

Варианты ответа: на местное законодательство, на твёрдое слово, на соотечественника-посредника, на местную мафию.

Правильный ответ: на соотечественника-посредника.

При сделках **за рубежом** опираются на личные связи среди **китайцев-соотечественников**, а при работе иностранца на китайском **внутреннем рынке** обязательно опираются на китайского **посредника**, чем обеспечивают *доверительность* и неформальность отношений между китайцами без посвящения иностранца в детали рынка.

Даже **китайская мафия** всегда действует только через этнических китайцев и с иностранным криминалом не смешивается.

### ***6. Какова роль китайской компартии (КПК) в достижение богатства по-китайски?***

Варианты ответа: никакая, тотальная, директивно-командная, директивно-контрольная

Ответ: директивно-контрольная.

Все заметные китайские бизнесмены изначально члены партии, а все незаметные, так или иначе, находятся под наблюдением партийных ячеек. Все они так или иначе действуют в русле партийных установок (директив).

### ***7. Станет ли Китай частью глобализационного процесса по-американски?***

Варианты ответа:

- не станет,
- станет, если КПК отойдёт от власти;
- станет, если сумеют договориться с американцами по всем вопросам политического и экономического взаимодействия;
- станет, если распадётся Российская Федерация и Китаю некуда будет деваться.

Правильный ответ: не станет.

Китайцы вряд ли захотят быть богатыми по-американски. Ездить на «Бентли» и в тоже время питаться гамбургерами они не смогут. И в угоду единообразию никогда не перестанут есть палочками. Что еще помешает включению Китая в процессы глобализации: слишком многочисленное население, слишком высокий уровень бедности «в отдалённых сельских и горных районах», где проживает громадное большинство населения, слишком большой чиновничий аппарат, слишком жесткая конкуренция друг с другом «за место под солнцем».

## **Глава V**

# КИТАЙ И БИЗНЕС

*Или шесть способов  
решить дело с китайцами  
в свою пользу*

**Эта глава задумана и построена как пособие для практиков. Для предпринимателей, желающих избежать ненужных коллизий с китайскими партнёрами по бизнесу. Избежать конфликтов по причине узости кругозора по китайской специфике и связанных с этим вполне вероятных финансовых и морально-психологических издержек.**

**Все рекомендации проверены на личном опыте побед и поражений.**

## 1. Роль посредника

Прежде всего, всяк, имеющий дело с китайцами, должен уяснить, что он, скорее всего, думает и поступает в стандартах западного мышления, где всё и вся делится на два полюса (необходимое \ случайное; выгода \ убыток; друг \ враг), а перемены возникают в результате линейного противоборства двух сил, где побеждает сильнейшая. Китайцы мыслят также! Но после разделения на два, как правило, ищут третье, тогда как европейцы исключают третье (всё в мире имеет свою противоположность, а третий лишний, третьего не дано).

**По-китайски, единое неизменно раздваивается, но перемены следуют через сочетание не двух, а трёх сил.**

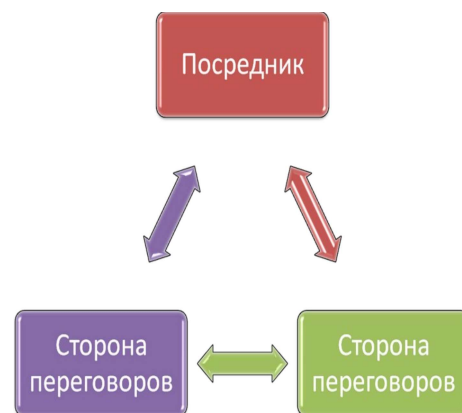
**В бизнесе эта приверженность китайцев выражается в их стремлении, чуть, что не так, действовать через посредника.**

С появлением посредника складывается связка из трёх сил, в которой китаец добивается исключительной эффективности.

Китайская «Книга перемен» оперирует символами состояний, представленными как сочетания из трёх и шести сил. Сила же может быть либо активной *Ян* (нечёт), либо пассивной *Инь* (чёт).

*Ян* – это активная сила выталкивания (1),  
а *Инь* – пассивная сила поглощения (0).

В практике бизнеса, как и в любой другой сфере, эти силы образуют связки. Самое важное – это заранее, с опорой на знание специфики их приоритетов, просчитать то, как китайцы будут реагировать на Ваши предложения.



**Здесь следует знать, что китайцы реактивны. То есть**

- они, скорее всего, займут позицию *Инь* (0),**
- а Вам дадут быть активным - *Ян* (1).**

## 2. Роль переговоров

Сделке предшествуют переговоры и здесь, по началу, **китайцы будут придавать наибольшее значение вежливости и уважению.**

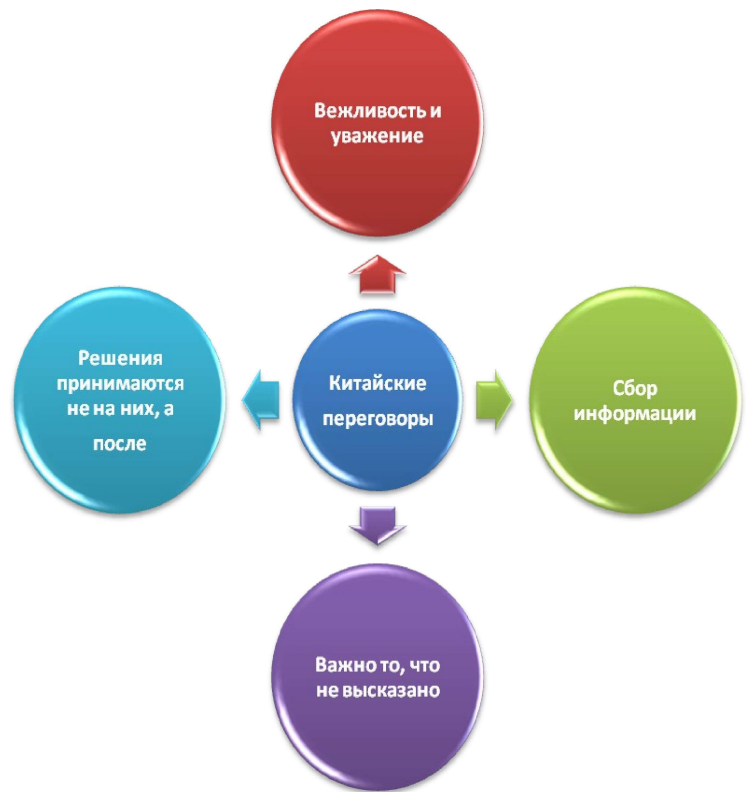
Будут предпочитать молча и спокойно слушать монолог партнёра, обдумывать полученную информацию и изучать его поведение, пытаться уловить логику намерений и нравственную позицию, осторожно реагируя на предложения другой стороны.

Переговоры у китайцев **служат для сбора информации, а реальные решения**

принимаются ими медленно, на долгосрочной основе, в духе коллективной ответственности и **не на встречах с партнёрами, а после них.**

Человек русской и западной культуры при определении рубрики китайской позиции (1 или, всё же, 0) должен исходить из того, что фактическое содержание ответа, данного китайцами на его предложение, является всего лишь малой частью того значения, которым наполнено происходящее. В ориентированных на контекст высказываниях большую важность неизбежно приобретает не то, **что** говорится, но то, **как** это говорится, кто говорит это и что стоит **за** сказанным. Таким образом, то, что не было сказано, может оказаться основным смыслом китайского ответа. «Кто знает – молчит, а кто не знает – говорит». Важным следует считать то, что **не высказано!** Вот такое поучение древних в ходу и у современных китайцев.

Когда автора этих строк, Девятова, силой удалили из Китая, и новый временный представитель российской стороны, его хороший друг, вел переговоры о дальнейшей судьбе совместного предприятия, получилось так, что у него сложилось впечатление о том, что китайцы удовлетворены сменой неудобного им русского представителя и будут продолжать совместную хозяйственную деятельность с новым человеком. При этом надо отметить, что это был профессиональный китаист высочайшего уровня, но никогда не живший в Китае.



Действительная же цель китайцев, что подтвердила практика, состояла в убаюкивании российской стороны с целью: избежать контрмер в пик курортного сезона, выиграть время, ликвидировать СП без открытой схватки за раздел капитала, «сохранить лица» сторон и, тем самым, приток доходной российской клиентуры.

Слыша банальности и обычную лесть, новый представитель поддался мысли о том, что с ним хотят иметь дело. Позднее же, во время переговоров об условиях ликвидации СП, проявилась истинная напряженность, противоречащая, как кажется, имевшим до этого места любезностям. Дошло до того, что с другим заслуженным и убелённым сединами русским представителем-китаистом из бывших старших дипломатов китайцы поставили в переговорщицы девочку адвоката, которая не являлась на назначенные встречи, хотя внешне всё было гладко, оскорбительных или неприятных высказываний не было, но презрение к иностранцам было продемонстрировано действием и умолчанием.

То же касается отношений с любыми деловыми партнёрами. Почётный приём, навязчивая забота, роскошный банкет и подношение подарков есть лишь форма, символы и жесты демонстрации уважения, прикрывающего скрытый финансовый и деловой манёвр китайцев. Ни сам китайский партнёр, ни его иностранный оппонент не должны терять своего лица. Целью китайцев, конечно, является победа над партнёром в сделке, но форма победы должна быть обходительной.

***Китаец добивается своего, переигрывая партнёров и конкурентов, как правило, в подходящее время и в корректной манере.***

### ***3. Отношение к контракту***

Специфично и отношение китайцев к смыслу «контракта». Если для иностранца западной, да и российской культуры контракт – это главный документ сделки, который подписан сторонами для того, чтобы затем соблюдать его условия (подписи сторон при этом как бы придают ему смысл окончательного и бесповоротного решения). То китаец смотрит на контракт как на некий документ, который принимается сторонами, чтобы избежать лишних споров, и может быть всегда изменён, дополнен или разорван в зависимости от изменившихся обстоятельств. Чем шире и неопределённей смысл условий контракта, особенно в части ответственности китайской стороны, тем быстрее он будет подписан китайцами, ибо ***подпись для китаец придаёт контракту смысл бумаги не для исполнения, но для представления в арбитраж.*** По делу же главным для китайцев выступают не условия контракта, как символической канвы сделки, а конкретные условия других документов: аккредитива (как гарантии точной суммы денег, даты и места платежа) и товарно-транспортной

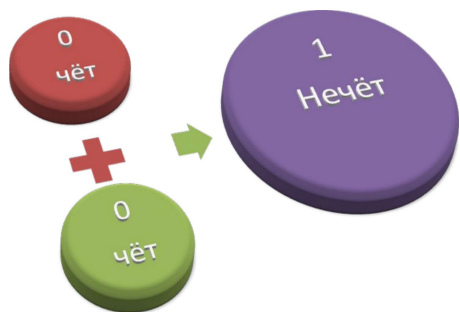
накладной (как гарантии получения точного веса, габаритов и единиц количества груза). **Реальность важнее плана, так как из неё то и куётся прибыль.**

Следует быть готовым, что китайцы будут очень долго кружить вокруг да около поднятых проблем, прежде чем связать себя обещанием. Зато потом, после того как ударят с Вами по рукам, и будут считать, что чувство взаимного доверия, ясности и решимости достигнуто, они захотят очень быстрого выполнения партнёром взятых обязательств.

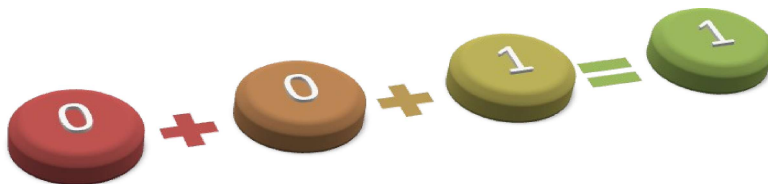
#### 4. Формула успеха

**Формулой успеха у китайцев выступает Закон перемен, который до людей иных цивилизаций не доводится, скрывается маскировочной сетью Книги перемен и прочим информационным мусором. Суть же этого закона в следующем: при равновесии перемены возникают от преодоления дуальной равносильности контрастной третьей силой.**

1. В связке трех сил, где **две силы активны** (дерущиеся в долине тигры), **выигрывает пассивная сила** (мудрая обезьяна). Или **нечёт + нечёт = чёт**. Математически это можно записать формулой  $(1 + 1) + 0 = 0$



2. В связке трех сил, где **две силы пассивны** (смотрящий друг на друга две не очень мудрые обезьяны), **выигрывает активная сила** (например, Чёрный Дракон). Или **чёт + чёт = нечёт**. Математически это можно записать формулой  $(0 + 0) + 1 = 1$ .



Теперь осталось проиллюстрировать действие этой формулы на примерах. Начнём с поражения и там, где вроде бы намечался и виделся близкий успех. Для примера возьмём очень крупную сделку, провал которой является характерным для понимания механизма неуспеха русского бизнеса в Китае. Основным участник проекта с российской стороны – компания

«Энергомашэкспорт». Речь в проекте шла об участии российского бизнеса в оснащении внушительного каскада китайских гидроэлектростанций «трёх ущелий» на реке Янцзы турбинами, генераторами и другим энергетическим оборудованием. Отметим, что «Ленинградский металлический завод» и другие гиганты отечественного энергетического машиностроения, без всякого сомнения, были способны выполнить китайский заказ на оборудование с наилучшим в мире показателем «качество / эффективность». Как передовые технологии, так и опыт у России по этой части с её великими реками и мощной энергосистемой, вполне сравним с российскими технологиями и опытом в освоении космоса.

Проект электростанций «трёх ущелий» разворачивался на фоне подписания президентом России Б.Н. Ельциным и председателем КНР Цзян Цземинем декларации «О стратегическом партнёрстве, направленном в 21 век». Масштабных правительственных соглашений об увеличении оборота торговли и экономических связей между Россией и Китаем с 6 до 20 миллиардов долларов в год. Создания и регулярной работы двусторонней правительственной комиссии по выполнению этих соглашений на уровне вице-премьеров. На таком впечатляющем воображение политическом фоне, хоть какое-то участие компании «Энергомашэкспорт» в конкретных контрактах на оборудование китайских ГЭС «трёх ущелий» виделось, как само собой разумеющееся производное от уже достигнутых результатов высокой государственной мудрости.

Однако, двусторонние декларации и правительственные соглашения до уровня контрактов в проекте «трёх ущелий» не дошли. Китайцы на выполнение этого масштабного проекта объявили международный тендер. **Тем самым, создали связку из трёх сил: Китай, Россия, Запад.** Сами заняли поглощающее положение *Инь* (0), а российских и западных претендентов вынудили в погоне за выгодными долгосрочными и масштабными контрактами занять активное положение: оба *Ян* (1). При этом, что самое интересное, тендер российская сторона в открытой борьбе с западными компаниями выиграла, а вот подряд на сделку, тем не менее, не получила. Не помогло ничего, ни суета Посольства России, ни попытки продавливания российских интересов в двусторонней правительственной комиссии, ни личный звонок на самый китайский «Верх» аж Всероссийского премьера Черномырдина. Российская сторона не получила ни одного заказа, ни на основное, ни на вспомогательное оборудование, ни на одну лопатку от турбины, то есть - вообще вчистую «мимо денег».

Формула успеха  $(1+1)+0 = 0$ , в созданном китайцами раскладе трёх сил, всё одно гарантировала победу китайских интересов. А проигрыш российских интересов определялся тем, что **в китайской формуле трёх сил выраженной словами: «мы сами, наши враги и**



**наши союзники», китайцы («мы сами») всегда выигрывают за счёт ущерба интересам союзников.** Ибо союзники в сопоставлении с врагом, всегда выступают силой второго разряда, а враги – первого, на то они и враги. Реактивный потенциал третьей силы (0) побеждает две активные силы (1+1), переводя связку трёх сил во взаимовыгодное равенство двух сил ( $0 = 0$ ).

Экономически, подряд, доставшийся европейской компании, конечно можно объяснить крупными взятками, вовремя переданными нужным китайцам западными претендентами на контракт. Или соблазнами выгодного кредита, который западная сторона предоставила китайцам под получаемый ей же подряд. Всё это так. Однако, взятка и кредит всего лишь финансовые механизмы. У российской стороны, не эти, так другие финансовые механизмы и экономические рычаги тоже были, но не сработали.

В координатах логики линейного противоборства, активная российская сторона (1) должна была бороться с западным конкурентом (1), что она и делала к полному удовольствию китайцев (0). Ведь «Энергомашэкспорт» участвовал в тендере с Западом и даже выиграл его. Но в этом случае, в связке трёх сил, российская сторона могла победить только при полном устранении конкурента с рынка, то есть при переводе западной стороны из активного положения «1» в пассивное положение «0». Тогда  $(0+0)+1 = 1$ . Но такой расклад сил был явно нереальным.

Если бы российская сторона действовала в китайской системе координат, то могла бы взять верх переносом своей активности с убеждений китайского заказчика в выгодах, о которых он и так знал, на демонстрацию потерь китайской стороны от отказа сделки с русскими в долгосрочной перспективе. Потерь, потенциальную угрозу которых и нужно было рисовать и ярко и твёрдо, но очень корректно. **То есть, российская сторона в положении активной силы для решения дела в свою пользу должна была бы не взывать к союзническим чувствам китайцев (бесполезным был даже звонок Черномырдина), а давить на китайцев с позиции угрозы, как «вражья сила».**

И смущаться тут не чему. Китайское сердце не откликается на ноту **«жертвенной идейной солидарности».** **Такой ноты в китайской душе нет. Зато есть нота «презрения к иностранцам» и нота «прагматического уважения силы».**

Российская сторона была бы вообще конгениальна, если бы сумела сама занять позицию поглощающей силы (0). Заставить китайцев проявлять активность (1) и, направив энергию Запада (1) в наращивании своего капитала на выделение кредита под производство оборудования для проекта «трёх ущелий», получить от двух активных сил и заказ на оборудование и деньги на его исполнение. Иными словами, своим бездействием вынудила бы выжидающего, но объятого

желанием китайского «дракона» сойти с наблюдательной позиции на горе и, тем самым, перевести ситуацию в обычную для китайской системы координат активную схватку «дракона с тигром» за обладание «жемчужиной» российской технологии и опыта энергетического машиностроения.

Пример успешной операции по вытягиванию долгов от китайцев по такой схеме:

Одна северокорейская компания – посредник в 1993 году поставила из России в КНР крупную партию проката чёрных металлов, собственником которого была российская компания из Томска. Китайский конечный покупатель с русскими контактов не имел, а с корейцами-посредниками до конца не расплатился, и поэтому образовался долг томичам в размере 800 тысяч долларов, который формально висел на корейцах. Однако, на деле, платить долг русским должны были китайцы, так как российский металл не только получили, но и давно с прибылью продали именно они. Налицо была схема трёх сил:

- активные продавцы русские, поставившие товар вперёд оплаты;
- активные посредники корейцы;
- пассивные благодетели-плательщики китайцы.

Вытаскивать долг реально нужно было с китайцев, но юридически через суд сделать это было нельзя, а судиться с корейцами было бесполезно. Отдавать долг русским китайцы не собирались, так как с корейцами у них уже был сделан сложный зачёт другим товаром, и неоплаченная часть металла была их чистой прибылью.

В этой патовой ситуации китайского неделания русской стороной было принято решение сыграть по-китайски: слепить новую схему из трёх сил. Самое трудное было сделать так, чтобы российская сторона оказалась в пассивном положении *Инь* (0), а китайская в активном положении *Ян* (1). Плюс к этому нужно было включить в связку ещё и третью силу *Ян* (1) – нового активного посредника, теперь уже в вытягивании долгов.

С активным китайским посредником трудности не возникло: за солидное вознаграждение, выплаченное авансом и обещание значительного процента от предполагаемой суммы возврата долга, такой посредник с нужными связями, поднажавшими, где надо, нашёлся. Китайскую сторону же удалось расшевелить, подцепив на идею возможности заработать на возврате долга, сумму которого для этого пришлось уполовинить. Так, две китайские силы проявили активность в достижении замаячившей перед ними цели – стяжании лёгких денег. Долг русским был официально переписан с корейцев на китайцев. Первая маленькая победа на бумаге была вырвана через манёвр долгами.

После этого, китайцы, которые и не собирались за так возвращать долг русским, приступили к реализации понравившейся им идеи



получить деньги с русских ещё раз. Суть этой идеи заключалась в следующем. У китайцев в Сингапуре хранилась партия слегка подержанных автомобилей «мерседес-бенц» в количестве 29 штук. Там были машины всех классов: от шикарных представительских до спортивных. Машины эти были куплены китайцами в Германии как раз на прибыль, полученную от продажи упомянутой партии российского металла с целью получить на них ещё и сверхприбыль. Однако, пока машины морем везли из Германии, в КНР резко изменилась таможенная политика и по новым правилам за их ввоз в Китай нужно было заплатить огромную пошлину. Неподъёмная пошлина делала ввоз машин в Китай убыточным, и наши китайские контрагенты вынуждены были поставить их на хранение в беспошлинный Сингапур. Теперь же, приняв официально долг за металл на себя, китайцы решили отдать его русским этими машинами. Но китайцы были бы не китайцами, если бы просто передали права на машины и этим закрыли долг. Во всей схеме китайцев грела идея получить за «мерседесы» деньги. И они выдвинули перед русскими условие: якобы из-за того, что стоимость партии машин превышает сумму долга (для этого и пришлось долг на бумаге уполовинить), русским предлагалось выплатить китайцам солидную разницу (300 тысяч долларов). Согласиться на такое российская сторона, конечно, не могла, и дело зашло в очередной тупик.

Тогда было принято решение собрать новую связку из трёх сил. Для этого нужен был новый активный посредник. Играя всё на той же струне получения лёгких денег в форме машин, такой китайский посредник был найден. Китайцы – владельцы машин тоже занимали активную позицию. Стало быть, для победы нужно было занять пассивную позицию, а для этого неизбежно подставиться под риск полной потери прав на машины. Ибо бороться за машины с их владельцем должен был посредник, и в случае успеха все машины могли оказаться в руках посредника.

Китайский посредник, действуя по-китайски, не собирался платить за машины 300 тысяч и пошел на мошенничество с открытием фиктивного аккредитива (***взаимное надувательство и недоверие между китайцами - обычное дело***). При этом ответственность за мошенничество посредник планировал в тёмную спихнуть на русскую сторону, и, тем самым, заполучить машины себе.

Так или иначе, владельцы машин, получив аккредитив на 300 тысяч, за свои деньги погрузили машины на пароход, а коносамент с правами на их получение в порту назначения отдали представителю русской стороны в руки. Вторая победа на пути к цели была одержана через товар. Две активные силы китайцев, движимые навстречу друг другу желанием получения денег, в результате проиграли третьей силе, которая пассивно ожидала законного возврата долга. Когда владельцы машин выяснили, что аккредитив фиктивный и денег они с него не

получат, разразился скандал, но претензии были не к российской стороне (аккредитив открывала не она). Так схема  $(1+1)+0 = 0$  - сработала.

## **1. Опыт работы совместного китайско-российского («срединно-окраинного» согласно китайской ментальности) предприятия**

Совместное предприятие, как и многие другие, поначалу выглядело многообещающе. Идея вливания нового капитала и совместная деятельность, происходящая из слияния двух пластов опыта и возможностей, первые годы поддерживали эйфорическое ощущение гармонии между партнёрами. Пока внесённый сторонами капитал осваивался (в форме реконструкции зданий и модернизации инфраструктуры «профсоюзного санатория» до уровня классной гостиницы) и дело шло гладко, национальным «причудам» обе стороны не придавали серьёзного значения. Однако, как только дошло до распределения доходов и клиентуры, китайцы быстро вернулись к своим глубоко укоренённым убеждениям и принялись противодействовать методам руководства хозяйственной деятельностью совместного предприятия со стороны «русского начальника».

С самого начала в совместном предприятии китайцы в первую голову были озабочены разделом сфер влияния, а не собственно получением прибыли, тем более с риском. Для русских на первом месте, была окупаемость затрат, и риск для получения прибыли от коммерческой деятельности был не только вполне приемлем, но и необходим.

У китайцев в условиях жесткой иерархии, гибкость обеспечивается принципом, согласно которому **руководители должны быть чувствительны к проблемам своих подчинённых и вина всегда лежит на начальстве**. Поэтому китайское начальство заинтересовано не столько в сути решаемых проблем, сколько в сохранении своей власти и влияния в компании и обществе.

Русских иерархия вообще не волновала, а гибкость они понимали, как способность руководства к совершению маневра деньгами, недвижимостью, направлениями коммерческой работы (за которым китайцы видели только подвох со стороны иностранца).

**Главным для китайцев была функция власти, а для русских - цель.**

*Сопереживание, чувство такта, понимание интересов партнёра, искренность, разъяснение здравого смысла (а не убеждение в своей правоте), деликатность, позитивный настрой – вот ресурсы в достижении компромисса с китайцами, когда силовые методы малоэффективны. И эти ресурсы позволяли русским находить*

компромиссы шесть лет. Однако принципиальное различие взглядов на сущность власти в компании и фатальное различие представлений о целях работы и способах их достижения всё же сказались в свой срок.

Когда в руководстве СП начался конфликт из-за риска серьёзными деньгами, китайцы не стали требовать снять русского с должности (как же можно игнорировать мнение российского учредителя), а просто настаивали на лишении его права подписи финансовых документов, то есть основного рычага реальной власти гендиректора.

Русский директор поступил по-китайски - поддался. Прекратил коммерческую и консалтинговую деятельность от имени СП, отдал печать и финансовую ответственность в гостинице китайскому заместителю, но, поскольку в его руках был российский клиент, просто сменил схему и стал снимать основную выручку до того, как клиент попадал на стойку регистрации. Заняв позицию *Инь* и перехватив вектор силы в манёвре, он в точном соответствии с формальным желанием китайской стороны, на деле резко увеличил доходы российской части СП, ибо прибыль от иностранного клиента в новой схеме уже не подлежала разделу, а она в гостинице была основной.

Китайцы достигли своего, но выиграл от этого русский. Однако это была пиррова победа. Встретив достойное сопротивление, уяснив суть моего манёвра, и ощутив бессилие что-либо с этим поделаться, китайцы «потеряли лицо», чего никак нельзя было допускать.

Китайцев трудно вызвать на открытый конфликт (из-за потенциальной угрозы всё той же «потери лица»). Более того, младшие и подчинённые по конфуцианской традиции не могут высказывать негативного отношения к каким-либо поступкам лиц, занимающих более высокое место в социальной иерархии. Поэтому **китайцы будут использовать посторонний повод и прикрывать легендой достижение своих целей**, идущих вразрез с мнением старших или подрывающих их авторитет.

В конечном итоге, китайцы одолели русского директора не экономическими методами. Его лишили вида на жительство по постороннему к СП предлогу. Вместо чувства героя-победителя русский потерпел срам и неодолимую досаду из-за потери не денег, но русского присутствия в Бэйдайхэ, начатого сто лет назад первым православным епископом пекинским и китайским Иннокентием.



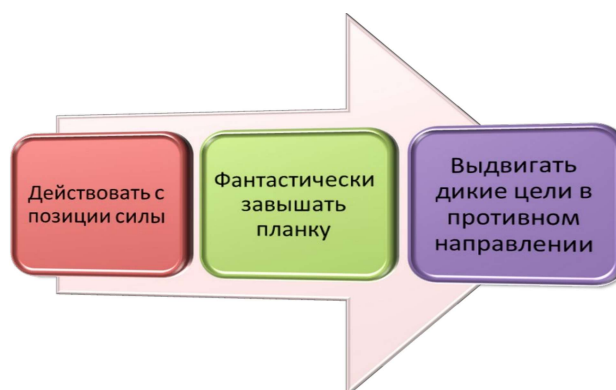
## 2. Шесть способов изменить связку сил в свою пользу

Если известную практику бизнеса с китайцами рассматривать, как взаимодействие активных и пассивных сил в связке и подвести под общий знаменатель принципов достижения успеха, то получится следующая схема шести способов изменить связку сил в свою пользу и одолеть китайского противника. Три из них предусматривают принятие активной позиции *Ян* (1) и три - пассивной *Инь* (0), в том числе:

### Три способа Ян

Способ №1 (*Ян*). Прямое действие с целью переломить противника заведомо большей силой.

Способ №2 (*Ян*). Фантастически завышать планку и противиться тому, с чем разумно было бы сразу согласиться. Китайцы всё одно заподозрят обман. Поэтому нужно дать китайцам поторговаться,



выиграть бой и понизить планку до уровня, который изначально был для Вас приемлемым. Иначе китайцы всё равно снизили бы планку, но до неприемлемого Вам уровня.

Способ №3 (Ян). Выдвигать дикие требования противные истинным намерениям с тем, чтобы китайцы, сопротивляясь, вывернули направление на то, что и подразумевалось в тайном замысле.

### Три способа Инь

Способ №4 (Инь). Поддаваться силе и перехватив вектор китайской силы на конечном отрезке витка выворачивать её в безопасное направление.

Способ №5 (Инь). Искренне говорить китайцам всё что думаешь и всё, что намериваешься делать. Всё одно китайцы не поверят и отвергнут, а тем самым проявят действие и выйдут из неделания.

Способ №6 (Инь). Ждать «не делаая». Заставить китайцев проявить активность и тем самым подставиться.

Для выбора и успешного применения того или иного способа требуется собрать данные о партнере и оценить Ваши и Его позиции в сделке в категориях сил *Ян* (1) и *Инь* (0). Затем, в случае тупика, помятуя, что перемены следуют в связке не двух, а трёх сил, заполнить недостающую позицию для достижения просчитанного результата.

Что же касается приведённых примеров, то они, так или иначе, говорят об особой модели китайского бизнеса (частного предпринимательства при государственном социализме и протекционизме, суть «экономического национализма»), предназначенной специально для «экономического космополитизма» либеральной России.

Товарооборот Китая со всеми странами мира растёт - и только с новой Россией (в денежном выражении) не растёт! И происходит это не столько из-за того, что товара продается мало или он плох, сколько из-за целенаправленного и умелого занижения цен китайцами. Именно на этом направлении сконцентрированы самые отъявленные китайские авантюристы, выражающие скоординированные государством интересы своих многочисленных кланов. А партнеры - россияне перед ними разрознены и часто беззащитны, ибо в условиях предельной рыночной либерализации не имеют ни опоры на клан, ни практической поддержки своего государства. В результате - обогащение и усиление общества в КНР, и - разорение, ослабление и подрыв общества в России.



## **Вопросы к Главе V**

### **1. Зачем китайцам посредник в бизнесе?**

Варианты ответа:

- китайцы опасаются принимать решения самостоятельно;
- этого требует китайское законодательство;
- китайцев много, и надо делиться;
- это требование Закона Перемен, укоренившееся в устойчивую традицию.

Правильный ответ: это требование Закона Перемен, укоренившееся в устойчивую традицию.

Одно из главных положений этого Закона гласит: единое неизменно раздваивается, *но перемены следуют через сочетание не двух, а трёх сил*. Прежде всего, всяк, имеющий дело с китайцами, должен уяснить, как правило, ищут третье, тогда как европейцы исключают третье (всё в мире имеет свою противоположность, а третий лишний, третьего не дано). **В бизнесе эта приверженность китайцев выражается в их стремлении, чуть, что не так, действовать через посредника.** С появлением посредника складывается связка из трёх сил, в которой китаец добивается исключительной эффективности.

### **2. Какую позицию предпочитают китайцы в процессе сделки?**

Варианты ответа: активную, пассивную, нейтральную, безразличную.

Правильный ответ: пассивную.

Китайская «Книга перемен» оперирует символами состояний. Сила же может быть либо активной *Ян* (нечёт), либо пассивной *Инь* (чёт).

**Здесь следует знать, что китайцы реактивны. То есть они, скорее всего, займут позицию *Инь* (0), а Вам дадут быть активным - *Ян* (1).**

### **3. Для чего у китайцев служат переговоры?**

Варианты ответа:

- для принятия в ходе них верных решений;
- для сбора информации;
- для того, чтобы хорошо выпить-закусить;
- для того, чтобы обмануть партнера.

Правильный ответ: для сбора информации.

Переговоры у китайцев **служат для сбора информации**, а **реальные решения** принимаются ими медленно, на долгосрочной основе, в духе коллективной ответственности и **не на встречах с**



**партнёрами, а после них.** Да, сделке предшествуют переговоры и здесь, по началу, китайцы будут придавать наибольшее значение вежливости и уважению. Будут предпочитать молча и спокойно слушать монолог партнёра, обдумывать полученную информацию и изучать его поведение, пытаться уловить логику намерений и нравственную позицию, осторожно реагируя на предложения

#### ***4. На что следует обращать особое внимание в переговорном процессе с китайцами?***

Варианты ответа:

- на то, что говорится, т.е. обещания и заверения (твёрдое слово) китайской стороны;
- на то, насколько любезны во время переговоров китайцы, при этом остальное не важно;
- на то, что говорится, как это говорится, кто говорит это и что стоит за сказанным;
- на то, как китайская сторона одета и какие подарки приносит.

Правильный ответ: на то, что говорится, как это говорится, кто говорит это и что стоит за сказанным.

Важным следует считать то, что **не высказано!** «Кто знает – молчит, а кто не знает – говорит».

То же касается отношений с любыми деловыми партнёрами. Почётный приём, навязчивая забота, роскошный банкет и подношение подарков есть лишь форма, символы и жесты демонстрации уважения, прикрывающего скрытый финансовый и деловой манёвр китайцев. Ни сам китайский партнёр, ни его иностранный оппонент не должны терять своего лица. Целью китайцев, конечно, является победа над партнёром в сделке, но форма победы должна быть обходительной.

***Китаец добивается своего, переигрывая партнёров и конкурентов, как правило, в подходящее время и в корректной манере.***

#### ***5. Что для китайцев есть контракт?***

Варианты ответа:

- главный документ сделки;
- не имеющий значения документ;
- контракт – не догма, а руководство к действию;
- главный отчётный документ в вышестоящих инстанциях.

Правильный ответ: контракт – не догма, а руководство к действию.

Поэтому, чем шире и неопределённей смысл условий контракта, особенно в части ответственности китайской стороны, тем быстрее он будет подписан китайцами, ибо ***подпись для китаица придаёт контракту смысл бумаги не для исполнения, но для***

**представления в арбитраж.** По делу же главным для китайцев выступают не условия контракта, а конкретные условия других документов: аккредитива (как гарантии точной суммы денег, даты и места платежа) и товарно-транспортной накладной (как гарантии получения точного веса, габаритов и единиц количества груза).  
**Реальность важнее плана, так как из неё то и куётся прибыль.**

### ***6. Какое место в раскладе трех сил необходимо занять, чтобы одолеть противника/соперника?***

Варианты ответа:

1. Если две силы пассивны, то надо занимать активную позицию.
2. Если две силы активны, надо занимать активную позицию.
3. Если две силы пассивную надо занимать пассивную позицию.
4. Если одна сила активна, а другая пассивна, надо занимать либо сторону одного, либо другого.

Правильный ответ: если две силы пассивны, то надо занимать активную позицию.

И наоборот, если две силы активны, то надо занимать активную позицию. То есть в поиске посредника для сделки с китайцем всегда ищите третье, которое бы совпадало по этому параметру с действиями китайской стороны. Если китайская сторона активна, ищите активно посредника, ставьте в растяжку китайца и посредника и выворачивайте ситуацию в свою пользу. Если китаец и посредник пассивны – проявляйте активность и ситуация сама вывернется в вашу пользу.

### ***7. Что помогает в достижении понимания с китайцами, когда силовые методы малоэффективны?***

Варианты ответа:

- искренность, сопереживание, такт, понимание, здравый смысл, деликатность, позитивный настрой;
- холодный расчёт, хитрость, лесть, желание задобрить, настойчивость;
- искренность, уступки, желание задобрить, настойчивость;
- демонстрируемое сопереживание, расчёт, хитрость, лесть, дорогие подарки.

Правильный ответ: искренность, сопереживание, такт, понимание, здравый смысл, деликатность, позитивный настрой.

### ***8. Каковы три способа Ян (активная позиция) изменить связку сил в свою пользу?***

Варианты ответа:

- проявлять грубость, использовать прямые угрозы, давить на китайцев с помощью административного ресурса;
- использовать грамотных адвокатов, обращаться к совести китайцев, просить о посредничестве Триады;
- действовать с позиции силы, фантастически завышать планку, выдвигать дикие цели в противном направлении;
- использовать прямые угрозы, просить о посредничестве Триады, обращаться к совести китайцев.

Правильный ответ: действовать с позиции силы, фантастически завышать планку, выдвигать дикие цели в противном направлении.

### **9. Каковы три способа Инь (пассивная позиция) изменить связку сил в свою пользу?**

Варианты ответа:

- поддаться силе, проявлять искренность, ждать "не делая";
- продемонстрировать обиду, нежелание общаться, избегать контактов;
- нанять хорошего адвоката, обратиться в арбитраж, написать жалобу в ЦК КПК;
- заявить о своем негативном отношении, пристыдить, подкупить.

Правильный ответ: поддаться силе, проявлять искренность, ждать "не делая".

## **Глава VI**

### **Как выйти на китайского партнёра**

*Китай и Россия расположены достаточно далеко друг от друга. Не территориально, а по практике бизнеса, по направленности развития бизнеса. Ориентированность китайского бизнеса на экспорт в страны западной экономики обусловило построение всей бизнес системы – от систем мер и стандартов на заводах до маркетинговых планов производителей. Поэтому, вопрос как найти партнёра на китайском рынке, которым задаётся бизнесмен из России, решившийся организовать новый канал поставки товара, не является праздным. С чего начать? Что и как сделать в первую очередь? В этой части вы найдёте если не все ответы, то, по крайней мере, узнаете технологию решения таких вопросов.*

Бизнес России с КНР в настоящее время концентрируется вокруг двух основных потоков – экспорта из России в Китай природных ресурсов и импорта из Китая в Россию ТНП, продукции машиностроения и далее по списку.

