

КИТАЙСКИЙ УЗЕЛ:

КАК ДОГОВАРИВАТЬСЯ С ДРУГОЙ ЦИВИЛИЗАЦИЕЙ

Бизнес в Китае — это игра по правилам иной цивилизации, где личные связи весят больше контрактов, а вежливый отказ может скрываться за двадцатью формами согласия. **Алексей Маслов, доктор исторических наук, директор Института стран Азии и Африки МГУ им. М.В. Ломоносова, работающий с Китаем 40 лет, делится уникальными знаниями о стране, её жителях и нравах.**

Почему невозможно работать со всем Китаем сразу

Между Россией и Китаем выстроена надёжная система контактов. На государственном уровне это ряд министерств, прежде всего Минпромторг, а также крупные организации, в том числе и Российский экспортный центр. По линии «народной дипломатии» работают общественные и бизнес-ассоциации. Такая разветвлённая структура важна, так как в Китае деловое и дружеское общение «по правилам» ценится не меньше прибыли.

Однако в этой системе не хватает реальных и мощных лоббистских структур, способных выводить российские проекты на уровень китайских инвестиций и в соответствующие структуры в провинциальных и центральных комитетах Коммунистической партии Китая. В России же, несмотря на большое количество деловых ассоциаций, практически не к кому обратиться, кто профессионально смог бы упаковать проект и довести его до конца, а не просто свозить делегацию в Китай.

Ещё один момент — это особенности бизнеса провинций и регионов. Китай очень регионализован. Китайцы из разных провинций могут серьёзно недолюбливать друг друга. Это связано с тем, что Китай в течение 5 тыс. лет формировался за счёт сплочения разных территорий. Они сплотились, их объединяет единая конфуцианская культура, но при этом сохраняются и различия.

Например, они видны в языке. В Пекине говорят на одном языке, в Шанхае — на другом, в Гуанчжоу — на третьем. Всего насчитывается от 9 до 12 субъязыков, которые сами китайцы именуют диалектами. Большинство китайцев почти не говорят на английском языке. Надежда встретить менеджера с хорошим английским невелика. Русский язык встречается в северных районах Китая, но и там он далеко не идеален.

Кроме того, регионы значительно различаются по своей психологии. Самые процветающие — это юг и приморские районы. Здесь самый высокий рост внутреннего валового продукта, самые доходные предприятия, самые жёсткие, но при этом обязательные и чёткие переговорщики.

Так исторически сложилось, что мы больше общаемся с северо-востоком Китая, где люди очень хорошо настроены по отношению к России. Но сам по себе этот регион является стагнирующим, и именно по этой же причине ему нужнее новые контракты и идеи. Поэтому северо-восток не самый плохой партнёр, но стоит понимать, что там меньше денег и кадры могут быть менее профессиональные.

Кто на самом деле одобряет ваши инвестиции

Министерство, принимающее принципиальные решения по развитию Китая, — это Министерство коммерции (MOFCOM). Именно оно вырабатывает общую стратегию развития экономики.

Как следствие, самое главное в Китае — это стратегические коммуникации с государственными органами. В странах Запада такие контакты важны, но ключевое решение о сотрудничестве остаётся все же за бизнесом.

Самостоятельно сделать это очень сложно. На бумаге договорённости о сотрудничестве и протоколы о намерениях выглядят хорошо, но затем всё тормозится. Причина в том, что нужно постоянно находиться в коммуникации с китайской стороной. Здесь не обойтись без коммуникаторов — людей, которые либо постоянно пребывают в Китае, либо ведут непрерывный диалог. Иногда это бывшие китайские чиновники, которых можно нанять на работу, иногда — россияне с большим опытом работы в Китае. Однако нужно учитывать: китаец никогда не пойдёт против китайца. В конфликтной ситуации он будет отстаивать интересы своей страны или, по крайней мере, не станет противоречить интересам своих соотечественников.

Если же мы берём российского специалиста, то даже при хорошем знании языка он может столкнуться с тем, что китайская сторона его не примет. Существуют уникальные переговорщики-россияне, работающие с Китаем по 20, 30 или даже 40 лет, как и я.

Процесс одобрения сделок проходит несколько стадий. Первый уровень — компания, с которой вы планируете сотрудничать. Для них важна прибыль, поэтому на этом этапе вам пообещают подписать контракт «уже завтра». Но далее начинаются региональный и партийный уровни, которые должны одобрить сделку.

Региональная администрация — уезда или провинции — исходит из планов, поставленных Центральным комитетом (ЦК) партии. Например, в каком-нибудь уезде есть пять-шесть ключевых показателей эффективности, по которым они должны развивать экономику. Если российская компания предлагает проект, который не входит в эти показатели, администрация не откажет: они вежливые люди. Но у них не будет ни желания, ни рычагов для финансирования, так как это не пойдёт в отчёт. Поэтому всегда нужно заранее проверять показатели регионального уровня. Чаще всего они опубликованы на официальных сайтах: Китай придерживается политики максимальной прозрачности, чтобы исключить коррупционную составляющую.

Важный совет: всегда начинайте работать именно с региональной администрацией того уезда или города, где вы начинаете свой бизнес. Вообще, «начинайте с низов» и неделями, месяцами и годами развивайте связи с конкретной региональной группой чиновников. Всегда имеет смысл выяснять, что в реальности их интересует, так как часто российская сторона исходит из собственных желаний или абстрактных заявлений о дружбе,

а не из конкретных задач, поставленных в Китае. Если в одном регионе проект невозможен, мы переходим в другой.

Наконец, существует партийный уровень — самый главный. На каждом предприятии есть свой партийный комитет. Секретарь парткома следит за эффективностью работы, отсутствием коррупции и соответствием общей линии партии. Как только вы начинаете обсуждать экономику, он по своей линии оценивает идеологическую составляющую. Крупные сделки между государственными корпорациями всегда акцептуются на уровне ЦК партии.

Это не всегда очевидно: вы не получите прямого одобрения или отказа. Но если китайские коллеги внезапно ушли из переговоров или подписали протокол о намерениях, но ничего не делают, скорее всего, не получено одобрение сверху. Выяснить это — задача коммуникаторов. Иногда мы получаем ответ: «Мы готовы, но давайте подождём полгода или год». Это нормальная ситуация.

Экономическая разведка: как не выдать лишнего

Китайская компания — это большая семья с жёстким менеджментом, где сотрудники подчинены единому закону и места для демократии нет. Часто персонал просят приходить до начала рабочего дня и уходить после его завершения. Если сотрудник хочет предложить идею руководству, это делается не на общем собрании, а в личной беседе. Руководитель затем выносит это как своё предложение: он не должен «терять лицо».

Поэтому на этапе предварительных обсуждений важно договориться не столько с первым лицом, сколько со средним звеном. Если донести предложение до них, они в свою очередь представят его своему руководству, которое уже выйдет на официальный переговорный процесс со своей инициативой.

Стоит учитывать, что многие китайские компании, в том числе государственные, ведут переговоры не ради реального сотрудничества, а чтобы выяснить вашу схему бизнеса или технические детали. Это стандартный процесс экономической разведки. Не нужно разочаровываться или пугаться, надо просто взвешенно подавать информацию и никогда не раскрывать критически важных технических подробностей. Нам может казаться, что без нашего участия наши китайские партнёры ничего не смогут сделать, но на деле они если не повторят ваш успех, то серьёзно испортят рынок.

Ещё один важный момент — тщательная предварительная проверка китайских компаний. Иногда можно слышать: «Мы же работаем с государственными китайскими гигантами, а не частными компаниями — зачем их проверять?» Да, сами такие компании очень надёжны, но на операционном уровне договоры часто заключаются не с ними, а с их аффилированными структурами. Здесь необходимо проверить, отвечают ли эти «дочки» по обязательствам центральной компании и какой у них опыт работы.

За последние годы мы сталкивались с тем, что некоторые фирмы создаются специально для работы с Россией. Мы понимаем китайских коллег: они не хотят «светить» головные компании, но такие структуры часто оказываются непрофессиональными. Проверить их довольно легко. Существуют несколько основных государственных интернет-ресурсов, в которых можно получить первичную информацию о компании, её бенефициарах и т. д.

Если же требуется углублённый комплаенс — обороты, история сделок, штрафы или судебные разбирательства, — придётся воспользоваться коммерческими базами данных или заказать аналитический доклад. Как ни странно, в Китае раздобыть информацию для проверки контрагента значительно проще, чем во многих других странах. Пренебрегать этим нельзя.

Почему старый друг важнее параграфа в договоре

Большинство провалов в бизнесе с Китаем связано не с плохими условиями сделки, а исключительно с тем, что не были выстроены коммуникации. Весь азиатский регион — это пространство личных связей и знакомств. Какую бы крупную компанию вы ни представляли, пока вы не наладите человеческие отношения, ничего не сдвинется. Чтобы не ждать несколько лет, пока ваши личные контакты «прорастут», стоит пользоваться услугами посредников и лоббистов, которые уже имеют подобный опыт. Такие социальные связи, к которым вы можете обратиться за помощью, в Китае называется **гуаньси**.

Если вам нужно назначить встречу в министерстве или ведомстве, официальный путь через международное управление этого ведомства, скорее всего, приведёт к пустой, формальной беседе. Лучше «проложить дорожку» через знакомых. Все китайцы так или иначе связаны друг с другом, и через систему многогранных связей вас выведут на нужного человека.

Однако нужно помнить: китайцы связаны между собой теснее, чем с вами. Будьте готовы и к ответным просьбам: если вы проигнорируете обращение китайского коллеги без веской причины, общение станет значительно суше.

Мы часто воспринимаем лозунги о дружбе между нашими странами как некую политическую формальность. В Китае это не так. Если вы видите собеседника второй или третий раз и называете его «мой старый друг» (или слышите это в свой адрес) — это добрый знак. Вы показываете, что для вас это не просто бизнес, а человеческое общение. Китайцы ценят политические тезисы

о многополярности и развитии отношений, которые подчёркивают лидеры наших стран. Для них это сигнал: мы идём по дороге, проложенной руководством.

Наконец, о конфликтах. Если вы решите обратиться в суд, вы можете даже выиграть дело, но работать в Китае после этого будет крайне сложно. Правильная стратегия — договариваться обо всех проблемах в досудебном порядке. Я знаю немало случаев, когда удавалось урегулировать вопросы по срывам поставок на миллионы долларов, просто по-человечески поговорив за пределами переговорных комнат.

Как имидж иностранца обернуть в свою пользу

Китай любит церемонии. Приезжая в страну, вы сразу попадаете под обаяние сложных ритуалов: вас ведут в лучшие рестораны, показывают Великую Китайскую стену и другие знаковые объекты. Кажется, что это и есть реальная жизнь, но на самом деле всё наоборот. Чем больше в общении церемониальности, тем более формально к вам относятся.

Настоящее доверие начинается тогда, когда помпезность резко падает. Если вас ведут не в престижное заведение, а в обычную забегаловку, где едят сами китайцы, и общаются так, будто вы расстались только вчера (хотя не виделись год), — это добрый знак.

При этом важно помнить: по-настоящему своим вы в Китае не станете никогда. Для иностранцев существует понятие **лаовай** (буквально — «старина, приехавший извне»). К иностранцу всегда относятся немного снисходительно: вежливо, но поверхностно, с убеждением, что он никогда до конца не поймёт местных традиций.

Однако «статус лаовая» можно обернуть в свою пользу. Когда мне это нужно, я использую маленькую хитрость: «Слушайте, я же лаовай, я не знаю всех тонкостей ваших традиций. Вы уж меня извините, но я бы сделал именно так». Поскольку всё обставлено вежливо, китайцы принимают это как причуду «варвара-иностранца».

Китай — страна конфуцианская. Это не значит, что каждый первый — философ, но базовые принципы заложены в сознании каждого. Это огромное уважение к старшим, приоритет интересов государства, понятие единства — вбить клин между китайцами практически невозможно, в споре с внешним миром они всегда будут защищать своих.

Китайцы очень любят свои национальные праздники. Обязательно поздравляйте с четырьмя-пятью главными праздниками: Китайским Новым годом, Праздником поминовения усопших и другими.



Алексей Маслов на мастер-классе в Корпоративном университете РЖД

Никогда не планируйте визиты и переговоры в периоды праздников. Китайцы в этом очень похожи на россиян: сознание «отключается» за неделю до праздника и «включается» через неделю после. Поэтому январь и февраль — худшее время для деловой активности в Китае.

Как не сорвать сделку из-за визитки в заднем кармане

Когда вы начинаете общаться с китайцами, самое главное — это сформировать своё «лицо» (**ляньцзы**). Приезжая в Китай первые несколько раз, вы для партнёров — никто, какую бы высокую должность вы ни занимали. В Азии «лицо» часто оказывается важнее профессионализма или текущего статуса. Контракт может сорваться, проект может оказаться неудачным — в бизнесе бывает всё. Но ваше «лицо» останется с вами и «перейдёт» на следующие переговоры.

Как «потерять лицо»? Способов много: опоздать на встречу, пообещать и не сделать. Или, например, проявить неуважение к визитной карточке. Был случай с одним крупным руководителем: вместо того чтобы принять визитку двумя руками, он машинально положил её в задний карман джинсов и сел на неё. Китайская сторона восприняла это как личное оскорбление.

Другой пример: руководителю предложили после переговоров посетить Великую Китайскую стену. Он ответил: «Я её уже видел несколько раз, не поеду». Но это вопрос не любознательности, а уважения к принимающей стороне и культурной традиции. Я видел Стену, может быть, под сотню раз, но если пригласят — поеду ещё раз, чтобы поддержать ритуал.

Как «сформировать лицо»? Прежде всего — не задавать глупых или острых вопросов. Не стоит выяснять личное отношение собеседников к Мао Цзэдуну или Си Цзиньпину, обсуждать проблемы Тайваня или Тибета. Лучше придерживаться нейтральных тем: здоровье, семья, природа, искусство.

Умение «давать лицо» другим. Всегда используйте возможность подчеркнуть статус партнёра. В Китае любят витиеватые тосты. Обязательно скажите слова о мудрости начальника, о том, как прекрасно организован приём. Китайцы прекрасно понимают, что это домашние заготовки, но они оценят сам факт того, что вы потратили время на подготовку.

Ещё один эффективный приём — проявить знание деталей. Например, вы узнали, что ваш визави приехал из провинции Шаньдун, в которой родился Конфуций. Если вы вскользь заметите: «О, вы из Шаньдуна? В этой провинции родилось много великих людей...», партнёру будет очень приятно.

Зачем в делегации «толмач смыслов»

На переговорах с китайскими партнёрами необходимо проявлять огромное терпение и настойчивость. Личный контакт — основа всего. Важно сосредоточиться на поиске долгосрочных контактов, а не на краткосрочных решениях. Как только становится понятным, что вы намерены сотрудничать вдолгую, даже текущие операционные вопросы начинают решаться быстрее.

Нужно учитывать, что в Китае ежегодно приезжают миллионы зарубежных бизнесменов. У китайцев буквально рябит в глазах от этого потока, кажется, что иностранцы смотрят на Китай как на дойную корову. Вы должны вести себя иначе: обозначить важность бизнеса, но при этом транслировать, что ваша главная цель — подружиться.

Движение к сделке почти всегда проходит по одной схеме. Сначала стороны быстро достигают общего понимания, вам говорят, что всё прекрасно. Спустя три-четыре месяца выясняется, что нужно уточнить детали. Через полгода-год процесс тормозится: китайцы уходят в формальности или вовсе пропадают. В итоге до реализации доходит лишь 3–4% проектов.

Часто это происходит из-за того, что российская сторона не считывает сигналы, которые транслируют партнёры. Поэтому в составе делегации



Китайский Новый год в Москве, 2026

жизненно важно иметь не просто переводчика, а «переводчика смыслов». Это специалист, который объяснит, что в реальности имелось в виду, почему о чём-то умолчали и какой подтекст стоял за теми или иными словами. В Китае важнее не то, что говорят, а то, о чём умолчали.

Почему китайское согласие не означает готовность к работе

В Китае есть так называемая «культура „да“». Это значит, что вы никогда не услышите слово «нет». Хотя оно присутствует в словарях, китаец вам его не скажет. Он произнесёт: «Я подумаю». Если вам ответили именно так или «Мы это позже обсудим», считайте, что вам отказали. Автоматически переводчик передаёт вам, что китайская сторона «подумает», и вы считаете, что они пошли размышлять над проектом. На самом деле вы просто не услышали отказа.

Бывает и так: вы делаете важное предложение, а китаец внезапно разворачивается и начинает беседовать со своим визави. Это значит, что пока предложение не пройдёт. Сигналов много, и если работать с Китаем годами, вы научитесь их считывать. Но первоначально важно, чтобы кто-то об этом рассказал.

Китайцы отказывают всегда через согласие. Есть около 20 слов, которые можно перевести как «да» в смысле «согласен», но ни одно из них не означает, что они согласны с контрактом. Выяснить это можно через десятки вопросов: «Вы согласны?» — «Да». — «Устраивают ли вас условия?» — «Да, устраивают». — «Готовы ли начинать работу?» — «Да, готовы». — «Давайте обозначим сроки, когда вы сделаете первую поставку?» — «Ну мы ещё подумаем...» Это значит, они не готовы. Иногда, чтобы не отказывать в лоб, вам говорят: «Давайте подпишем контракт, а сроки и объёмы добьём дополнительными соглашениями». Это тоже тонкий отказ.

Поэтому самое главное — выясняйте всегда через прямые или не прямые контакты, что китайцы в реальности хотят, что им разрешено и какие перед ними стоят задачи. Нужно предлагать им то, что стоит у них в планах, а не то, что хотели бы вы.

В Китае принято двигаться малыми шагами. Если вы хотите, чтобы китайский собеседник не нервничал из-за предложений, к которым он не готов, всегда надо сказать: «Мы будем делать всё шаг за шагом».

Этот медленный подход очень важен. Но когда начнётся реальная работа и китайцы увидят заинтересованность в контракте, они, наоборот, становятся очень быстрыми, настойчивыми и даже неформальными. Это похоже на русских, которые медленно запрягают, да быстро едут.

Заодно стоит обсудить формы решения проблем. С китайцами лучше не судиться, но заранее обсудите, будут ли решаться споры в арбитраже или через медиацию. Сегодня в Китае развита медиация, когда китайский чиновник выступает официальным посредником между сторонами.

Командная тактика и иерархия

Выход на китайский рынок — долгий и сложный процесс, требующий выстраивания многоуровневой системы коммуникаций. Крупные российские корпорации неслучайно формируют целые дивизионы по работе с Азией.

Существует чёткая иерархия подготовки к сделке: сначала все тонкости прорабатывают менеджеры среднего звена, и только потом встречаются руководители. Ошибка, когда глава компании едет в Китай с настроением «я сейчас приеду и обо всём договорюсь сам», фатальна. Ему не откажут в лоб, но завуалируют отказ настолько хитроумно, что он его даже не разгадает. При этом на уровне среднего менеджмента партнёры могут высказать многие вещи прямо.

На самих переговорах китайская делегация всегда выступает как единая сплочённая команда. Обычно говорит только начальник, остальные лишь поддакивают. Глава может передать слово специалисту для уточнения технических деталей, но китайцы никогда не будут совещаться или спорить друг с другом при вас. Наше поведение должно быть зеркальным: никаких споров между собой за столом переговоров, все разногласия выясняются в гостинице.

Почему они исчезают или меняют условия?

Если китайские коллеги внезапно исчезают из переговорного процесса, это не всегда признак необязательности. Чаще всего это означает, что «наверху» ещё не сформировано «политическое решение», а вежливым китайцам неудобно сообщать об этом прямо. В таком случае нужно набраться терпения и отправить сотрудника в Китай, чтобы в неформальной обстановке — в ресторане или во время поездки в древнюю столицу Сиань — выяснить реальное положение дел.

Все промежуточные договорённости нужно обязательно фиксировать. Пока не заключён письменный официальный договор, используйте электронную почту или китайский мессенджер WeChat. После завершения переговоров отправьте сообщение с резюме: правильно ли вы поняли итоги встречи? Если вам ответят молчанием, скорее всего, вы поняли всё верно. Если же начнут править и заявлять, что вы ничего не поняли, значит, они изначально не хотели ясности и не планируют это выполнять.

Китайцы могут использовать понятие **цзюнь-цзы** (благородный муж), давая «джентльменские» обещания. Помните: часто не выполняется даже то, что положено на бумагу, не говоря уже об устных договорённостях.

Хорошим признаком серьёзности намерений будет назначение ответственных за реализацию — **фажэнь** (законный представитель или уполномоченное лицо). Это могут быть начальники департаментов или заместители руководителей международных отделов. Главное, чтобы в договоре были прописаны конкретные должности или фамилии людей, отвечающих за выполнение проекта. Это верный знак того, что китайская сторона реально готова к сотрудничеству.

Итоги взаимодействия

После завершения миссии важно проанализировать:

- Изменилось ли отношение к вам на более неформальное?
- Увидели ли в вас потенциальных партнёров, а не «очередную делегацию»?
- Выходят ли китайцы сами с инициативными предложениями?
- Каков был уровень культурных мероприятий и открытость обсуждений?
- Удалось ли обсудить какие-то технические подробности — сроки, цены, поставки, технологии и т. д.?

Чем больше таких позитивных сигналов, тем выше вероятность, что в вас видят действительно важных стратегических партнёров.