступить. Надо ставить их в такие условия, чтобы они чувствовали себя на «мертвой земле» — абсолютно недружественной территории, где им каждую минуту может грозить смерть. Это сплотит их и заставит биться изо всех сил. Даже те люди, которые ненавидят друг друга, могут действовать

слаженно и помогать друг другу, если они спасаются от врага или стихийного бедствия, находясь в одной лодке. Открывая солдатам свои планы, надо делать упор на выгоду и скрывать возможные опасности. Коллектив (армия или фирма) должен иметь конкретную цель, которая бы его объединяла. Все члены коллектива должны понимать эту цель и осознавать, какую пользу принесет ее достижение. Во времена Сунь-цзы всё было относительно просто: воины стремились к тому, чтобы остаться в живых и получить добычу. Вспомогательными ценностями являлись награды, звания, статус, уважение окружающих. На самом деле с тех пор особо ничего не изменилось. Таким образом, в отношении подчиненных тоже можно применять многие стратагемы.

Вместе с тем Сунь-цзы считал, что военачальник должен любить своих солдат и относиться к ним как к своим детям. Тогда бойцы будут преданы своему командиру. Однако слишком сильная любовь сделает их такими же неуправляемыми, какими бывают совсем маленькие дети.

Еще один аспект, о важности которого говорил Сунь-цзы, — организация армии: ее структура, эффективность управления. Контролировать большой коллектив не сложнее, чем маленькую группу, если четко выстроена система управления. Опытный военачальник умеет сочетать преимущества пехоты и конницы, используя их одновременно или бросая в бой по очереди. Между подразделениями должно быть четкое разделение обязанностей, чтобы они дополняли друг друга, а не вносили своими действиями неразбериху. Соответственно вам тоже надо соблюдать этот принцип. Не стоит рассчитывать на то, что, получив от вас поручение, сотрудники сами между собой договорятся, кто и что будет делать. Более того, если вы направите письмо по электронной почте нескольким адресатам и не укажете, от кого именно вы ждете ответ, то, скорее всего, вы вообще не дождетесь ответа. Каждый будет думать, что ответить должен его коллега.

Сунь-цзы отмечает, что ошибки военачальника могут породить шесть ситуаций, чреватых поражением армии:

1. Бегство: к нему прибегают тогда, когда противник в разы сильнее и бороться с ним бессмысленно. Тут очевиден просчет руководства в оценке своих сил, неумение анализировать информацию. В результате армия (компания) терпит неудачи и поражения, все, кто может, покидают коллектив.
2. Нарушение субординации; такое наблюдается при слабом военачальнике и сильных солдатах.
3. Упадок боевого духа: солдаты подавлены из-за отсутствия успехов или чрезмерной жесткости предводителя. Успехов нет по причине слабой стратегии, непоследовательности действий, слабой команды, то есть того, что определяется действиями начальника. Чрезмерная жесткость — крайность, объясняемая неумелым руководством или особенностями характера. В обоих случаях виновато лицо, принимающее решения.
4. Недовольство: сильный командир подразделения (менеджер среднего звена) не воспринимает вышестоящего руководителя, недоволен им и плохо выполняет его приказы, а последний, в свою очередь, недостаточно знает способности первого. Здесь ситуация отчасти схожа с потерей субординации, но усложняется тем, что, помимо беспорядка, возникнет раскол в коллективе. В условиях острой конкуренции или в каких-либо других критических обстоятельствах такое положение может привести к гибели компании. Соответственно виноват опять начальник, так как он не сплотил коллектив, не сумел завоевать авторитет или просто вовремя не уволил бунтарей.
5. Беспорядок: военачальник слаб, а солдаты не следуют уставу и плохо выполняют приказы — подчиненные

сели на шею, а руководитель слишком мягок и не может исправить ситуацию.

6. Дезертирство: военачальник неправильно оценил возможности врага и направил в бой слишком малые силы. Ситуация схожа с бегством, но развивается менее стремительно.

Войска могут перемещаться по самым разным маршрутам и разбивать лагерь в различных местах. Одни пути удобны, но опасны. Другие — короткие, но преодоление их требует больше времени, чем передвижение по более длинным дорогам. Такая же ситуация и с местом для ночлега: если его выбрать неправильно, армия может пострадать.

Выбор путей и места базирования (в нашем случае стратегии и тактики) — обязанность, которая лежит на руководителе. Его решение должно быть осознанным; нельзя просто надеяться на то, что враг не атакует. Чтобы враг не смог напасть, надо сделать так, чтобы ему было не до штурма. Если создать такие условия не удастся, надо быть во всеоружии — и тогда неприятель не застанет вас врасплох.

Мудрый руководитель сможет проанализировать благоприятные и неблагоприятные факторы и выработать на их основе реалистичный план действий.

По мнению Сунь-цзы, у руководителя может быть пять слабых мест:

- 1) излишняя смелость и резкость;
- 2) чрезмерная осторожность;
- 3) излишняя вспыльчивость;
- 4) неумеренная ранимость;
- 5) избыточная доброта.

В первом случае его могут убить, во втором — взять в плен, в третьем — он опозорится в результате провокаций, в четвертом — не сможет четко мыслить из-за душевных

страданий, причиненных неприятелем, в пятом — столкнется с неприятностями и будет обуреваем беспокойством. Эти пять недостатков плохо влияют и на армию, и на самого военачальника, вплоть до того, что он будет убит, а армия — разгромлена.

Эти положения отлично знают все китайцы. Если вы начнете анализировать черты характера китайских предпринимателей, то обнаружите, что им свойственны осторожность в сочетании с предприимчивостью и новаторским подходом, хладнокровие, строгость с нижестоящими. Это стандартный набор качеств успешного руководителя бизнес-структуры.

В концепции Сунь-цзы важное место занимает понятие «девять изменений», означающее гибкость и оперативность в принятии решений. Во время битвы ситуация может меняться много раз, поэтому важно уметь быстро анализировать информацию и незамедлительно принимать правильные решения. Обычно каждый человек имеет базовый набор знаний, понимает, что можно делать, а что — не надо. Но руководитель должен быть способен на большее — на то, чтобы менять местами части алгоритма действий, а иногда и преобразовывать весь алгоритм в кратчайшие сроки. Также он обязан контролировать свои недостатки, не давать им проявляться, а лучше вообще стараться от них избавиться.

Сунь-цзы отмечает, что нужно опасаться болот, гор, затяжного ненастья, в частности длительного дождя, потому что в сложных условиях боевой дух солдат падает и они легко могут попасть в засаду. Военачальник в подобной ситуации должен принять решение о перемещении войск.

В современной жизни мы можем это интерпретировать таким образом: различные кризисные явления, опасные ситуации должны быть как можно более краткосрочными, нельзя к ним привыкать. Если они затягиваются, надо срочно передислоцироваться — поменять сферу деятельности,

найти новых партнеров, уволить неэффективных сотрудников, уладить проблемы и т. д.

СОБЛЮДАЙТЕ БАЛАНС

В китайских компаниях, равно как и в СП, принцип соблюдения баланса инь и ян действует и в отношениях руководителя с китайскими подчиненными. Слишком строгого начальника сотрудники будут ненавидеть и при случае пытаться причинить ему вред, если будут уверены в своей безнаказанности. Слишком демократичного — перестанут слушаться. Китайские подчиненные не ценят человеколюбие начальника. Расположение к ним со стороны руководства они чаще всего используют в своих интересах. Поэтому постарайтесь лишний раз не демонстрировать свое дружелюбие. Улыбка совсем не обязательна при приветствии человека, занимающего в вашей организации нижестоящую должность. В принципе, в кругу подчиненных лучше вообще не улыбаться.

Многие западные люди, начиная работать в Китае, ставят во главу угла привычные нам принципы равенства, человечности и проч. В таком случае надо быть готовым к тому, что если все задания выполнены и вы отпустили сотрудников сегодня пораньше, то через какое-то время это войдет в норму — они станут каждый день объявлять, что все дела переделаны и им можно идти домой. Это же касается опозданий. Если вы дали служащему послабление, его надо «вернуть в тонус» как можно скорее, желательно в тот же день. Уступки, доброта и мягкость воспринимаются китайскими подчиненными примерно так же, как уступка партнерам в переговорах: надо попробовать добиться еще чего-нибудь. Поэтому, совершив что-то в соответствии с ян (поощрив сотрудника), надо в скором времени поступить согласно инь (раскритиковать его, указать на недостатки или поставить на место другим способом).

Так действуют большинство китайских начальников: с одной стороны, они обычно скрывают эмоции, а с другой — часто позволяют себе вызвать стрессовое состояние у своих сотрудников. Отмечу, что речь идет о длительной работе в коллективе, а не о краткосрочном взаимодействии.

Сунь-цзы также сформулировал пять условий военной победы, которые в современных условиях можно назвать правилами успешного управления:

1. Победит тот, кто знает, когда он может сражаться, а когда не может.
2. Победит тот, кто правильно оценивает силы противника.
3. Победит армия, имеющая общую цель.
4. Победит тот, кто хорошо подготовлен и выберет правильный момент для начала сражения.
5. Победит тот, у кого талантливые командиры и кому не мешает правитель.

У читателей может сложиться впечатление, будто я призываю их вести себя жестко с китайскими коллегами и подчиненными. Тут уместно вспомнить древнюю китайскую поговорку: «Когда луна становится полной, наступает стадия ее убывания». То есть избегайте крайностей. Излишняя жесткость с партнерами приведет к тому, что всё закончится, не начавшись; чрезмерная уступчивость приведет к тому, что вас будут использовать, а потом разорвут отношения. Избыточная требовательность к подчиненным станет причиной оттока квалифицированных кадров, а беспредельная демократичность снизит дисциплину и эффективность работы. Другими словами, можно «плыть в одной лодке», но иметь небольшие разногласия, делать уступки коллегам ради общей цели, если совпадают позиции по принципиальным вопросам.

Учитывайте, что грубость китайского босса воспринимается его соплеменниками в большинстве случаев спокойно,

а вот хамское поведение иностранца уже ранит национальные чувства.

ИЕРАРХИЯ

Как уже говорилось, все китайцы, как правило, склонны соблюдать иерархию. Они всегда держат дистанцию в отношениях с начальством и демонстрируют тому свое уважение. Уважение, конечно, может быть неискренним, но и хамства или невежливого поведения вы не увидите. Исключения составляют случаи, когда начальник провоцирует подчиненного — прилюдно оскорбляет его или долго не выплачивает зарплату. На одном из предприятий на северо-востоке Китая, с которым мне довелось сотрудничать, случилось происшествие: руководство задержало зарплату, рабочие начали бастовать, гендиректор провел с ними переговоры. Подробности я не знаю, но всё закончилось тем, что рабочие убили директора. Об этом было много публикаций в СМИ.

Я был уверен, что мои китайские подчиненные и служащие очень хорошо ко мне относятся. Я никогда не кричал на них, а если мне не нравилось то, что они делают, я спокойно просил исправить ошибки; я хвалил их, когда они хорошо справлялись с заданием. Потом мне случайно довелось прочитать их переписку, в которой они затронули мою персону, и кое-кто очень неуважительно обо мне отозвался. Это был холодный душ, я почувствовал себя ошарашенным. Мне вспомнилась последняя фраза из следующего анекдота: «Медвежатник грабит банк. Подходит к сейфу и видит такую надпись: "ПОЖАЛУЙСТА, не ЛОМАЙТЕ СЕЙФ. ПРОСТО ОТКРОЙТЕ ДВЕРЦУ. СЕЙФ не ЗАПЕРТ". Потянул вор за дверцу, и тут же ему на голову свалился куль с песком, завыла сирена и замигали лампочки. Очнулся он в наручниках и сказал: "Моя вера в человечество сильно пошатнулась..."»

Я понял, что меня никто не уважает, люди просто приходят получать зарплату, а все мои потуги спаять коллектив оказались бесполезными. На самом деле, во-первых, мне незачем было лезть в чужой монастырь со своим уставом. Китайские руководители в присутствии посторонних ведут себя очень сдержанно, а внутри коллектива часто делают то, чего я не делал, — приводят подчиненных в чувство, и не всегда в вежливой форме. В результате сотрудники как минимум боятся и выполняют работу более старательно. Во-вторых, сплачивая работников, чтобы они стали частями единого организма — вашей компании, помните о необходимости настраивать их друг против друга. Тогда они будут доносить вам в том числе о том, кто как к вам относится.

Китайские служащие отлично знают, что западный стиль управления, как правило, не авторитарный и при благоприятном раскладе и определенных стараниях есть шанс стать другом своего босса. Я сам наблюдал эту картину: некоторые иностранцы сближаются со своими подчиненными, и сразу не поймешь: то ли они друзья, то ли партнеры по бизнесу, то ли начальник и подчиненный. Отношения с подчиненными-женщинами могут развиваться еще и в других руслах. В любом случае окружающие китайцы такие вещи замечают и делают выводы. Например, они могут решить, что ваш подчиненный на вас влияет и вы принимаете решения, выгодные именно ему. В таком случае они пригласят его на ужин (вы об этом знать не будете), подробно расспросят о вас и вашей компании (ему польстит такое внимание, поэтому он расскажет многое), а после — предложат ему деньги и попросят, чтобы он убедил вас сделать то, что им нужно. Или же применят против вас какую-нибудь стратегию.

Дистанцию между руководителем и подчиненным можно сократить по желанию первого, но этого никогда нельзя делать по инициативе второго. В любом случае едва ли после этого подчиненный проникнется бóльшим уважением или любовью к боссу. Случившееся лишь потешит его

тщеславие: приятно, да к тому же еще одна вершина на пути к социальному росту покорена. Руководитель же скорее проиграет: он сблизился с нижестоящим, продемонстрировал собственную доступность, а значит, понизил свой статус. Поэтому даже в маленьких китайских компаниях дистанция между сотрудниками разного уровня всегда сохраняется. Со стороны отношения между членами одного коллектива могут показаться очень теплыми, но на самом деле все всегда помнят, кто есть кто, и при желании руководитель может легко надавить на подчиненного и даже уволить его, не испытывая жалости. Другими словами, если вы начальник и вам сели на шею, то виноваты в этом только вы.

ДОВЕРЯТЬ ИЛИ ПРОВЕРЯТЬ?

В Китае говорят: «Если сомневаешься в человеке — не используй его, если используешь — не сомневайся». В деловой жизни этим принципом надо руководствоваться только после того, как сотрудник проработал какое-то время и заслужил репутацию опытного и надежного человека. Ведь, как правило, люди, рассказывая о себе потенциальному работодателю, склонны преувеличивать свои способности и опыт.

Если дело происходит в Китае, вы можете быть уверены в том, что ваши служащие считают себя умнее вас (хотя они никогда не признаются в этом открыто). Они полагают, что вы не разбираетесь в китайских реалиях, не знаете, как делаются дела в Китае. Следовательно, ваша задача — эффективное управление коллективом — усложняется в несколько раз. Вам надо добиться того, чтобы подчиненные вас уважали, исполняли ваши поручения и чтобы у них не возникло соблазна повысить свое материальное благосостояние за счет компании или просто нанести ущерб из-за обид. Поэтому необходимо взвешивать все свои слова и поступки, даже если вам кажется, что вы отлично знаете свою команду.

Ваши подчиненные хотят сделать стремительную карьеру и получать большую зарплату, поэтому они тоже изучают стратагемы и другие хитрости. Гуй Гуцзы посвятил отдельную главу в своем трактате воздействию на начальство. Тем, кто хочет повлиять на руководителя в своих интересах, следует действовать в соответствии со всеми другими тактиками получения преимущества: на первом этапе — изучать и анализировать ситуацию, на последующих стадиях — применять стратагемы, направленные на установление контроля над вышестоящим лицом (у Гуй Гуцзы — над правителем царства). Гуй Гуцзы рекомендует тактику распространения влияния путем своего принижения. Смысл ее в том, чтобы, проявляя гибкость, демонстрируя покладистость, втереться в доверие и начать влиять на лидера. Несмотря на кажущуюся простоту, эта тактика очень эффективна.

Будьте уверены, что ваши китайские подчиненные очень предприимчивы. Они любят казаться пассивными, ленивыми, но на самом деле каждый из них хочет со временем обзавестись бизнесом. Если ваш сотрудник будет слишком много знать и иметь хорошие связи, рано или поздно он откроет свою фирму или уйдет к конкурентам. Молодых китайцев нельзя недооценивать. Они всегда чему-то учатся, ходят на курсы, имеют очень широкий круг общения. Экзамены и подобные испытания для них — обычное дело, вызывающее скорее азарт, чем стресс. «Бояться надо не изменений, а того, что сам не изменяешься», — говорится в китайской пословице.

Поэтому нельзя, чтобы всеми делами занимался ваш китайский заместитель или помощник. Необходимо четко распределить обязанности между сотрудниками, чтобы каждый имел только часть «пазла», а вся картинка хранилась только у вас. Кроме того, менеджеры-китайцы, которые стоят между вами и вашими подчиненными, могут обладать серьезными полномочиями в глазах рядовых сотрудников, так что у вас останутся номинальная власть и реальная

ответственность — положение, невыгодное ни вам лично, ни фирме. Менеджеров среднего звена надо держать в узде, тщательно контролируя их и периодически увольняя. Иначе менеджер может начать свою игру, настраивать коллектив против вас, плести интриги. Если его власть будет расти, то получится, что вы теряете управление, а он ведет свой бизнес на ваши деньги.

Также нужно много работать самому. Как отмечал Сунь-цзы, штаб должен держать тесную связь со всеми подразделениями, своевременно координировать их действия и иметь полное представление о ходе сражения.

Главное для сотрудника — разобраться в боссе и найти его слабое место, «точку прорыва». Предлагая свои услуги и демонстрируя свою ценность как члена вашей команды, он делает упор на те качества, которые востребованы в данный момент. Его предложения должны отвечать потребностям руководства. Его идеи — содержать в себе ясное указание на то, в чем их польза для начальника и возглавляемой им структуры.

Если же сотрудник оказывается чрезвычайно хорош, возникает вопрос: почему он не уходит туда, где больше платят, или не откроет собственный бизнес? Возможно, этот человек не так прост и на что-то нацелен; возможно, в вашей организации у него есть источники дохода, о которых вы и не подозреваете. Некоторые китаеведы предлагают исходить из того, что сотрудники, занимающие определенные должности, всегда коррумпированы в той или иной степени. В качестве меры по снижению рисков и минимизации возможного ущерба можно проводить ротацию кадров и различные проверки. Например, руководителей отдела закупок можно менять каждые два года. Достаточно перевести на другие участки работы и тщательно наблюдать за изменениями ситуации.

Среди западных коллег бытует мнение о том, что строгий контроль за китайскими «дочками» со стороны головного

офиса плохо влияет на развитие бизнеса, так как не позволяет им оперативно принимать решения. Кроме того, упускаются возможности повышения прибыли. В связи с этим вспоминается история, случившаяся с филиалом итальянской компании в Шэньяне. Итальянцы приняли на работу китайского менеджера по продажам, наделили его полномочиями. Он хорошо работал, но вдруг однажды пропал. Этому не придали большого значения, а примерно через неделю в офисе раздался телефонный звонок. Кто-то очень настойчиво и возмущенно спрашивал, когда же они поставят товар. «А кто вы?» — «Мы ваше харбинское отделение!» Изумлению итальянцев не было предела: у них не было отделения в Харбине. На самом деле было. Просто они не знали этого и радовались, что объем заказов из Харбина растет. А дело было в том, что менеджер по продажам тихонько зарегистрировал отделение (ведь у него имелись на то полномочия!), взял предоплату за продукцию и сбежал. Другие китайские сотрудники якобы были не в курсе. Если кто-то сомневается в том, что китаец может без значительных капиталовложений организовать работу отделения или филиала за короткий срок, хочу сказать следующее: скорее всего, он сам был родом из Харбина и имел там поддержку родственников, одноклассников и т. п. Дальше — дело техники: договориться с кем-то из старых приятелей о временном пользовании офисом, найти специалистов по продажам, работающих за процент от заказа. Или подписать дилерское соглашение с компанией в Харбине. Это тоже не очень сложно.

Управляя китайским коллективом, обеспечьте себя источниками информации. Всё, что вы из них узнаете, желательно перепроверять. Именно так поступают успешные китайские предприниматели.

Регулярно исследуйте всё, что касается цен и условий сотрудничества. Для этого, во-первых, следите за схожими компаниями и проверяйте (лучше через третьих лиц) своих подчиненных и партнеров. Во-вторых, можно обращаться

к конкурентам с соответствующими запросами или даже направлять к ним «представителей» фирм, якобы заинтересованных в сотрудничестве. Таким образом вы сможете сравнить цены и условия, которые им предложат, с теми, что были предложены вам. Также надо интересоваться семейными и личными делами подчиненных. Настойчиво расспрашивать не стоит, но иногда следует проявлять интерес. Это будет восприниматься как забота, и люди захотят делиться и другими сведениями.

КУДА ПОКАТИТСЯ КАМЕНЬ — ЗАВИСИТ ОТ ВАС

Важнейшее качество управленца — правильно использовать подчиненных, вовремя выявлять их умения и извлекать из них максимальную пользу. Круглый камень, положенный на наклонную поверхность, скатится вниз, а вот если на наклонную поверхность положить плоский камень, он там и останется. В обоих случаях поведение камня на наклонной поверхности — заслуга не его самого, а того, кто этот камень туда положил. Таким же образом руководитель создает подходящие условия для проявления талантов и навыков подчиненного.

Создавая общую идеологию и формируя команду-семью, поощряйте конкуренцию между подчиненными. Китайцы не индивидуалисты, им надо всё время объединяться с кем-то против кого-то. Если вы начальник и платите им зарплату, пусть объединяются с вами против сослуживцев. Ваша задача — привечать их по очереди, а потом так же отдалять. Важно не иметь постоянного любимчика. Наслаждаясь своим влиянием, он может встать между вами и коллективом, предпринять попытки применить свою власть и сформировать свой клан. Лучше иметь неявных фаворитов, чтобы каждый думал, что он избранный.

Китайские боссы умеют проводить тонкую грань: с одной стороны, они всячески возвращают командный дух,

а с другой — стремятся разобщить подчиненных и поощряют доносы друг на друга. Есть очень масштабный пример: Цинь Шихуан* объединил Китай в одну страну, при этом заставил всех своих подданных доносить друг на друга. В те времена существовала изолированная система контроля за потенциально нелояльными жителями государства. Если какой-то бунтовщик считался неблагонадежным, казнили не только его и даже не только его семью, но еще и всех соседей. Именно тогда китайцев стали селить в сыхэюань. Эти ставшие ныне традиционными жилые постройки представляли собой четыре соединенных между собой здания, расположенных по периметру прямоугольного двора; не имевшие занавесок окна всех зданий выходили во двор, так что каждый мог наблюдать за соседями. Что-то похожее происходит и в наши дни.

Сами вы не должны отзываться плохо о подчиненных, обсуждая их с их коллегами. Общаясь с нижестоящими сотрудниками, всегда помните о различии в статусе. Подчиненный выполняет ваши поручения, и не более того. Он вам не друг и тем более не тот, кому вы можете жаловаться на свои проблемы или на других работников. Сочувствия вы не вызовете, зато покажете себя слабым управленцем. А человек, которого вы раскритиковали, узнает о вашем к нему отношении, скорее всего, в тот же день и затаит на вас злобу.

Есть китайская пословица, характеризующая реальное отношение к нижестоящим: «Заяц убит, собака сварена». Дословно она означает, что после того, как заяц пойман, собака не нужна, ее можно тоже приготовить и съесть. Глубинный смысл: подчиненному дают поручение, после выполнения которого от него избавляются. При

.....

* Цинь Шихуан — китайский император, покончивший с феодальной раздробленностью и объединивший Китай под своей властью в 221 г. до н. э.

этом имеются в виду не задачи, которые нельзя выполнить, а, наоборот, успешные проекты. Например, компания моей знакомой китайки участвовала в реализации межправительственного соглашения между Китаем и Северной Кореей. Речь шла о решении некоторых инфраструктурных вопросов. С обеих сторон были назначены исполнители — компания моей знакомой и северокорейская компания. Переводила с китайской стороны китайская кореянка. В том регионе Китая живет немало этнических корейцев — граждан Китая. Многие из них участвуют в процессе развития отношений Китая с КНДР и Южной Кореей. И корейский, и китайский языки для них родные, они хорошо знают менталитет и традиции обоих народов, имеют родственников и друзей по обе стороны границы. Переводчица была как раз из этой категории людей. Она опрятно выглядела, была бойкой и жизнерадостной. Работать с таким сотрудником — одно удовольствие. Сразу после подписания контракта ее уволили. Хозяйка компании нашла надуманный предлог, раздула конфликтную ситуацию и уволила кореянку с очень плохой характеристикой. Скорее всего, в поисках работы женщине пришлось переехать в другой город. Причина такого решения хозяйки достаточно проста (я ее спросил об этом напрямую): она не хотела, чтобы переводчица участвовала в проекте с начала до конца, так как знала бы слишком много. Кроме того, переводчики могут подрабатывать в разных местах, у них широкий круг общения. Так или иначе детали контракта могли стать известными другим людям, в том числе врагам и конкурентам. Поэтому хозяйка решила менять переводчиков на разных стадиях контракта. Остальную часть команды она также постепенно меняла.

Другим мотивом может стать тщеславие руководителя. При успешной реализации проекта хорошие специалисты могут быть уволены на заключительном этапе, потому что руководитель не хочет делиться с ними триумфом. Особенно

это актуально в тех компаниях, где руководитель — наемный служащий.

Еще один мотив, схожий с предыдущим, — боязнь конкуренции со стороны подчиненных, попыток подставить, подсидеть или опозорить в глазах акционеров либо вышестоящего начальства.

В некоторых ситуациях «сварить собаку» может быть оправданным ходом, но важно, чтобы расставание с сотрудниками не повлияло на дальнейшее развитие бизнеса. Если вы подчиненный, будьте готовы стать «собакой» — станьте незаменимым или ищите варианты трудоустройства заранее.

Как правило, китайцы стараются не демонстрировать в полной мере все свои умения начальству — ими движет боязнь привлечь ненужное внимание или создать впечатление готовности подсидеть свое начальство. Преуспев в чем-то больше, чем ваш начальник, вы можете легко спровоцировать его на конфликт, в котором, скорее всего, победите не вы.

Руководители, в свою очередь, боятся потерять лицо, показать свою недостаточную квалификацию или остаться безработными, поэтому они будут безжалостно давить слишком инициативных подчиненных. В Китае в таких ситуациях говорят: «Первой подстрелят ту птицу из стаи, которая первой взлетит». Или: «Раньше других сгниют те балки, которые больше всех высовываются из-под крыши». По этим причинам подчиненные обычно не дают советы своему руководству напрямую. Исходя из принципа «не превосходить начальство», многие подчиненные намеренно совершают промахи. Они отлично понимают, что окажутся под огнем критики, будут вынуждены исправлять ошибки. Но, допуская незначительный просчет, они достигают две цели. Первая — показать шефу, что именно он, начальник, умнее и опытнее, а сам подчиненный не так уж и хорош, а значит, неопасен для руководства. Вторая цель — прощупать

уровень компетентности босса, узнать, заметит ли тот ошибку и как отреагирует. От этого могут зависеть дальнейшие действия: можно расслабиться и работать не напрягаясь, можно попробовать получить повышение, а можно, поверив в свои силы и опыт, начать свой бизнес, уведя к себе часть клиентов. Когда я проводил совещания в Пекине и выслушивал доклады моих китайских коллег, то, как правило, около 90% работы было выполнено хорошо, а 10% — не очень. Когда я начинал вносить правки, китайские подчиненные тут же начинали мне льстить — во всем соглашались, восхищались знанием китайских реалий и т. п.

КОНТРОЛИРУЙТЕ ВЫПОЛНЕНИЕ СВОИХ ПОРУЧЕНИЙ

Как уже говорилось, сотрудники в китайской компании должны неукоснительно выполнять поручения руководства; корректировки с их стороны не допускаются, так как могут свидетельствовать о профессиональном превосходстве нижестоящего работника над начальником. Например, если босс пьян или раздает задания в возбужденном состоянии, то в иностранной компании подчиненные могут отложить выполнение поставленной задачи на следующий день, чтобы шеф остыл или протрезвел и проанализировал свои приказы еще раз. В китайской компании сотрудники в любом случае начнут выполнять указания сразу же, но, возможно, медленнее, чем обычно. Если они поступят иначе, то как минимум будут подвергнуты очень резкой критике. В Китае считают, что любое оставшееся безнаказанным непослушание подрывает авторитет руководителя и дает основания другим также игнорировать его команды. В конечном итоге такое поведение — попытка отобрать часть власти; если вовремя его не пресечь, в организации воцарится хаос.

Еще Конфуций отмечал, что хаос — корень зла, различных бед и несчастий. Если обобщить все стратагемы,

мы обнаружим, что существенная их часть направлена именно на то, чтобы воспользоваться хаосом, неразберихой, несогласованностью действий в рядах противника. Даже небольшое нарушение иерархии и внутреннего порядка делает организацию уязвимой для внешнего врага. Именно поэтому китайцы ненавидят беспорядок, и поэтому китайские руководители так болезненно и резко реагируют на недобросовестное выполнение их поручений подчиненными.

Менеджеры среднего звена находятся в более уязвимом положении, чем топ-менеджмент, поэтому их реакция на неуважение со стороны подчиненных бывает еще жестче, хотя, может быть, и не такой очевидной и быстрой.

Короче, последнее слово всегда должно оставаться за вами, а не за вашими подчиненными. Как в анекдоте. Генеральный директор, менеджер и девушка-секретарь идут обедать и находят древнюю лампу. Трут ее, появляется джинн, который обещает исполнить по одному желанию каждого из троицы. Секретарша говорит: «Я хочу сейчас быть на пляже тропического острова с красивым мачо!» Джинн щелкнул пальцами — и девушка исчезла. Менеджер просит: «Я хочу быть на Гавайях, блаженствовать и ничего не делать!» Раз — и он исчез. Генеральный директор заявляет: «Теперь моя очередь. Хочу, чтобы те двое вернулись в офис после обеда».

Все важные распоряжения подчиненным надо давать в письменном виде. Китайцы не так, как западные люди, расставляют приоритеты в работе. И сами задачи они могут воспринимать иначе, чем мы. Поэтому, если вы хотите ответственного отношения и быстрого исполнения, распечатайте свои указания, передайте бумагу исполнителю, потребовав расписаться на копии документа. Не рекомендую давать больше одного поручения за один раз. Китайцы лучше всего преуспевают в делах, на которых можно полностью сосредоточиться. Вообще, отношение к многозадачности в Китае

в корне отличается от европейского. Если вы будете перепрыгивать с одного вопроса на другой во время переговоров, постоянно высказывать новые идеи, вас не воспримут серьезно. Это же касается управления предприятием — если хотите что-то изменить, лучше запастись терпением и вносить предложения постепенно.

Ибуибудидао муди! (Шаг за шагом продвигаться к цели)

В каждой компании есть некая мегацель, ради которой и ведется работа. Цель должна быть очень ясной и масштабной. Если она будет невнятной, неконкретной или недостижимой, то не вдохновит сотрудников. Имеется в виду не бизнес-план (скажем, такой показатель, как объем продаж), а то, что не имеет денежного выражения. Хотя все понимают, что мегацель, конечно же, подразумевает и получение материальной выгоды. Отличный пример правильно сформулированной цели — лозунг времен Большого скачка: «Три года упорного труда ради десяти тысяч лет счастья», в котором однозначно указаны и срок, и результат.

Параллельно, конечно же, надо ставить цели, имеющие непосредственное отношение к рабочему процессу: в течение какого срока следует выполнить конкретные задачи, какие показатели должны быть достигнуты и т. п. Контролируйте то, как подчиненные следуют вашим установкам.

Китайские руководители часто устраивают совещания. Обычно каждую неделю проходит одно-два совещания, а иногда и больше. Совещания не только позволяют продемонстрировать членам коллектива то, что они являются одним целым и объединяют усилия для обеспечения общей победы. Другая их функция — контролирующая:

сотрудники отчитываются о проделанной работе и планах на следующий период (например, на грядущую неделю). Обратите внимание: китайцам очень важно мнение их коллег, поэтому боязнь представить плохой отчет — эффективный стимулирующий фактор. В крупных структурах обычно рапортуют начальники подразделений, в более мелких — непосредственные исполнители. Каждый подчиненный отвечает сам за себя и отчитывается только о своей работе. Надо настаивать на том, чтобы докладчик говорил не «мы сделали», а «я сделал», тогда он будет сильнее ощущать свою ответственность. Стоит запретить употреблять и такие слова, как «почти», «наверное», «примерно». Одновременно надо требовать с каждого работника четкого обозначения дедлайна. Иначе любая неопределенность в конечном итоге будет обращена против вас. Если вы руководите фабрикой, рабочий, сделав некачественный продукт, станет вас убеждать, что это почти то, что вы хотели получить. Если ваш китайский сотрудник говорит, что решит поставленную задачу, «наверное», или «примерно» во вторник, значит, решение придет, скорее всего, не раньше среды, а может, и позже. Неслучайно в офисах небольших компаний обычно имеется доска, на которой указаны задачи на ближайший период. На стене могут висеть плакаты с описанием режима работы и перечнем внутренних правил.

Я сталкивался с тем, что исполнитель мог поленился, например, куда-то позвонить, а потом говорил: «Я звонил, но там не взяли трубку». Если вы примете такой отчет, на другой день вас ждет похожее заявление. Так что в ответ скажите, чтобы сотрудник указал четкий срок выполнения задачи. Подобная реакция со стороны начальника — хорошая возможность напрямчь участников совещания и напомнить им о том, кто в доме хозяин. В общем, пару раз в неделю становитесь самодуром и устраивайте разнос подчиненным даже без особого повода.

График работы

В западных компаниях рабочий день обычно длится с 9:00 до 18:00. В Китае, на первый взгляд, режим такой же, но в действительности в шесть часов все остаются на своих местах. Даже при отсутствии срочных дел будет прилично задержаться на полчаса. Если надо уйти с работы в 18:00, об этом предупреждают заранее. Когда я работал в смешанном коллективе, китайский руководитель бывал недоволен некими китайскими сотрудниками, считая, что их интересуют только личные дела. Этот вывод он сделал на основании того, что те уходили ровно в шесть вечера. Китайцы же, наоборот, не торопились и задерживались примерно до семи. Я начал анализировать деятельность и тех, и других — и обнаружил разницу в подходах к организации рабочего времени. Некие китайцы пытались выполнить максимальный объем работы в течение рабочего дня. Китайцы же трудились размеренно, делая перерывы для того, чтобы совершить покупки в интернете, побеседовать на различные темы. Тем самым они оставляли себе работу на период с 18:00 до 18:30 — 19:00. Продуктивность была примерно одинаковой у всех, но китайский начальник считал соотечественников более старательными.

Считается, что чем больше времени сотрудник провел в офисе после окончания рабочего дня, тем он усерднее и преданнее фирме.

Организация питания в офисе

От наличия в офисе столовой руководитель только выигрывает. Во-первых, подчиненные не уходят в обед на целый час. Во-вторых, можно сэкономить на зарплате сотрудникам, ведь у начальника, сообщившего на собеседовании о предоставлении обедов или компенсации за питание, появляется повод предложить кандидату меньший оклад. Если дело происходит в Китае, обойдите небольшие ресторанчики вокруг вашего офисного центра и договоритесь о том, чтобы один из них ежедневно снабжал вашу компанию обедами по оптовой цене. Это намного дешевле, чем давать наличные подчиненным. Если нет специального помещения, то в качестве столовой можно использовать переговорную, конечно, с условием, что после обеда в ней оперативно наведут порядок и проветрят.

Бухгалтерия

Компенсация служебных расходов за счет фирмы — дело вполне нормальное. Сотрудник, выполняя какое-то задание, тратит собственные деньги, а потом приносит в бухгалтерию чек для возмещения издержек. Эти чеки, однако, необходимо лично проверять, иначе придется компенсировать многое из того, что вообще не имеет к вам отношения. Однажды я разложил по датам чеки, поступившие от моего помощника (он возил меня на деловые встречи, встречал в аэропорту, ездил по моим поручениям и обычно приносил много чеков за бензин для компенсации), и обнаружил, что часть их — причем с немалыми суммами — приходится на периоды, когда меня вообще не было в Китае.

Я сталкивался с тем, что подчиненные могут собирать чужие чеки — в том числе чеки на поездки в такси и походы в рестораны якобы со служебными целями. В моей практике был случай, когда китайский подрядчик по поручению заказчика поехал на поезде в другой город. По завершении командировки он передал заказчику железнодорожный билет для компенсации, и оказалось, что билет на поезд стоил дороже авиабилета в то же место.

А если вам говорят, что нужно сделать подарок «нужному» человеку и спрашивают, можно ли потратить на него соответствующую сумму, старайтесь сделать так, чтобы подарок вручался в вашем присутствии.

В бланках на возмещение расходов надо указывать число чеков, суммы и по возможности другие подробности.

В китайских бухгалтерских документах страницы должны быть обязательно пронумерованы. Если этого не делать, может возникнуть вероятность того, что некоторые подчиненные постараются задним числом увеличить свои «служебные расходы» и получить возмещение.

На чеках надо делать отметку о том, что они приняты к компенсации. В моей практике бывало, что сотрудники пытались провести один и тот же чек дважды.

Проверяя кассира и бухгалтера, делайте вид, что разбираетесь в их деле: внимательно, с умным видом просматривайте бумаги, задавайте побольше вопросов, даже если вообще ничего не понимаете. Самое главное — регулярно и часто проводить аудит с помощью бухгалтера-соотечественника и не реже одного раза в год — силами независимых экспертов.

Мой знакомый придумал хитрый способ проверки кассира. Он незаметно подкидывал три-четыре сотни юаней в кассу фирмы и поручал кассиру пересчитать деньги. После этого ждал отчет. Если кассир докладывал об излишках денег в кассе, то он оставался работать. Если не докладывал, начальник понимал, что этот человек или нерадивый, или вор, и увольнял его. Подобные проверки следует проводить раз в квартал, но кассир не должен знать, когда именно. Тогда он будет ждать проверки в любой момент и всегда будет трудиться добросовестно.

В небольших компаниях должности кассира и бухгалтера могут быть совмещены. Кассир также часто выполняет функцию личного помощника руководителя, сопровождает его на мероприятиях, оплачивает счета.

Если вы создаете совместное предприятие, ваш партнер может предложить своих людей на должности бухгалтера и начальника отдела кадров. На самом деле в Китае именно эти две должности являются ключевыми; люди, их занимающие, обладают реальной властью. Как говорила одна моя знакомая китаянка, «шеф — это тот, кто управляет людьми

и деньгами». В силу особенностей китайского менталитета начальник отдела кадров воспринимается как очень авторитетный человек, от которого все зависят. Поэтому его поддержка означает, что вы можете влиять на коллектив. Про бухгалтера тоже все понятно: при желании он может вывести деньги и подставить руководителей. Поэтому партнеры всегда стараются давать эти должности своим людям. Если вы хотите контролировать СП, ищите специалистов со знанием китайского языка среди «своих». Нанятые вами китайцы, во-первых, могут быть знакомыми вашего партнера (но вы про это не узнаете), а во-вторых, они в любом случае сблизятся с ним в процессе работы и найдут общий язык.

В моей практике был случай, когда китайский акционер, имевший долю 20%, укомплектовал всю финансовую службу СП своими родственниками. Когда у него начались трения с иностранным акционером, эти сотрудники просто перестали подчиняться иностранным менеджерам и остановили всю работу на предприятии.

Китайские боссы иногда идут на хитрость: чтобы не выплачивать бонусы по результатам года, объявляют о кризисе, о падающих показателях и, как следствие, о грядущем сокращении штатов. Сотрудники переживают, волнуются... Потом следует объявление, что после серьезных усилий и долгих размышлений руководство отказалось от этого решения и кризис проявит себя лишь в том, что бонуса не будет. Люди будут радоваться, что сохранили работу, отсутствие бонусных выплат покажется чем-то неприятным, но не критичным.

Успех, или Всё меняется

Один из законов природы состоит в том, что, когда перестаешь расти, начинаешь умирать. Этот принцип распространяется на всё в мире. Один крестьянин за год заработал десять серебряных монет и купил корову. Тогда он решил за следующий год заработать сто монет и купить десять коров. Он усердно трудился, накопил сотню монет и пошел на рынок. Однако оказалось, что цены выросли и его денег хватает только на половину коровы. Мораль сказки такова: всё меняется, нынешнее состояние не может быть вечным.

Многие успешные китайские предприниматели считают, что успех — это то, что относится к прошлому. Никто с уверенностью не может сказать, что произойдет завтра. Если не развивать бизнес, то однажды вас подвинут конкуренты или партнеры. Поэтому, даже если сегодня все отлично, надо готовиться к проблемам, которые могут начаться уже завтра. Когда вам захочется расслабиться, вспомните еврейский анекдот.

Приходит еврей к ребу:

— Ребу, у меня всё так плохо: дочь дружит с плохими парнями, сын — двоечник, жена от меня ушла, с работы меня уволили. Что делать?

— Напиши на листе «Так будет не всегда», повесь его над кроватью и читай каждое утро.

Прошло полгода. Приходит он опять к ребу.

— Ребе, спасибо, у меня всё так хорошо: дочь удачно вышла замуж, сын взялся за ум, жена вернулась, а у меня успешный бизнес.

— А скажи, листочек еще висит?

— Конечно, ребе!

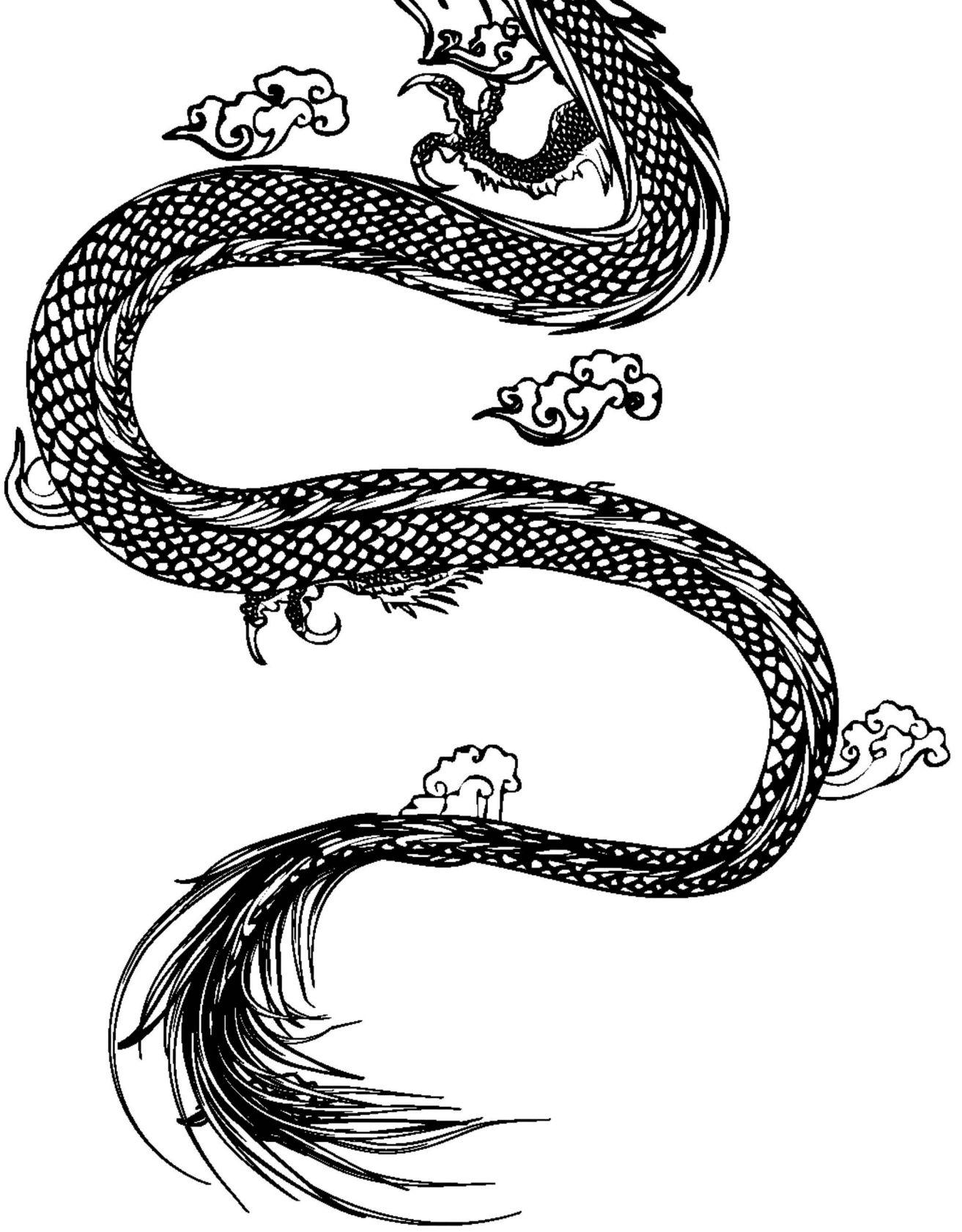
— Не снимай.

Чтобы подготовиться к любым трудностям, их надо предусмотреть, то есть иметь соответствующую информацию и проанализировать ее. Для успешного сотрудничества с партнерами точно так же надо прогнозировать будущие проблемы и стараться вообще не допускать их или избегать на протяжении как можно более долгого периода времени.

Обычно китайцы придерживаются очень гибкого похода к ведению дел, который они корректируют по мере развития ситуации. Но даже если вы делаете всё, что возможно, всегда есть факторы, которые вы не можете предугадать. Если вы занимаетесь спортом и упорно тренировались весь год, вы необязательно станете чемпионом, потому что другие спортсмены тоже тренировались и улучшали свои результаты.

Разрабатывая деловую стратегию, китайские бизнесмены делят процесс достижения своих целей на три этапа — начальный, кульминационный и завершающий. Эти этапы дополняют друг друга и не являются неизменными; в зависимости от обстоятельств можно использовать альтернативные варианты действий. Я многократно был свидетелем того, как при возникновении каких-либо препятствий китайские партнеры в короткие сроки находили альтернативные способы решения проблем. Главная цель при этом оставалась прежней, изменялись лишь пути и методы ее достижения. Поэтому, создав СП с китайцами, будьте готовы к тому, что в их подходе постоянно что-то будет меняться.

И не забывайте: если ваш бизнес развивается успешно, нельзя почивать на лаврах! Как говорят китайцы, «пребывая в спокойствии, думай об опасности».



Заключение

Подведем итог.

Начиная совместный бизнес с китайцами, следует сразу готовиться к пессимистичному сценарию — к непорядочному поведению партнера. Сейчас существует много тренингов, в ходе которых бизнесмены приобретают навыки ведения жестких переговоров с недружелюбно настроенным собеседником. Зачастую китайцы могут быть именно такими переговорщиками, но их жесткость до поры до времени остается неявной, скрытой за правилами приличия, культурными традициями, гостеприимством и, конечно же, хитростями и тактиками, упомянутыми в этой книге. Кто-то обязательно задаст вопрос: зачем вообще начинать сотрудничество с такими партнерами? Ответ прост: ввиду экономической целесообразности. Сотрудничество с китайцами может быть и вполне успешным, если вы не допускаете ошибок.

Гуй Гуцзы говорил: «После совместного дела стороны продолжают развивать теплые отношения, потому обе они добились успеха и получили выгоду. Когда между ними возникает отчуждение, значит, выгадала только одна сторона. Когда проигрывают обе стороны, у них могут сохраниться и хорошие отношения».

Если ваше сотрудничество с китайской стороной не удалось, нужно провести беспристрастный анализ причин. Беспристрастность здесь ключевой фактор, потому что всегда есть желание найти предлог для самооправдания, списать все на неадекватность или нечестность партнера — а в результате предприниматель повторяет старые ошибки до тех пор, пока не придет полное разочарование. Обычно признаки возможной неудачи лежат на поверхности в самом начале отношений, просто их не хочется замечать,

не хватает времени и сил для анализа и выводов. Так что умейте наблюдать, слушать, делать выводы и доверять себе.

Многих сложностей можно избежать, если вы решите вообще обойтись без партнера и создать предприятие своими силами. В настоящее время в Китае идет процесс либерализации законодательства. Зарегистрировать предприятие со 100-процентным иностранным капиталом сейчас намного проще и дешевле, чем два-три года назад. Открыть собственную компанию по поставкам ваших товаров в Китай и самому организовать сбыт на территории КНР точно будет и легче, и выгоднее. Но в любом случае знания о хитростях и приемах, которые применяют китайцы в борьбе за свои интересы, вам всегда пригодятся!

* * *

Эта книга — скромная попытка построить мост между фундаментальным китаеведением и практическими знаниями. Благодарю всех, кто сумел дочитать ее до конца. Надеюсь, что изложенные здесь сведения будут для вас полезными, позволят избежать ошибок, сделать работу на китайском направлении более приятной и результативной, а также помогут полюбить эту великую и удивительную страну.

Готов рассмотреть замечания и предложения, ответить на вопросы и обсудить неясности по электронной почте: batcons@gmail.com.

*С уважением,
К. Батанов*

Об авторе

Константин Николаевич Батанов родился в 1976 году в Москве. В 1998-м окончил Институт стран Азии и Африки МГУ, кандидат экономических наук. В 1998 – 2006 годах работал в МИД РФ. Свободно владеет китайским языком, несколько лет участвовал в качестве переводчика во встречах на высшем уровне. С 2006 года работает в коммерческих структурах, занимался разработкой и реализацией ряда крупных проектов. Последние годы консультирует российских и китайских предпринимателей по различным аспектам ведения бизнеса.

Батанов Константин Николаевич

НИ ХАО!

**Как вести дела с китайскими
партнерами**

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта О. Равданис

Корректоры Е. Аксёнова, Т. Редькина

Компьютерная верстка О. Макаренко

Дизайн обложки Ю. Буга