

А.С. Лецкая

Кросс-культурные барьеры во взаимодействии России и Китая

Аннотация. Исследовательская работа «Кросс-культурные барьеры во взаимодействии России и Китая» посвящена влиянию кросс-культурных различий на ведение бизнеса между российскими и китайскими предпринимателями. В работе, основанной на культурной модели Герта Хофстеде, проводится анализ культурных особенностей обеих стран, выявляются факторы, которые могут препятствовать сотрудничеству на стыке культур. Кроме того, проводится анализ факторов, влияющих на становление культур (не только национальных, но и деловых) в обеих странах. В заключительной части работы выявлены конкретные кросс-культурные барьеры во взаимодействии представителей РФ и КНР, принимается попытка выдвижения рекомендаций по избеганию возникновения ситуации недопонимания, которая вызвана различиями культур.

Ключевые слова: кросс-культурный менеджмент, кросс-культурный диалог, культурная модель, Герт Хофстеде, сотрудничество.

Автор: *Лецкая Анастасия Сергеевна*, бакалавр, преподаватель китайского языка, Mandarin School, Москва, Россия. ORCID: 0000-0002-6842-0189.
E-mail: L.A.S.98@yandex.ru

Для цитирования: Лецкая А.С. Кросс-культурные барьеры во взаимодействии России и Китая // Современная Азия: политика, экономика, общество. 2024. № 1. С. 25—40. DOI: 10.48647/ICCA.2024.61.43.003.

Letskaia A.S.

Cross-cultural barriers in the interaction of Russian and Chinese entrepreneurs

Abstract. research “Cross-culture barriers in the Interaction of Russian and Chinese Entrepreneurs” is devoted to the influence of the cross-culture differences on doing business between businesspersons of Russia and China. Based on the model created by Gert Hofstede, the work analyses the cultural characteristics of both countries, identifies factors that may impede cooperation at the intersection of cultures. Moreover, the analysis of factors influencing the formation of cultures (not only national, but also business) in both countries is carried out. In the final part of the work, particular cross-culture barriers in communication of representatives of the Russian Federation and the PRC are underlined. In addition, there is an attempt to put forward recommendations to avoid a situation of misunderstanding caused by differences in cultures.

Keywords: cross-cultural management, intersection of cultures, cultural model, Gert Hofstede, collaboration.

Author: *Letskaia Anastasiia Sergeevna*, Bachelor, teacher of Chinese, Mandarin School, Moscow, Russia. ORCID: 0000-0002-6842-0189. E-mail: L.A.S.98@yandex.ru

For citation: Letskaia A.S. Cross-cultural barriers in the interaction of Russian and Chinese entrepreneurs. *Modern Asia: Politics, Economy, Society*, 2024, no. 1, pp. 25—40. (In Russ.). DOI: 10.48647/ICCA.2024.61.43.003.

Введение

Одно из самых быстро развивающихся государств в мире, предприятия и проекты которого привлекают инвесторов и предпринимателей, — именно так большинство людей представляют себе Китайскую Народную Республику. Каждый год можно наблюдать укрепление позиций Китая как на международной арене, так и в сфере бизнеса, благодаря совместной работе с представителями деловых обществ из разных стран, в особенности с коллегами из России. Упоминая о сотрудничестве России и Китая, необходимо отметить факт того, что обе страны являются ключевыми партнерами друг для друга во многих сферах.

Беря во внимание рост товарооборота, увеличение сфер потенциального сотрудничества и постоянно трансформирующуюся деловую среду, сейчас как никогда необходимы знания и понимание тактики ведения бизнеса, что является одним из факторов успеха международного сотрудничества.

Знание иностранного языка предоставляет возможность погрузиться в культурную жизнь страны, но в недостаточной степени [14]. Традиции, исторический контекст, устои, менталитет влияют на становление как национальной, так и деловой культуры.

Для того, чтобы четко оценивать возможности дальнейшего сотрудничества и устранить риск возможных барьеров, вызванных культурным недопониманием, которые могут негативно на нем отразиться, необходимо более подробно остановиться на признаках, по которым культуры отличаются друг от друга. Именно по этой причине изучение деловых культур стран и основ кросс-культурного менеджмента можно отнести к довольно востребованным знаниям современного предпринимателя.

Актуальность темы исследования обусловлена активным ростом и развитием российско-китайского сотрудничества и расширением его масштабов [5]. Рассматривая азиатский рынок в качестве перспективного направления для своей деятельности, российские предприятия в первую очередь обращают внимание на Китайскую Народную Республику. На подобный выбор оказали влияние несколько факторов:

- географическая близость стран (выстраивать отношения с соседними государствами является одним из самых простых способов выхода на международный рынок);
- активное сотрудничество в гуманитарной, военно-технической, политической, торгово-экономической областях;
- высокий уровень доверия в политических отношениях в настоящем;
- некоторые общие черты в экономических моделях двух стран.

Исходя из вышесказанного актуальность исследования заключается не только в анализе кросс-культурных различий, влияющих на плодотворность сотрудничества, но и в выявлении некоторых современных черт бизнес-культур двух государств.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- 1) анализ теоретической базы феномена кросс-культурного менеджмента, определение его роли в международном бизнесе;

- 2) выявление основных кросс-культурных различий двух стран с помощью культурной модели классика кросс-культурного менеджмента Герта Хофстеде [16];
- 3) выявление концепций, влияющих на становление деловой культуры Китая;
- 4) разработка возможных рекомендаций по преодолению кросс-культурных барьеров с целью упрощения процесса выстраивания деловых отношений с коллегами из Китая для российских компаний.

Методы и материалы

При написании исследовательской работы были использованы такие методы как: изучение исследовательских работ классиков кросс-культурного менеджмента и профильной литературы об основах кросс-культурного менеджмента, сравнение, синтез-анализ. Кроме того, необходимо было провести и эмпирический анализ собственного опыта работы с коллегами из Китая.

Анализ культурной модели Герта Хофстеде и профильной литературы необходимы для формирования понимания феномена кросс-культурного менеджмента, его роли в международном бизнесе. Более того, подобный анализ помогает расширить представление не только о различных способах организации своей деятельности людей из разных стран, но и о поиске индивидуального стиля управления к представителю каждой национальности для повышения эффективности работы мультикультурного коллектива. В подобной ситуации знание основ, принципов и инструментов кросс-культурного менеджмента окажет неоценимую помощь в идентификации и использовании особенностей культур для создания конкурентных преимуществ на мировом рынке и устранению ситуации больших финансовых потерь.

Несмотря на то, что вышеуказанные исследования обладают внушительными результатами и авторитетом, для подтверждения или опровержения полученных результатов было необходимо провести собственный эмпирический анализ. Также подобный метод полезен для формирования собственных выводов и разработки стратегий для более успешного межкультурного взаимодействия.

Затрагивая тему историографии кросс-культурных исследований, необходимо обозначить, что кросс-культурный менеджмент начал свою историю примерно с середины 70-х гг. XX века с началом глобализации [10, с. 4—7]. Но всплеск интереса к подобной теме в Европе и США приходится на конец 80-х — начало 90-х гг. За 50 лет своего существования эта дисциплина прошла внушающий путь, отражающий последовательность развития отношений между культурами в период глобализации. Путь развития кросс-культурного менеджмента состоит из трех этапов.

На первом этапе развития пристальное внимание уделялось изучению глобальных и транснациональных проблем. Причиной этому послужило проникновение крупных компаний на рынки других стран. Сотрудники компаний сталкивались с проблемами, решению которых способствовало проведение анализа множества факторов (а именно религиозных, историко-географических социо-экономических), которые влияют на становление и развитие тех или иных культур [11]. Результатом исследований стало понимание того, что в культурах существуют различные системы ценностей, которые закладываются в человека с

малых лет и, очевидно, не могут быть насильно изменены. Следовательно, технология «сглаживания» особенностей культур становится неактуальной.

Второй этап развития касается работы над типологиями и теориями корпоративных культур вследствие развития международного разделения труда [11]. Суть этих теорий сводится к пониманию того, что ввиду своих особенностей представители тех или иных культур привержены к разным формам хозяйственной деятельности и по-своему организуют экономическую деятельность. А также исследователи делают важный вывод — изменения в корпоративных культурах возможны, но проводить их следует с учетом особенностей национального менталитета людей.

Главные пункты исследования современного третьего этапа посвящены изучению закономерностей взаимодействия культур не только на уровне внешнеэкономической деятельности, но и внутри государства, которые становятся более поликультурными и полиэтничными [11]. Актуальность проблематики обусловлена такими факторами, как увеличение количества мигрантов, критика теории «национального государства», рост дискриминации по расовому признаку и ксенофобии как со стороны коренного населения стран, так и мигрантов. Следовательно, все острее становится проблема коррекции традиционных систем управления работой персонала и изучения неоднородности культурных особенностей [3, с. 6]. Отсюда появляются параметры оценивания культур, сгенерированные классиками кросс-культурного менеджмента Гертом Хофстеде, Ричардом Льюисом, Эдвардом и Майлдред Холл и другими. Также вместе с появлением основополагающих культурных моделей зарождается и впервые употребляется сам термин «кросс-культурный менеджмент». Проблематику межкультурных коммуникаций не оставляют без внимания такие связанные с бизнес-образованием ассоциации, как AACSB (Ассоциация школ бизнеса США), American Management Academy (Американская академия менеджмента), ACIEE (Американский совет по международным образовательным обменам), EFMD (Ассоциация европейских школ бизнеса), EAIE (Европейская ассоциация международного образования), SEEMAN (Ассоциация школ бизнеса Центральной и Восточной Европы), РАБО (Российская ассоциация бизнес образования) и другие [2, с. 3].

Россия также не отстает от изучения вопросов кросс-культурного общения, и с середины 90-х гг. данная дисциплина впервые начинает преподаваться в Академии народного хозяйства при правительстве РФ, а именно в Институте бизнеса и делового администрирования (ИБДА) и Высшей школе международного бизнеса (ВШМБ) и в настоящее время является одной из самых популярных дисциплин.

Анализ

Возвращаясь к теме исследования, сначала необходимо упомянуть об этимологии словосочетания «кросс-культура» — термин имеет английское происхождение от слов «пересекать» (cross) и «культура» (culture) [12, с. 479]. Также нужно обозначить, что в научной литературе существует множество трактовок вышеуказанного понятия. Однако можно вывести некоторую общую тенденцию: под

термином «кросс-культурный менеджмент» понимается такой тип управления, при котором учитываются культурные различия персонала, который направлен на повышение эффективности коммуникаций не только внутри организации, но и в международных отношениях. С помощью выведенного понятия также можно определить роль кросс-культурного менеджмента в международном бизнесе — результативное взаимодействие на стыке различных типов культур, преодолевающее национальные, религиозные, профессиональные, возрастные различия.

Рассматривая особенности кросс-культурного взаимодействия России и Китая, следует изучить литературные источники, которые предоставляют теоретическое обоснование такого явления, как кросс-культурный менеджмент, и феномена деловой культуры. Для исследования выбранной темы автор обратился к труду нидерландского социолога Герта Хофстеде, так как его культурная модель имеет эмпирическое подтверждение в виде обширного опроса сотрудников транснациональной компании IBM [18]. Социолог рассматривал разные национальности с точки зрения их реакции на одинаковые ситуации, влияния общества на становление индивидуальных ценностей, а также с точки зрения поведения участников анализа под воздействием ценностей своей национальности, и сформировал свою собственную классификацию.

Герт Хофстеде в своих трудах «Последствия культуры» (1980) и «Измерения национальных культур в пятидесяти странах и трех регионах» (1983) дает определение феномену культуры — «коллективное программирование ума, которое отличает членов одной группы или категории людей от других» [18], и публикует результаты своих исследований. Также Герт Хофстеде предлагает 4 параметра (позже 6 параметров) для проведения «измерения» той или иной культуры:

1) дистанция власти — степень неравенства при распределении власти в обществе и организации, которая воспринимаются членами общества как нормальная и сама собой разумеющаяся, восприятие людьми феномена власти, то есть как члены общества видят власть — как некую символическую ценность или как делового партнера [1];

2) коллективизм/индивидуализм — приоритет на достижение целей: личных или общественных;

3) феминность/маскулинность — какие ценности распространены в обществе. В «мужественном» обществе господствуют такие ценности, как успех, героизм, целеустремленность, карьера и материальное благополучие. Люди в «женственном» обществе привержены к следующим ценностям: качество жизни, выстраивание гармоничных отношений, склонность к компромиссам, гибкость, адаптивность, скромность, забота о товарищах и так далее. Существует мнение, что представители маскулинного общества готовы соблюдать все пункты заданной им инструкции/задачи, следовательно, больше настроены на массовое стандартизированное производство, в то время как представители феминных культур подходят к решению каждой из задач (пусть даже их суть весьма похожа) как к уникальному событию. В таком обществе высок потенциал развития сервисной экономики [1];

4) избегание неопределенности — допустимая обществом степень неопределенности жизни и завтрашнего дня, а также толерантность к новым идеям, людям, возможностям, соблюдению законов;

5) конфуцианский динамизм (долгосрочная/краткосрочная ориентация) — готовность к значительным жизненным переменам и смене ценностей, принятию возможности существования нескольких правильных точек зрения, временной ориентацией в жизни и поступках;

6) сдержанность/распушенность — сдерживание или свободное удовлетворение основных желаний.

После детального описания каждого из шести культурных измерений следует перейти к сравнению России и КНР по вышеуказанным параметрам (диаграмма 1).

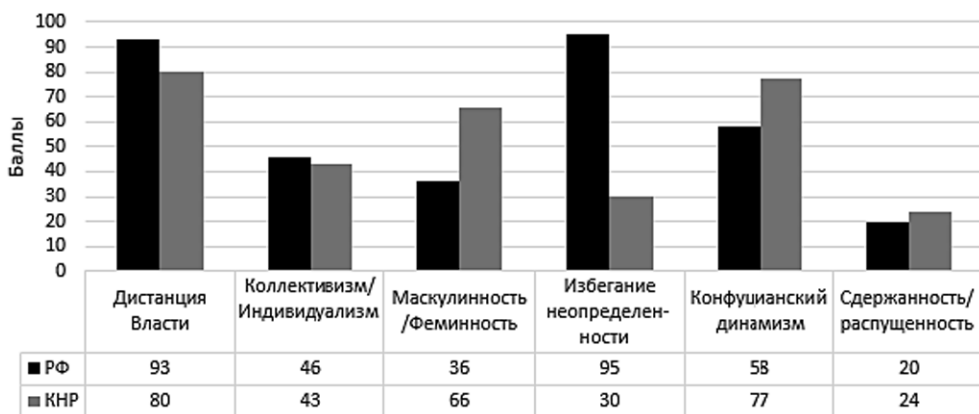


Диаграмма 1. Культурные параметры методологии Г. Хофстеде.

Источник: [6].

Диаграмма 1 составлена на основе данных, полученных из исследований консалтинговой группы по культурной аналитике The Culture Factor Group, которые публикуются на их сайте. Первоначальные оценки (основаны на ответах на одинаковые вопросы сотрудников компании из разных стран) были собраны компанией IBM в период с 1967 по 1973 г., охватывая более 70 стран, из которых Герт Хофстеде впервые использовал 40 крупнейших. Позже было расширено до 50 стран и 3 регионов. В работах Герта Хофстеде, начиная с 2001 г., указаны оценки для 76 стран и регионов, частично на основе повторения и расширения исследования IBM на различных популяциях по всему миру. В 2022 г. список стран был расширен до 102. Последняя версия оценок (дата последнего обновления — 16 октября 2023 г.) основана на исследовании Hofstede Insights Oy и рекламного агентства Mediacom под руководством доктора Минкова.

По такому критерию как «дистанция власти» и Россия, и КНР набрали довольно высокие баллы 93 и 80 соответственно, это значит, что перед нами — обе культуры с высокой дистанцией власти.

В обществе Китая неравенство между людьми считается приемлемым. Также китайцы оптимистично относятся к способности людей быть лидерами, уметь проявлять инициативу, что обуславливает позитивное отношение и доверие к власти. Но у вышестоящих не должно быть никаких устремлений, выходящих за

рамки их компетенции. В основу такого отношения к неравенству и власти могут быть положены следующие концепции:

1) культ Неба. Небо (кит. 天, *тянь*) рассматривается в качестве высшей силы, по воле которой происходят все природные процессы. Также Небо — источник императорской власти. Император до 1912 г. именовался Сыном Неба (кит. 天子, *тянь цзы*) и именно с помощью него осуществлялась связь народа с Небом [16]. Следовательно, получивший небесный мандат человек был почитаем народом;

2) одна из центральных концепций конфуцианской этики — сыновняя почитательность (кит. 孝, *сяо*) [17], в которой главе государства отводилась роль «народного родителя», а роль ребенка, подчиняющегося родителю, чиновникам и народу. Важно отметить, что нарушение добродетели «сыновняя почитательность» считалось тяжелым преступлением. Такой метод управления применяется и в современных китайских компаниях. Руководитель берет на себя роль «заботливого лидера», который относится к подчиненным как к членам своей семьи, ожидая от них такого же отношения к себе, но в то же время требуя ответственного выполнения работы.

Что касается российского общества, то этот показатель может быть вызван фактором сильной централизации крупнейшей в мире страны: 2/3 всех иностранных инвестиций поступает в Москву, где сосредоточено 80 % всего финансового потенциала [18]. Также не стоит забывать и об исторической подоплеке — сакрализация власти происходит из-за таких факторов:

1) опыт самодержавия, который повлиял на становление традиционных идеалов русского народа. Основной признак самодержавия — сосредоточение всего объема власти (без каких-либо исключений, проявлений разделения властей, представительных органов и т. д.) в руках одного человека — царя. По этой причине народ относился к представителю власти как к Отцу всей страны;

2) ситуация пространственного освоения. Ввиду внушительных масштабов страны власть может находиться далеко чисто физически, из-за чего народ относился к ней как к чему-то символическому. Казалось бы, в такой ситуации доверие к власти должно было снизиться, но люди понимали, что от далекой власти сиюминутной поддержки ждать не стоит, но в критических ситуациях Родина (в лице власти) всегда придет на помощь. Говоря об этом факторе, стоит упомянуть высказывание военнслужащих с севера: «Мы Державе служим, а она нам обеспечивает тыл» [1].

По параметру «коллективизм/индивидуализм» КНР и РФ получают низкие баллы 43 и 46 соответственно. Можно сделать вывод, что это культуры с высокой степенью коллективизма.

КНР — представитель коллективистской культуры высшей степени, в которой членам общества важна принадлежность к группе, в интересах которой можно и нужно действовать (не в интересах самих себя). На приверженность к коллективизму в случае КНР, во-первых, повлиял фактор изменчивого характера реки Хуанхэ — колыбели китайской цивилизации [19]. Реки Северо-Китайской равнины (Хуанхэ является одной из них) иногда способны резко поменять свое русло на сотни километров. «Река тысячи огорчений» заставляла ханьцев постоянно строить плотины и дамбы, чтобы их деревни и посевы не уничтожило на-

воднение. Сложность строительства таких объектов побуждала жителей региона объединяться и сотрудничать друг с другом. Во-вторых, проходимость Северо-Китайской равнины сделала возможным объединение небольших государств в Централизованное государство. Третьим аспектом, повлиявшим на становление коллективизма в Китае, является культура рисоводства, которая стала одной из ведущих после периода Династий Цинь и Хань, а не на ранних этапах истории Китая. Рис — непростая культура для выращивания, и усилий одного человека, очевидно, не хватит, поэтому с этой задачей намного легче справиться в условиях коллективной работы. В-четвертых, свое влияние на мышление китайцев оказал культ рода [8]. Суть его состоит в том, что человек воспринимает себя в качестве одного из звеньев своего рода, ради прославления которого нужно приложить немало усилий. Также вспомнить исторические события, повлиявшие на укрепление коллективистского духа. Упомянутые исторические события относятся к приходу к власти Мао Цзедуна и проводимой им политики Большого скачка. До начала упомянутых событий Китай представлял из себя разрушенную страну, экономику которой практически на 90 % составлял аграрный сектор. Страна остро нуждалась в модернизации, осуществить которую можно было только путем сплочения и тяжелой работы. В таких условиях ценились энтузиазм, желание трудиться, а для того, чтобы получить высокую должность, нужно было быть лучшим в глазах других людей. Что касается современной ситуации, то мнение группы (например, семьи или соседей) также может повлиять на прием на работу и продвижение по службе. На рабочем месте приоритетной задачей китайцев является знакомство, выстраивание и поддержание отношений с коллегами. При высокой приверженности к своей компании и выполнению рабочих задач личные отношения, все же, выносятся на первый план. Такое положение дел на современном этапе вызвано, в первую очередь, политическим строем, во-вторых, индивидуализм (в понимании приоритизации личных целей) критикуется в таких господствующих течениях, как буддизм, даосизм и конфуцианство. Например, в даосизме признаком некультурности является наличие индивидуального «Я». Дао — единственный возможный источник идентичности, с которым сущность человека объединялась в единое целое. Конфуцианство же постулирует перестройку личности, в ходе которой «Эго» должно быть изжито, а реализация своего потенциала и обретение настоящего себя лежит через преодоление себя.

Что касается России, то исследование показало средний индивидуализм и средний коллективизм в стране. Такой результат вовсе не демонстрирует то, что каждый россиянин наполовину коллективист и наполовину индивидуалист. Такого рода результат обусловлен географическим распространением приверженности к индивидуализму и коллективизму (рис. 1, наиболее темный цвет обозначает большую приверженность к индивидуализму).

Наиболее «индивидуалистические» места России — в основном мегаполисы и территория от Урала до Сахалина (высший показатель индивидуализма). Очень емкое и точное определение российскому индивидуализму дал советский писатель Даниил Александрович Гранин: «В России можно сделать очень многое, если не спрашивать разрешения» [1]. Следовательно, индивидуалист — человек, умеющий мыслить и действовать самостоятельно. Люди, уехавшие жить в горо-

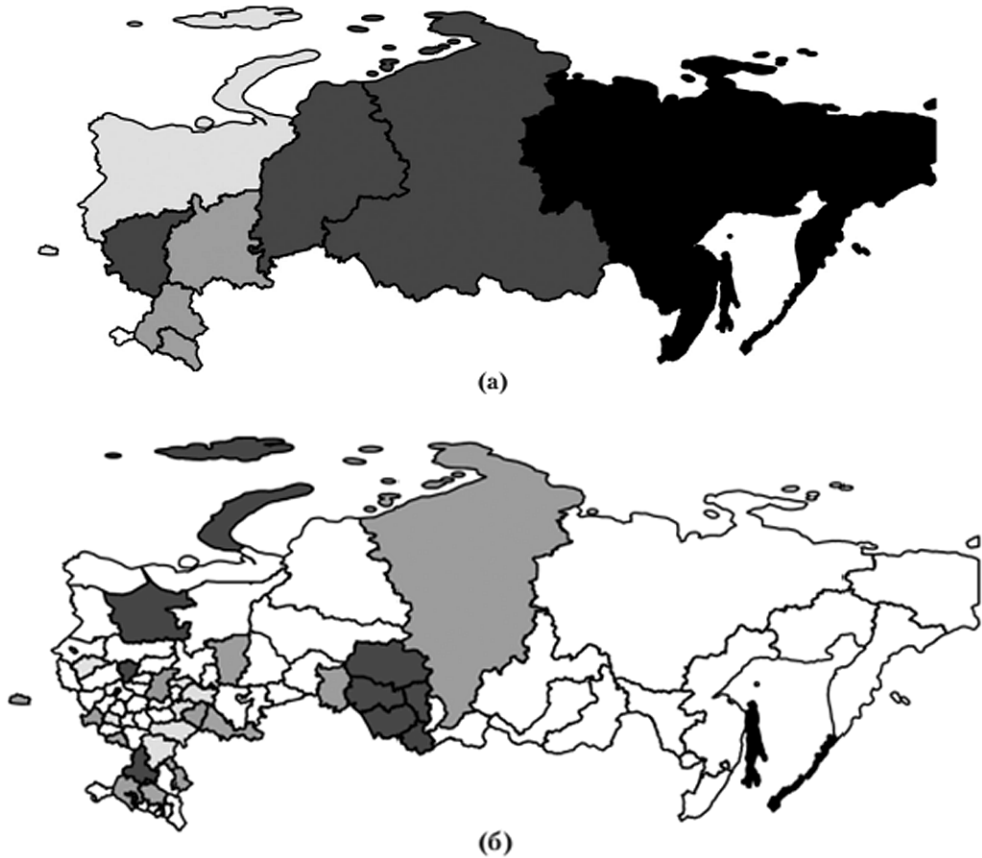


Рис. 1. Относительная выраженность индивидуализма у респондентов из разных федеральных округов (а) и регионов (б).

Источник: [4].

да, люди, уехавшие осваивать Урал во второй половине XVI века, способны жить и развиваться, смотря только на себя самого, предпринимать рискованные шаги, договариваться, без помощи других разрабатывать план действий и следовать ему. Именно индивидуалисты являются двигателем инноваций, конкуренции.

Переходя к вопросу о коллективизме в России, в первую очередь, следует упомянуть, что коллективизм — искусственно созданное явление в России, которое пришло из Китая во времена татаро-монгольского ига. Но этот феномен достаточно хорошо внедрился в жизнь русского народа. Существует определение для русского коллективизма, которое дал советский и российский культуролог Михаил Юрьевич Лотман: «коллективизм — полное отдание себя, готовность пожертвовать и помочь» [1]. Приверженность к коллективизму доминирует в Поволжье и южных регионах России. Семья, друзья и другие люди очень нужны для того, чтобы справляться с повседневными жизненными трудностями. Отношения имеют решающее значение для получения информации, знакомства или успешных переговоров. Они должны стать доверительными, и только потом можно бу-

дет приступить к совместной работе. Расположение к такого рода ценностям отражается даже в повседневной речи. Например, если мы запланировали встретиться с кем-то, то скажем — «Мы с друзьями» или «Мы с семьей» вместо «Я и мои друзья» или «Я и моя семья». Представители коллективистского общества в России способны к быстрой кооперации, к авральности, самоотверженности, общей поддержке, что помогает создавать инкрементные инновации.

По предыдущим аспектам можно наблюдать некое сходство между культурой российского и китайского обществ. Но по параметру мужественности/женственности у рассматриваемых культур есть явные различия (Россия — 36 баллов, Китай — 66).

Основываясь на данном измерении, КНР — представитель маскулинного общества, члены которого ориентированы на успех и обеспечение материальной составляющей жизни. Данные ориентиры обусловлены крупной численностью населения страны, что порождает ожесточенную конкуренцию на любом из рынков, и историческим прошлым — постоянное состояние войны между царствами, войны с Японией, тяжелые события XX века породили в культуре образ сильного человека, который должен справиться со всеми препятствиями, встречающимися на его пути. Необходимость достижения успеха может быть проиллюстрирована тем фактом, что многие китайцы готовы пожертвовать семьей и досугом ради работы (в этом моменте сильно прослеживается влияние концепции лица и влиянием культуры 996 — работа с 9 часов утра до 9 часов вечера 6 дней в неделю). Сервисный персонал готов оказывать услуги до глубокой ночи. Также хорошим примером могут послужить китайские студенты, которые очень озабочены своими оценками на экзаменах, потому что это служит главным критерием достижения успеха. Но помимо этого в обществе немаловажную роль играют ценности феминного общества:

1) построение гармоничных отношений с внешним миром, что является одним из принципов создания гармоничного мира по версии Конфуция [7, с. 240];

2) обретение связей (кит. 关系, *гуаньси*), без которых развитие бизнеса просто невозможно. Подробная характеристика этого феномена будет дана в следующих параграфах;

3) скромность, характерная для китайской традиции: «Настойчивое и даже агрессивное утверждение скромности и бескорыстия в качестве едва ли не высших человеческих добродетелей». «Все доброе приписывать другим, все дурное брать на себя» — именно так выглядит модель благонравного поведения в представлении китайцев. Скромность находит отражение в некоторых языковых особенностях (например, в ответ на сделанный комплимент принято отвечать «不敢当», что в переводе значит «не достоин»);

4) качество жизни, выражающееся в одном из заветов Конфуция: «следовать влечениям сердца, не нарушая правил» [7, с. 280].

Относительно низкий балл, полученный Россией в этом исследовании, свидетельствует о феминности российской культуры. Такой результат может быть обоснован, во-первых, гибкостью, адаптивностью, изобретательностью и креативностью населения страны. Народ не только способен самостоятельно решать насущные проблемы, но и адаптироваться к решениям власти. Обретению таких

качеств поспособствовали условия ведения аграрного хозяйства: каждые 7 лет по причине истощения почвы крестьянин решал одну и ту же задачу освоения новой земли, но решать, казалось бы, идентичную задачу приходилось разными способами. Отсюда берет свое начало свойственный феминным обществам подход — к каждой из задач (пусть даже очень похожих) искать уникальный способ решения. В связи с высокой дистанцией власти статус человека всегда ценился в российском обществе, однако есть качество, значимость которого с древних времен доминировала в обществе больше. Это скромность. Народная мудрость в виде пословиц «скромность красит человека», «кто скромнее, тот умнее», «любому молодцу скромность к лицу» в совокупности с коллективистским прошлым (в котором мнение других людей было очень значимым, и не приветствовалось желание отличиться от остальных членов общества) помогает понять, что мудрость человека заключается в его скромности. Умение в разумных пределах гордиться своими достижениями, а также несмотря на свой высокий статус общаться и работать с другими на равных (что и называют скромностью) способно привлекать в круг общения человека все большее количество людей, связи с которыми в будущем могут оказаться чрезвычайно полезными. Говоря о нынешней ситуации, на рабочем месте, при контакте с незнакомыми людьми, россияне склонны преуменьшать свои личные достижения или способности. Но стоит узнать россиянина чуть лучше, весь его трудовой потенциал будет раскрыт.

По индексу избегания неопределенности культуры имеют сильные разногласия.

Избегание неопределенности в Китае измеряется 30 баллами, и этот факт говорит о том, что китайское общество весьма лояльно относится к неожиданным переменам в будущем, так как все непривычное является интересным (в качестве примера могут быть приведены путешествующие пенсионеры). Более того, китайцы очень предприимчивы и адаптивны к любым изменениям. Следует также отметить, что для общества с низкой степенью избегания неопределенности характерны: нелюбовь к правилам (как устным, так и письменным), нелюбовь к стандартам и формализации. И действительно, в Китае соблюдение законов и правил может быть гибким, легко адаптируемым к реальной ситуации, а прагматизм — это жизненный факт. Однако в финансовой сфере китайцы демонстрируют явную нелюбовь к неопределенности, именно поэтому в сфере инвестирования предпочитают «консервативный портфель». Кроме этого, стоит отметить, что культурам с низким индексом избегания неопределенности присуща недопустимость проявления ярких эмоций. В случае Китая это грозит «потерей лица», что является самым громким социальным падением.

Набрав 95 баллов, россияне ощущают значительный дискомфорт в неопределенных ситуациях. Именно поэтому в России существует одна из самых сложных бюрократических систем. В рабочей сфере существует эмоциональная потребность в правилах, стандартах, формализации, а также повышено доверие к разным экспертам и гуру. В обществе в непростые времена преобладает атмосфера напряженности и пессимистических ожиданий. Из наблюдения иностранных партнеров российских компаний: «Пока русские общаются с людьми, которых считают чужими, они кажутся очень официальными и отстраненными. В то же

время формальность используется как знак уважения». Причина подобного положения дел — жизнь предков и ведение предками хозяйства в зоне высококорисового земледелия в условиях малого ледникового периода, когда жизнь людей напрямую зависела от удачного урожая. Именно с тех времен зародилось старание избегать неопределенных, потенциально опасных для жизни ситуаций.

По параметру «конфуцианский динамизм» Россия и Китай набрали примерно одинаковое количество баллов, 58 и 77 соответственно. Этот факт указывает на то, что обе культуры очень прагматичны. Они демонстрируют способность легко (по сравнению с Китаем, в России чуть сложнее из-за высокой степени избегания неопределенности) приспособлять традиции к изменившимся условиям, сильную склонность к сбережениям (такую склонность можно объяснить тяжелыми экономическими кризисами и желанием людей обезопасить себя в таких ситуациях) и инвестициям (например, в России покупка недвижимости может рассматриваться не только в качестве приобретения жилья для себя, но и как способ инвестирования). Из последних актуальных тенденций можно наблюдать популярность инвестирования в собственное образование — именно этим можно объяснить популярность разнообразных онлайн-курсов (таких как Skillbox, Яндекс практикум и пр.) и программ дополнительного образования), бережливость и настойчивость в достижении результатов. А также для таких обществ характерны активные попытки перенимать опыт других стран (яркие примеры: в России — времена Петра I, в КНР — времена Дэн Сяопина — «не важно, какого цвета кошка, главное — чтобы ловила мышей» [15]). В обеих странах это связано с избытком человеческого капитала. Следовательно, склонны инвестировать в образование, что может превратиться в экономический рост.

По последнему пункту, распушенности/сдержанности, КНР и РФ также набрали примерно одинаковое количество баллов — 24 и 20 соответственно. Это значит, что это сдержанные общества. Общества с низким баллом по этому измерению склонны к цинизму и пессимизму. Кроме того, в отличие от снисходительных обществ, сдержанные общества не уделяют особого внимания досугу (стоит отметить, что такая тенденция теряет свою актуальность ввиду формирования среднего класса в КНР, изменения потребностей жителей обеих стран, а также распространения в обществе постулата — «Жизнь одна и идеи жить для себя») и контролируют удовлетворение своих желаний. Люди с такой ценностной ориентацией считают, что их действия ограничены социальными нормами, и считают, что потакать себе в чем-то неправильно. Необходимо напомнить, что в Поднебесной скромность и умение быть сдержанным в своих желаниях считаются высшими моральными качествами и добродетелями, которые обязан воспитывать в себе каждый человек. Мысль подтверждают слова автора Дао дэ цзина, философа Лао Цзы: «Скромность приносит человеку много пользы, а самодовольство — много вреда» [9, с. 250]. Что касается российской культуры, то скромность, как уже было упомянуто, также является неким моральным стандартом. Ценность скромности может быть связана с разделением народа христианских идеалов. Вот что по этому поводу написано в Библии: «Не думайте о себе выше, чем должно, но думайте о себе трезво, в соответствии с верой, которую Бог дал каждому из Вас» [13].

Результаты

На основе культурной модели Герта Хофстеде удалось выявить тот факт, что у КНР и России есть различия в трех параметрах:

- феминная Россия и маскулиный Китай;
- срединный результат России по показателю коллективизма и индивидуализма: разделение на И-Россию и К-Россию [1] и жесткий коллективистский Китай;
- избегание неопределенности. В КНР жители намного проще относятся к изменчивому характеру жизни, чем жители РФ, для которых стабильность крайне необходима.

Именно в этих областях возможны риски возникновения недопонимания и конфликтов. Но во многом представленные две культуры имеют сходства, что создает огромный потенциал для дальнейшего сотрудничества.

На основе выявленных различий были разработаны следующие рекомендации:

1) по параметру феминность/маскулинность. Напористость в погоне за результатами мужественной культуры может насторожить представителя культуры, разделяющего совсем другие ценности. В случае России и Китая «мужественность» культуры Поднебесной может быть сглажена ее стремлением к гармонизации отношений, так как построение гармоничных отношений является важнейшим постулатом конфуцианства. Более того, желание наладить контакт и построить связи будет высоко оценено прагматиками-китайцами. Для укрепления связей обе стороны должны поздравлять друг друга со значимыми в стране праздниками, в переписке вести максимально дружественную коммуникацию, как будто вы старые друзья, в идеале — дарить подарки;

2) по промежуточному аспекту России и коллективистскому Китаю. Как уже было сказано в первом параграфе второй главы, Россия может быть поделена на И-Россию и К-Россию, и в случае выбора в деловые партнеры И-России коллективистским Китаем могут возникнуть трудности во взаимопонимании. Тогда китайцы должны быть готовы к неожиданным предложениям, которые пока не одобрило руководство, должны воспринимать представителя компании как того человека, который может принимать решения, понимать, что представитель пользуется уважением и авторитетом в компании, целью представителя является быстрое выполнение порученной задачи. Россияне-индивидуалисты должны быть готовы к тому, что партнеры-китайцы обязаны находиться в постоянном контакте со своим руководством, на что следует уделить внушительное количество времени. Нужно иметь в виду, что в процессе переговоров можно добиться уступок, так как отстаиваемая позиция постоянно меняется. Также нужно быть осведомленным в том, что наличие помощников у собеседника подчеркивает его высокое положение в компании. Целью переговоров, в первую очередь, является построение долгосрочных взаимоотношений;

3) исходя из значительного различия в показателе избегания неопределенности следует определить порядок построения сообщений. По причине того, что российская сторона склонна к избеганию неопределенности, китайская сторона

должна иметь в виду, что при коммуникации лучше отказаться от использования нечетких формулировок. Российской стороне следует быть готовой к «расплывчатым» формулировкам и заранее составить список уточняющих вопросов. Также необходимо учитывать, что использовать непонятные формулировки при взаимодействии с китайской стороной не следует, так как от своего собеседника-иностранца они ждут четкого и информативного сообщения;

4) различие в демонстрации эмоций. В этом случае китайской стороне нужно быть осведомленным о том, что россияне — народ эмоциональный, и иногда им сложно управлять своими эмоциями, не жестикулировать. С этим ничего нельзя сделать, к проявлениям эмоций нужно лишь быть готовым. Что касается рекомендаций для представителей российских деловых кругов, то самой важной из них является понимание важности невербального способа коммуникации. В первую очередь, это касается зрительного контакта — прямой взгляд китайцы могут воспринять в качестве запугивания или прямого выражения враждебности. Также стоит избегать жестов, прикосновений (даже дружеского похлопывания по плечу или спине, если китаец сам этого не сделает).

Также для оптимизации взаимоотношений может быть выработана общая рекомендация, суть которой заключается в обучении сотрудников основам кросс-культурного менеджмента, тонкостям делового этикета, основным традициям стран (в особенности той, с представителями которой потенциально будет осуществляться сотрудничество), способу коммуникации. Стремление изучения культуры страны-партнера высоко ценится ее представителями, поэтому этот фактор в некоторых случаях сможет сыграть большую роль в развитии сотрудничества.

Список литературы/ References

1. Аузан А.А. Культурные коды экономики. URL: <https://arzasmas.academy/courses/90> (дата обращения: 30.04.2023).

Auzan A.A. Kulturnye kody ehkonomiki [Cultural codes of the economy]. URL: <https://arzasmas.academy/courses/90> (accessed: 30.04.2023). (In Russ.).

2. Кросс- культурный менеджмент: история возникновения, предмет, задачи и методы исследования дисциплины. URL: <https://studfile.net/preview/7842387/page/3/> (дата обращения: 10.03.2023).

Kross-kulturnyj menedzhment: istoriya vozniknovenie, predmet, zadachi i metody issledovaniya discipliny [Cross- cultural management: history of origin, subject, objectives and research methods of the discipline]. URL: <https://studfile.net/preview/7842387/page/3/> (accessed: 10.03.2023). (In Russ.).

3. Бунина В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация: учебное пособие. URL: <https://mgimo.ru/files/120188/120188.pdf> (дата обращения: 09.03.2023).

Bunina V. G. Kross-kulturnyj menedzhment i mezhkulturnaya kommunikaciya: uchebnoe posobie [Cross-cultural management and intercultural communication]. URL: <https://mgimo.ru/files/120188/120188.pdf>. (accessed: 09.03.2024). (In Russ.).

4. Данные опроса Института Национальных проектов и тюнинг центра в 2014—2017 годах. URL: <https://www.autostat.ru/infographics/20310/> (дата обращения: 09.03.2023).

Dannye oprosa Instituta Nacionalnykh proektov i tyuning centra v 2014—2017 godakh [Survey data from the Institute of National Projects and Tuning Center in 2014—2017]. URL: <https://www.autostat.ru/infographics/20310/> (accessed: 09.03.2024). (In Russ.).

5. Жалоб А.В., Полушкин. Т.Ю., Лихоманов. Д.А. Современное состояние и перспективы развития торгово-экономических отношений России с Китаем. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-torgovo-ekonomicheskikh-otnosheniy-rossii-s-kitaem> (дата обращения: 04.03.2023).

Zhalob A.V., Polushkin. T.YU., Likhomanov. D.A. Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya trgovogo-ehkonomicheskikh otnoshenij Rossii s Kitaem [Current state and prospects for the development of trade and economic relations between Russia and China]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-torgovo-ekonomicheskikh-otnosheniy-rossii-s-kitaem> (accessed: 04.03.2023). (In Russ.).

6. Исследование The culture Factor Group на основе методологии культурных параметров Г. Хофстеде. URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (дата обращения: 29.01.2023).

Issledovanie The culture Factor Group na osnove metodologii kulturnykh parametrov G. Khofstede [Research by The culture Factor Group based on the methodology of cultural parameters by G. Hofstede]. URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (accessed: 29.01.2023). (In Russ.).

7. Конфуций. Суждения и беседы / пер. Л.С. Переломов. URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/73227.html> (дата обращения: 24.03.2023).

Konfucij (Perevod Perelomov L.S), Suzhdeniya i besedy [Fixtures and Chattels]. URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/73227.html> (accessed: 24.03.2023). (In Russ.).

8. Кузьмин Н.А. Культ предков в древнем Китае (период Шан и Чжоу) // Общество и государство в Китае. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kult-predkov-v-drevnem-kitae-period-shan-i-chzhou> (дата обращения: 30.04.2023).

Kuzmin N.A. Kult predkov v drevnem Kitae (period Shan i Chzhou) [Ancestor cult in ancient China (Shang and Zhou periods)]. Obshchestvo i gosudarstvo v Kitae [Society and state in China]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kult-predkov-v-drevnem-kitae-period-shan-i-chzhou> (accessed: 30.04.2023). (In Russ.).

9. Лао Цзы (Перевод Яна Хин-шуна). Дао Дэ Цзин. URL: <http://tao-te-ching.ru/> (дата обращения: 02.05.2023).

Lao Czy [Perevod Yana Khin-shuna]. Dao Deh Czin. URL: <http://tao-te-ching.ru/> (accessed: 02.05.2023). (In Russ.).

10. Ломовцева А.В., Илюшина А.С., Малышева А.А. Межкультурные коммуникации и кросс-культурный менеджмент в России // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 10. С. 4—7 (дата обращения: 07.03.2023).

Lomovceva A.V, Ilyushina A.S., Malysheva A.A. Mezhekulturnye kommunikacii i kross-kulturnyj menedzhment v Rossii [Intercultural communications and cross-cultural management in Russia]. Ehkonomika i menedzhment innovacionnykh tekhnologij [Economics and management of innovative technologies], 2016, no. 10, pp. 4—7 (accessed: 07.03.2023). (In Russ.).

11. Мурашов А.Д. Влияние национальных культур и языковых различий на управление человеческими ресурсами. URL: <https://zaochnik.com/spravochnik/menedzhment/upravlenie-personalom/kross-kulturnyj-menedzhment/?ysclid=13teyds9a4> (дата обращения: 08.03.2023).

Murashov A.D. Vliyanie nacionalnykh kultur i yazykovykh razlichij na upravlenie chelovecheskimi resursami [The Impact of National Cultures and Language Differences on Human Resource Management]. URL: <https://zaochnik.com/spravochnik/menedzhment/upravlenie-personalom/kross-kulturnyj-menedzhment/?ysclid=13teyds9a4> (accessed: 08.03.2023). (In Russ.).

12. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2015. 479 с. (дата обращения: 17.03.2023).

Rajzberg B.A., Lozovskij L.Sh., Starodubceva E.B. Sovremennyy ehkonomicheskij slovar [Modern economic dictionary], 2-nd ed. INFRA-M. 2015. 479 p. (accessed: 17.03.2023). (In Russ.).

13. Свт. Иоанн Златоуст. Послание к Римлянам 12 стих 3. URL: <https://bible.by/verse/52/12/3/> (дата обращения: 02.03.2023).

Svt. Ioann Zlatoust. Poslanie k Rimlyanam 12 stikh 3 [Romans 12 verse 3]. URL: <https://bible.by/verse/52/12/3/> (accessed: 02.03.2023). (In Russ.).

14. Тан Хань. Специфика русско-китайского делового общения // Гос. ИРЯ им. А.С. Пушкина. 2011. URL: <http://avtoreferat.seluk.ru/at-jazykoznanie/18838-1-specifika-russko-kitayskogo-delovogo-obscheniya.php> (дата обращения: 04.03.2023).

Tan Han. Specifika russko-kitajskogo delovogo obshcheniya [Specifics of Russian-Chinese business communication]. Gos. IRYA im. A.S.Pushkina [Institute of Russian Language named after A.S. Pushkin], 2011. URL: <http://avtoreferat.seluk.ru/at-jazykoznanie/18838-1-specifika-russko-kitayskogo-delovogo-obscheniya.php> (accessed:04.03.2023). (In Russ.).

15. Текст речи Дэна Сяопина на XIII съезде Компартии КНР (25 октября 1987 г.). URL: http://www.gov.cn/ldhd/2005-06/27/content_9700.htm (дата обращения: 30.01.2023). (In Russ.).

Tekst rechi Dehna Syaopina na XIII sezde Kompartii KNR (25 oktyabrya 1987 g.) [Text of Deng Xiaoping's speech at the XIII Congress of the Communist Party of the People's Republic of China (October 25, 1987)]. URL: http://www.gov.cn/ldhd/2005-06/27/content_9700.htm (accessed: 30.01.2023). (In Russ.).

16. Хао Цзюй. Культ Неба в социально-политической традиции Китая // Вестник БГУ. 2012. № 14а. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kult-neba-v-sotsialno-politicheskoy-traditsii-kitaya> (дата обращения: 01.05.2023).

Haо Czyuj. Kul't Neba v social'no-politicheskoy tradicii Kitaya [Cult of Heaven in the socio-political tradition of China]. Vestnik BGU, 2012, no. 14a. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kult-neba-v-sotsialno-politicheskoy-traditsii-kitaya> (accessed: 01.05.2023). (In Russ.).

17. Чэ Тунбо. Принцип сыновней почиттельности в родильной обрядности и погребальных церемониях и его особенности в Китае // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2009. № 117. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-synovney-pochtitelnosti-v-rodilnoy-obryadnosti-i-pogrebalnyh-tseremoniyah-i-ego-osobennosti-v-kitae> (дата обращения: 02.05.2023).

Cheh Tunbo. Princip synovnej pochtitelnosti v rodilnoj obryadnosti i pogrebalnykh ceremoniyakh i ego osobennosti v Kitae [The principle of filial piety in maternity rites and funeral ceremonies and its features in China]. Izvestiya RGPU im. A. I. Gercena [News of the Russian State Pedagogical University named after A. I. Herzen], 2009, № 117. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-synovney-pochtitelnosti-v-rodilnoy-obryadnosti-i-pogrebalnyh-tseremoniyah-i-ego-osobennosti-v-kitae> (accessed: 02.05.2023). (In Russ.).

18. Hofstede G. Cultures and organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. London: Harper Collins Publishers, 1994. URL: https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_-M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf (accessed: 29.01.2023).

19. Feng Xian. Why is Chinese culture so collectivist. URL: <https://www.quora.com/Why-is-Chinese-culture-so-collectivist> (accessed: 02.05.2023).