

Михаил Пелехатый Мария Кушвид

КИТАЙСКИЙ КОД

ПЕРЕГОВОРНЫЕ
ТЕХНИКИ ВЛИЯНИЯ



**Мария Кушвид
Михаил Пелехатый**

**Китайский код. Переговорные
техники влияния**

Серия «Бизнес-психология (Питер)»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74289526

Китайский код. Переговорные техники влияния: Питер; СПб; 2026

ISBN 978-5-4461-4586-7

Аннотация

Фраза "все китайцы на одно лицо" – не просто бытовой стереотип, а ключ к пониманию целой системы мышления. Эта книга начинается с культурного переворота: мы предлагаем вам взглянуть на себя глазами китайца. Опираясь на данные нейробиологии, социологии и лингвистики, мы докажем, что знаменитый "эффект другой расы" – лишь верхушка айсберга. Глубоко под ним лежат тысячелетняя история изоляции, конфуцианские принципы и особое устройство языка, которые заставляют китайцев категоризировать иностранцев.

Но эта книга – не только о восприятии лиц. Это глубокое погружение в логику гуаньси, невербальный код и стратегию «win-win», без которых любое взаимодействие с Китаем

обречено. Понимание того, как вас видят, – это первый и главный шаг к тому, чтобы быть наконец услышанным и понятым.

Издание предназначено для предпринимателей, дипломатов и специалистов по международным отношениям, которые хотят выйти за рамки стереотипов и понять, как исторические, лингвистические и когнитивные фильтры влияют на каждое решение их китайских партнёров.

Содержание

Введение	6
Глава 1. Мир глазами китайца: все мы на одно лицо	13
Как мозг видит «других»: наука о том, почему «все на одно лицо»	18
История взглядов: как Китай учился видеть «варваров»	21
Язык как зеркало мышления: как китайская речь формирует восприятие мира	25
Язык как фильтр восприятия	28
Глобализация: распад старых шаблонов	31
Глава 2. Национальный менталитет в русской и китайской картинах мира	34
Конец ознакомительного фрагмента.	50

**Михаил Пелехатый,
Мария Кушвид
Китайский код.
Переговорные
техники влияния**

© ООО Издательство «Питер», 2026

Введение

С глубокой признательностью выражаю благодарность моему соавтору – Учителю и наставнику – за мудрость, терпение и участие. Особые слова благодарности адресую моему папе – за веру в меня, поддержку и за многолетний практический опыт общения с китайскими партнерами, который стал для меня ориентиром и вдохновением.

Мария Кушвид

За последнее время Китай, который уже давно по праву считается крупнейшим экономическим центром мира, превратился в самостоятельную цивилизационную систему, которая живет по своим правилам, использует собственную логику взаимодействий и опирается на уникальные культурные коды. Для тех, кто вступает в деловые отношения с китайскими партнерами, это означает необходимость переосмыслить привычные модели общения и научиться воспринимать переговорный процесс не так, как в западной традиции. Внешний успех переговоров в Китае зависит от стратегических расчетов, профессиональной подготовки, а также от способности понять особенности национального менталитета, который формировался тысячи лет и до сих пор определяет поведение, ожидания и стиль мышления представите-

лей китайского бизнес-сообщества. Именно поэтому данная книга является не очередным теоретическим пособием по межкультурным коммуникациям, а практическим руководством, основанным на реальных примерах, большом опыте сопровождения переговоров и глубоком исследовании китайской культурной среды.

Авторы книги много лет работают с партнерами из Китая и специализируются на ведении переговоров именно в китайском контексте, пройдя путь от заключения первых деловых контактов до участия в сложных многоуровневых проектах. Десятилетний опыт взаимодействия с китайскими компаниями позволил им глубоко изучить особенности местной деловой культуры, понять закономерности принятия решений и освоить искусство выстраивания переговорного процесса в соответствии с логикой традиционных 36 стратагем – набора стратегических принципов, которые в Китае являются частью общего культурного кода. Накопленный за долгие годы практики материал показал, что многие аспекты китайского поведения, которые иностранцам кажутся загадочными или непредсказуемыми, подчиняются вполне четким и исторически обусловленным закономерностям. Именно это понимание и потребность систематизировать опыт, объяснить скрытые механизмы китайской переговорной модели и показать практическую полезность этих знаний привели авторов к созданию данной книги.

С первых страниц читатель столкнется с темами, которые

редко рассматриваются в других работах о переговорах с Китаем. Одна из них – научно объяснимый феномен того, почему европейцы часто воспринимаются китайцами людьми на одно лицо. Это связано с особенностями нейropsychологического восприятия, формирующегося в условиях относительно однородной визуальной среды. Мозг человека фиксирует те черты, которые чаще встречаются в непосредственном окружении, и игнорирует те, с которыми сталкивается реже. Именно поэтому европейские лица, разнообразные для европейцев, могут казаться менее различимыми китайцам. Осознание этой особенности помогает понять важный аспект китайской коммуникации: в ней внимание переносится с внешней индивидуальности на контекст отношений, социальную иерархию, ритуалы и доверие, в русле которого и развивается взаимодействие.

Большое внимание уделено в книге китайским пословицам – кратким, емким изречениям, которые веками формировали мышление, отношение к миру и принципы поведения. Конечно, китайские пословицы украшают речь, но одновременно с этим выступают частью логики рассуждения. Посредством их можно понять, какие ценности лежат в основе принятия решений, как воспринимается риск, почему китайцы придают столь большое значение гармонии и балансу и предпочитают стратегию постепенного сближения, а не прямого давления. Чтобы показать культурные различия еще ярче, в книге проводится сравнение китайских и

русских пословиц. Русские выражения чаще отражают идею борьбы, преодоления, судьбы и эмоционального опыта, тогда как китайские – идею соразмерности, стратегического расчета, гибкости и социального равновесия. Понимание этих различий становится инструментом точной интерпретации слов и намерений китайских партнеров в реальном переговорном процессе.

Отдельное внимание в книге уделено разбору понятия «гуаньси» – сложной системы социальных связей, аналогов которой нет в западных культурах. «Гуаньси» – это сочетание доверия, взаимных обязательств, личной ответственности и социального капитала, который формируется годами и определяет, кто, когда и каким образом может вступить в переговоры, какие темы допустимы на разных этапах общения и какие действия считаются уважительными или неприемлемыми. Без понимания «гуаньси» практически невозможно успешно работать в Китае: попытки вести переговоры «по-западному», опираясь только на формальные договоренности, нередко воспринимаются как недальновидность или даже неуважение к партнеру. Именно поэтому в книге подробно рассматривается, как формируется «гуаньси», какие ошибки способны разрушить его на начальном этапе, каковы признаки его укрепления и как оно влияет на содержание и динамику переговоров.

Еще один ключевой аспект – структура переговорного процесса в Китае. В отличие от западной трехэтапной моде-

ли (подготовка – обсуждение – согласование) китайская переговорная модель включает больше стадий, каждая из которых выполняет важную функцию и имеет свои культурные правила. От иностранного партнера ожидают понимания того, какие сигналы свидетельствуют о готовности перехода к следующему этапу, когда допустимо говорить о конкретных условиях сделки, а когда необходимо сосредоточиться на укреплении отношений. Попытка ускорить процесс может привести к непониманию, потере доверия или полному срыву переговоров. Авторы подробно объясняют, как происходит движение по этапам, как китайская сторона оценивает поведение партнера и почему именно структурная логика процесса является одним из главных факторов успеха.

Особый интерес представляют разделы, посвященные тактикам и стратегиям китайской переговорной модели. Сначала рассматриваются тактики – конкретные практические приемы, используемые китайскими переговорщиками в зависимости от ситуации, а затем стратегии – долгосрочные линии поведения, на которых основан весь процесс взаимодействия. Такой порядок соответствует китайскому подходу, где тактика – это внешняя форма, а стратегия – глубинная логика, скрытая от прямого наблюдения. В книге приведены реальные бизнес-кейсы, подробно разобранные с точки зрения содержания диалогов, последовательности действий и невербальных сигналов, которые играют критическую роль в китайской коммуникации. Наличие подлин-

ных диалогов – одно из уникальных отличий этой книги от других работ: большинство авторов ограничиваются теорией, тогда как здесь читатель получит возможность наблюдать переговорный процесс в его естественной динамике.

Корпоративная культура Китая также требует отдельного внимания. Она основана на уважении к иерархии, тонком соблюдении протокола, важности символических жестов и точности невербального поведения. Неправильное рукопожатие, нарушенная последовательность представления участников друг другу, неверная рассадка за столом или неосознанное игнорирование статуса старшего участника могут создать напряжение, которое будет ощущаться на протяжении всего сотрудничества. В книге объясняются ключевые правила поведения в корпоративной среде, ритуалы деловых встреч и значение мелких на первый взгляд деталей, которые для китайцев имеют стратегический смысл.

Книга адресована профессиональным переговорщикам, а также переводчикам, предпринимателям, международным консультантам и всем, кто стремится глубже понять Китай. Прочитав ее, читатель сможет улучшить свои коммуникативные навыки, научиться точнее интерпретировать слова и невербальные сигналы китайских партнеров, понимать скрытую логику их решений и эффективнее строить долгосрочные отношения. Эта книга предназначена для тех, кто хочет не просто взаимодействовать с Китаем, но и действительно понимать его, а это, как показывает опыт авторов, яв-

ляется главным ресурсом успеха.

По ссылке <https://activatedai.ru> вы найдете переведенный на русский язык гражданский кодекс Китая, выполненный одним из авторов издания. Его изучение позволит лучше понять особенности коммуникаций, описанных в книге.

Глава 1. Мир глазами китайца: все мы на одно лицо

Понять Китай – значит увидеть за страной особый способ думать, чувствовать и воспринимать реальность. Китайцы смотрят на мир не так, как представители Запада: их взгляд соединяет, для них действительность – пространство взаимосвязей, где все имеет свое место и ритм.

Такое восприятие мира формирует и уникальную модель переговоров, где главное – согласование смыслов. Китайская коммуникация не строится на убеждении или прямом споре. В этой системе не так важно победить, приоритет – за созданием общей реальности, в которой вывод рождается сам.

Эта логика особенно ясно проявилась в масштабном исследовании, проведенном учеными МГИМО А.А. Токаревым, А.Ю. Приходченко, А.Р. Марговым и А.А. Целещевым. Им удалось заглянуть в коллективное подсознание Китая с помощью необычного инструмента – психогеографического анализа рисунков. Более 700 студентов и преподавателей китайских университетов были приглашены изобразить в рисунках «современный и будущий Китай». Полученные изображения исследователи интерпретировали как своеобразные мысленные карты национального самосознания.

Выяснилось, что китайцы любят рисовать символы: при-

роду, животных или города будущего. Эти визуальные метафоры объединяет одно – все они передают ощущение единства, движение к гармонии и веру в масштаб страны. Китай мыслит не отдельными категориями, он за взаимосвязь элементов природы, государства, технологии и морали.

С точки зрения переговорщика, это открытие бесценно. Оно показывает, что китайская сторона в общении использует как рациональные аргументы, так и структуры восприятия, применяемые техниками нейролингвистического программирования (НЛП). В книгах М. Пелехатого и М. Антончика («Практическое НЛП»), М. Пелехатого и Е. Спирицы («Безжалостное НЛП. Как договариваться с недоговороспособными» и «Профессия – переговорщик. Как управлять любой коммуникацией») подробно описано, как человек бессознательно «программирует» реальность через метафоры, ритм речи и согласование состояний. Китайцы, как показало исследование, делают это культурно и интуитивно. Они встраивают смысл в контекст, а не в отдельную фразу, добиваясь эффекта мягкого влияния без прямого давления.

Одним из главных выводов исследования стало то, что китайское мышление сочетает эмоциональную гибкость с рациональной структурностью. На первый взгляд может показаться, что китайцы действуют импровизационно, часто меняют направление диалога или уклоняются от прямых ответов. Однако за этой гибкостью скрывается продуманная логика, основанная на принципе «шуньянь» – внутреннего

планирования. Китайцы мыслят через сети взаимосвязей, а не в категориях линейных причин. Каждое высказывание и пауза несут стратегический смысл – формируют пространство, где собеседник сам приходит к нужному выводу.

Такой подход можно рассматривать как применение НЛП – паттернов косвенного влияния – калибровки и подстройки под состояние партнера. Китайский переговорщик редко навязывает решение напрямую. Он наблюдает, адаптируется, выстраивает внутренний ритм общения, пока не почувствует момент, когда контекст готов к нужному повороту. Исследование фиксирует эту особенность и на уровне визуальных метафор: многие участники изображали пути, ведущие к цели извилистой дорогой, проходящей через горы или воду. Это образ постепенности, стратегии «мягкой силы», где результат достигается не давлением.

Характерно и отношение китайцев к конфликту. В рисунках и высказываниях он почти никогда не воспринимается как разрушительный. Напротив, рассматривается как естественный элемент баланса, требующий перераспределения энергии, а не устранения противника. Это еще раз подтверждает, что китайское мышление ориентировано на поиск гармоничного соотношения противоположностей и не заинтересовано в оппозиции с чем бы то ни было. В переговорах это выражается стремлением к взаимовыгодным решениям даже в условиях жестких разногласий.

Одним из наиболее ценных наблюдений исследования

стало выявление прагматической стороны китайской гармонии, которая в данном случае предстает инструментом устойчивости. Китайцы воспринимают социальную и деловую систему как живой организм, где ценится функциональная согласованность. В переговорах это проявляется в стремлении минимизировать риски, не нарушая отношений, а также в готовности жертвовать краткосрочной выгодой ради долговременной стабильности.

С точки зрения нейролингвистического программирования это соответствует паттерну экологии коммуникаций – проверке последствий каждого действия в широком контексте. Китайцы мыслят в рамках целостной картины. Любое решение рассматривается через призму его влияния на отношения, общество и будущее. В этом проявляется их стратегический подход к коммуникации: каждое слово – это инвестиция в долгосрочное доверие.

Особое внимание стоит уделить языку стратегических метафор, который китайцы активно используют в переговорах. Вместо прямых инструкций или требований они предпочитают истории и аналогии, позволяющие собеседнику самостоятельно «увидеть» правильное решение. Например, они могут сказать: «Чтобы река оставалась чистой, нужно уметь ждать, когда осадок осядет» – и эта фраза заменит десяток рациональных аргументов. Подобный прием создает эффект внутреннего согласия, так как человек чувствует, что пришел к выводу сам. Это типичный пример паттерна косвенно-

го внушения, о котором подробно написано в книге «НЛП: искусство убеждать».

Китайская переговорная модель опирается на коллективные метарамки – контексты, в которых личные интересы растворяются в общей цели. Исследование показало, что респонденты часто изображали государство Китай как семью, дерево жизни. Эти метафоры демонстрируют глубоко укорененный коллективизм, который делает китайцев крайне лояльными к групповым динамикам. В переговорах это означает, что обращение к ценностям команды, истории, общей миссии вызывает гораздо больший отклик, чем индивидуальные стимулы.

Таким образом, китайская стратегия общения представляет собой прагматическую гармонию – сочетание эмоционального интеллекта, системного мышления и контекстной гибкости. Китайцы умеют слушать как слова, так и намерения; видеть как текущий результат, так и траекторию отношений. В этом кроется их способность превращать коммуникацию в инструмент долгосрочного влияния.

Как мозг видит «других»: наука о том, почему «все на одно лицо»

Фраза «все европейцы на одно лицо» звучит провокационно, но за ней скрыт вполне изученный когнитивный феномен. Психологи называют его эффектом другой расы. Это универсальное свойство человеческого восприятия: мы гораздо лучше различаем лица тех, с кем живем бок о бок, и с трудом запоминаем лица людей, чьи черты нам непривычны.

Мозг, оказывается, распознает лица по заранее натренированным шаблонам. В детстве человек учится выделять тонкие различия между чертами тех, кто его окружает. Если вы выросли в Европе, ваш мозг настроен на европейские лица; если в Азии – на азиатские. Когда человек встречает человека другой расы, привычная система анализа дает сбой: глаз видит отличия, но мозг не знает, как их «считать». Современные нейробиологические исследования подтверждают это. На снимках фМРТ видно, что при взгляде на лицо представителя своей расы у человека активнее работает веретенообразная извилина – зона мозга, отвечающая за узнавание лиц. При восприятии другой расы эта область реагирует слабее. Иными словами, мозг не получает достаточно данных для точного распознавания – словно фото чуть размыто.

Социальная психология поясняет этот феномен так. Мы

склонны считать «своих» уникальными, а всех «чужих» – похожими друг на друга. И такое происходит не по злему умыслу, это просто способ сэкономить внимание. О членах своей группы мы знаем много, нам известны их характеры, привычки, имена. О чужих – почти ничего, кроме внешней категории: «китайцы», «европейцы» или «африканцы». В итоге различия исчезают, поэтому внимание схлопывается и остается усредненный образ.

Для китайцев, выросших в гомогенной среде, европейцы оказываются именно такой «другой» группой. Эксперименты показывают, что китайские участники хуже запоминают и путают европейские лица и наоборот. Это следствие отсутствия опыта: мозг просто не натренирован замечать тонкие вариации форм носа, оттенков глаз или выражений лица, характерных для другой расы.

Интересно, что такой эффект не фиксирован навсегда. Он ослабевает с опытом межкультурных контактов. Китайцы, живущие в Лондоне, Сингапуре или Ванкувере, гораздо точнее различают европейцев, чем те, кто вырос в провинции, где иностранцев почти не бывает. Мозг учится видеть различия так же, как глаз фотографа учится замечать нюансы света.

Таким образом, когда китаец говорит: «Все европейцы одинаковые», это не признак ограниченности или высокомерия, а проявление естественной настройки восприятия. Мы все в равной степени подвержены этому эффекту, просто

каждый в отношении «чужих». Европейцы, глядя на группу китайцев, точно так же испытывают трудность в различении индивидуальных черт. На уровне нейробиологии эта симметрия полная.

История взглядов: как Китай учился видеть «варваров»

Чтобы понять, почему восприятие европейцев китайцами окрашено ощущением «все одинаковые», нужно выйти за пределы психологии и заглянуть в историю. На протяжении тысячелетий Китай жил в уникальной цивилизационной модели, где само понятие «другой» было мировоззренческим.

В традиционной китайской картине мира существовало четкое деление: «Хуа» – цивилизованные, свои и «И» – варвары, чужие. Китай воспринимал себя как центр Вселенной – Срединное государство, вокруг которого вращаются народы с более низким уровнем культуры. Термин «Поднебесная» означал не столько территорию, сколько моральный и космический порядок, где Китай был сердцем.

Остальные народы можно было ассимилировать, но только если они примут китайские ритуалы и язык. Иными словами, «цивилизованным» считался тот, кто становился похож на китайца. Остальные – просто категории, не требующие внутренней дифференциации.

Философ Мэн-цзы говорил: «Я слышал, что Хуа может изменить И, но не наоборот». Здесь речь о культурной иерархии, где центр имеет право учить, а периферия – только учиться. В такой системе чужой человек представляет собой функцию, а не личность, и различать его индивидуальные

черты попросту не нужно.

В эпоху Хань (III в. до н. э. – III в.н. э.) Китай вырабатывает стратегию дистанцирования от «северных варваров». Контакты были строго регламентированы: чужие могли торговать и приносить дары, но их культура не должна «заражать» Поднебесную. В хрониках того времени встречается принцип «Оставить их снаружи, не принимать внутрь».

Династия Тан (VII–X вв.) открывает новые горизонты – дипломатические браки, торговлю, миссионерство. Но даже в этот относительно открытый период различие «свой – чужой» сохраняется. Тибетцы, индийцы, арабы или кочевники – все они описывались как экзотические народы с различающимися обычаями и внешностью.

Когда в XVI–XVII вв. к китайским берегам приплыли первые португальцы, голландцы и англичане, они легко вписались в старую схему – как очередная разновидность «варваров». Их называли «рыжеволосыми» или «заморскими чертями». Внешность европейцев – светлая кожа, высокий рост, необычные черты лица – делала их визуально заметными, но неразличимыми между собой. Китайцам не нужно было учиться различать европейцев: достаточно было знать, что это «не мы».

В эпоху Мин и особенно Цин (до начала XX в.) политика «закрытых дверей» еще сильнее ограничила контакты. Европейцы допускались лишь в несколько портовых городов, например в Гуанчжоу, и взаимодействовали с узкой прослой-

кой чиновников и купцов. Для большинства китайцев европеец оставался абстрактным образом из книг или слухов, воплощением чуждого мира.

Как заметил историк Джонатан Спенс, восприятие Запада в Китае долго колебалось между страхом, презрением и любопытством, но редко – пониманием. В таких условиях не могло формироваться индивидуальное восприятие иностранца. Он «иностранец», и этого было достаточно для ментальной классификации.

Девятнадцатый век стал поворотным. В условиях опиумных войн с поражениями и при давлении западных держав Китай был вынужден учиться у тех самых «варваров», которых веками презирал. Появились призывы «использовать технологии варваров, чтобы победить варваров». Но даже это прагматичное заимствование не разрушило старую модель: «они» оставались «другими», пусть и сильными.

В фольклоре сохранилось недоверие к внешнему: «Плодородная вода не должна течь на чужие поля». Так история, культура и идеология веками укрепляли дистанцию между китайцем и иностранцем. Чужой оставался символом, а не человеком, поэтому мозг просто не развивал навык различать его индивидуальные черты.

Психологи называют это социальной категоризацией. Она подразумевает, что внимание человека направлено на принадлежность к группе, а не на саму личность. Для китайцев, живших в цивилизации, где различие «мы – они» было ча-

стью космического порядка, видеть за чужим лицом индивидуум было почти бессмысленно. Зачем различать, если перед тобой не сосед, а «заморский варвар»?

Таким образом, история Китая не просто усилила врожденную склонность мозга обобщать, но и превратила ее в культурный навык. Внутри своей группы китайцы видели тончайшие различия – диалекты, кланы, поведение, мимику. За ее пределами – только контуры категории.

Язык как зеркало мышления: как китайская речь формирует восприятие мира

Язык – это инструмент общения, а также способ структурировать реальность. Китайский язык, с его иероглифической письменностью и аналитической грамматикой, выражает и поддерживает особый тип мышления – коллективно-контекстный.

В отличие от алфавитных языков, где слово складывается из звуков, китайский иероглиф – цельный смысловой блок. Он передает звук, но прежде всего обозначает идею, определенную категорию, понятие. Восприятие текста становится ассоциативным: смысл вырастает из контекста, а не из грамматических связей.

Это отражается и в мышлении. Когда европеец смотрит на лицо, он интуитивно делит его на части – глаза, нос, рот, подбородок определенной формы. Китайский наблюдатель, напротив, воспринимает общее выражение, гармонию черт, эмоциональный фон. Психологи называют это глобальным стилем восприятия.

Таким образом, китайский язык, обучая мыслить категориями и контекстами, невольно формирует привычку видеть общий образ, а не индивидуальные различия. Это не дела-

ет восприятие менее точным, просто оно фокусируется на другом уровне. Китайская грамматика удивительно экономна в выражении субъекта. Многие предложения обходятся без личного местоимения. Фраза «я пойду поем» в русском языке в китайском будет звучать буквально «пошел есть», без уточнения кто. Такая структура языка делает действие важнее деятеля, процесс – важнее личности.

Эта особенность поддерживает культурную установку: индивидуум – часть целого, а не центр событий. В традиционной китайской мысли «я» существует только через отношения: сын, ученик, подчиненный, гражданин. Мир воспринимается как сеть взаимосвязей. Следовательно, в такой культурно-языковой рамке отдельное лицо – это элемент системы, не имеющий уникальности. Китайский язык не подталкивает к поиску индивидуальности; он естественно выстраивает внимание на связи и функциях.

Китайские слова нередко выражают родовой смысл. Один и тот же иероглиф может обозначать и человека вообще, и конкретного человека, в зависимости от контекста. Отсюда привычка мыслить через категории. Например, слова «иностранец» или «белый человек» не подразумевают различий между англичанином, французом либо немцем. Они обозначают тип. В обыденной речи нет необходимости уточнять, ведь, с точки зрения говорящего, все эти подтипы незначимы в повседневном контексте.

Лингвисты отмечают, что язык, где категория важнее

индивидуального признака, укрепляет когнитивную экономию: человек быстрее классифицирует объект, но хуже различает детали внутри класса. Именно поэтому китайцу проще сказать «европейцы все похожи», чем запомнить десятки нюансов, которыми они различаются.

Исследования когнитивной психологии подтверждают: носители китайского языка действительно демонстрируют более контекстуальное мышление. Когда им показывают набор изображений – например, рыбу, аквариум и водоросли, – они склонны группировать объекты по связи («рыба живет в воде»), а не по категории («рыба и акула – животные»). Этот же принцип работает и в социальном восприятии. В глазах китайца человек – часть контекста, коллектива. Поэтому, видя группу иностранцев, он прежде всего считывает общее настроение, выражение, контекст, а лишь затем индивидуальные черты.

Можно сказать, что китайский язык играет роль оптического фильтра, усиливающего видимость общих контуров и сглаживающего детали. Он задает мозгу способ кодировать информацию: «Что происходит?» важнее, чем «Кто именно это делает?». Эта лингвистическая настройка совпадает с культурной и когнитивной: все приводит к целостности. Поэтому «все европейцы на одно лицо» – закономерный результат взаимодействия языка, мышления и социальной истории.

Язык как фильтр восприятия

Может ли язык влиять на то, как мы видим мир, в буквальном смысле? Согласно гипотезе лингвистической относительности Сепира и Уорфа, язык выражает мысли, но прежде всего формирует их. Он задает направление нашему вниманию, определяет, какие различия мы замечаем и какие — нет.

Китайский язык — уникальная система кодирования мира. Когда носитель китайского языка читает или пишет, он работает не с последовательностью звуков, как европеец, а с визуально-концептуальными символами. Это приучает мозг воспринимать информацию целостно, схватывая общую структуру, не обращая внимания на детали.

Для сравнения: слово «человек» в русском языке состоит из семи букв, которые нужно прочесть последовательно, прежде чем проявится смысл. В китайском же 人 (rén) сразу дает понятие «человек», без линейного анализа. Такая тренировка делает китайский мозг особенно чувствительным к конфигурациям и паттернам и менее склонным к аналитическому различению мелких деталей.

Язык не просто описывает мир, он решает, какие различия заслуживают описания. В русском языке существуют десятки слов для обозначения оттенков волос: русый, пепельный, каштановый, медовый, льняной, золотистый. В китай-

ском все это объединяется несколькими категориями: «золотистые», «коричневые» или «черные». Та же ситуация с цветом глаз: где русский язык различает «ореховые», «серо-голубые» и «болотные», китайский ограничивается «карими», «синими» и «зелеными».

Эта языковая экономия не означает бедность восприятия, она отражает культурную целесообразность. В течение тысяч лет Китай был этнически гомогенным обществом, где подобные различия не имели практического значения. Когда у всех вокруг темные волосы и глаза, язык просто не развивает терминологию для того, чтобы описывать несуществующие различия. А когда язык не предлагает слов, мозг не вырабатывает привычку различать эти оттенки.

Но дело не только в словах. Структура языка влияет на то, куда мы направляем внимание. Русская грамматика с ее падежами, родами и прилагательными заставляет четко связывать признаки с объектом. Скажем: «Красивая девушка с большими голубыми глазами». Здесь каждый эпитет грамматически привязан к существительному, формируя аналитическую сеть связей. Китайская же структура более проста и линейна: «Я вижу девушку, очень красивая, глаза большие, синие». Здесь признаки нанизываются цепочкой, без иерархии. Мозг не фиксирует точные связи между ними, воспринимает лишь общее впечатление. Это снова возвращает нас к холистическому восприятию – умению схватывать целое без анализа частей.

Кроме того, в китайской традиции описания человека главное не внешность, важны социальное положение и моральные качества. В духе Конфуция человек определяется через отношения и роль: «мой друг», «учитель», «старший брат». Физические детали второстепенны. Даже в классической литературе внешность героев передается через символы («лицо красное, как финик») или вовсе заменяется описанием добродетелей. Такой подход создает культурную привычку смотреть на человека как на носителя роли и статуса. А индивидуальные различия внешности, столь важные в европейской традиции портрета, отходят на второй план.

Глобализация: распад старых шаблонов

Фраза «все европейцы на одно лицо» сегодня все чаще звучит как архаизм. В XXI веке Китай переживает мощную культурную трансформацию. Глобализация и интернет, массовые медиа и туризм изменили и его экономику, и сам способ видеть мир.

Китайцы все чаще сталкиваются с иностранцами, и этот постоянный контакт постепенно «переучивает» восприятие. Нейробиологически это означает, что мозг получает опыт распознавания новых типов лиц и начинает лучше различать их черты. Исследования последних лет показывают: у китайцев, выросших в многонациональной среде (например, в Гонконге, Ванкувере или Лондоне), эффект «другой расы» значительно слабее, чем у тех, кто жил в этнически однородных районах материкового Китая.

Медиа также сыграли огромную роль. Голливуд, корейские сериалы, социальные сети, реклама – все это создает мощный поток визуальных образов, где «европейское лицо» перестает быть экзотикой. Более того, китайская поп-культура начала активно заимствовать западные стандарты красоты: макияж и пластическая хирургия формируют гибридный визуальный канон, в котором размываются границы между «своими» и «чужими».

Интернет-коммуникации также способствуют развитию индивидуального восприятия. В соцсетях китайские пользователи ежедневно видят сотни лиц – европейских, корейских, африканских. Это формирует визуальную базу данных, которая учит мозг различать микродетали: форму глаз, оттенок кожи или улыбку. Постепенно происходит «декатегоризация» – переход от восприятия чужого как категории («европеец») к восприятию как личности («Майкл», «София», «Мария»). Однако этот процесс не означает исчезновение культурных различий. Китай по-прежнему остается обществом, в котором контекст, иерархия и ритуал играют бóльшую роль, чем индивидуальная самопрезентация. Европейцы часто недооценивают этот аспект, что приводит к коммуникативным сбоям в деловой и дипломатической среде.

Что дает нам понимание этого феномена?

Изучение того, почему все европейцы кажутся китайцам похожими, оказывается ключом к пониманию глубинных различий в восприятии и коммуникации одних и вторых. Фраза «все европейцы на одно лицо» – это взгляд цивилизации, которая делила мир на центр и периферию, язык которой приучал видеть целое вместо частей, где уважение и ритуал важнее яркой индивидуальности. Понимание этого механизма позволяет российским переговорщикам перестроить свое восприятие: начать смотреть на Китай через призму логики китайского мышления.

В переговорах выигрывает не тот, кто громче говорит, а

тот, кто глубже понимает, как его видит другая сторона.

Глава 2. Национальный менталитет в русской и китайской картинах мира

В современном мире глобальных коммуникаций успех переговоров определяется аргументами, цифрами, но в первую очередь – умением «читать» партнера, понимать его культурный код, картину мира, скрытые ожидания и способы выражения мыслей. Когда речь идет о переговорах с представителями Китая, одной из самых важных и недооцененных форм подготовки является изучение китайских пословиц, поскольку они заключают в себе квинтэссенцию национального характера, стиля общения, философии и модели поведения, столь отличной от западной.

Пословицы – это не просто фольклорное украшение речи. Для китайской культуры, пронизанной конфуцианством, даосизмом и буддизмом, они служат формой коллективной мудрости и средством регуляции поведения. Китайская пословица описывает мир и указывает, как себя вести. Например, изречение «гармония рождает богатство» отражает убеждение, что мягкость и умение избежать конфликта ведут к долгосрочному успеху. Это принцип, который западный переговорщик может воспринять как совет сохранить сдержанность даже в спорных ситуациях.

В отличие от западной традиции, где ценятся прямота и открытое выражение позиции («Время – деньги», «Кто не рискует – тот не пьет шампанское»), китайская мысль предпочитает путь обходной, мягкий, более гибкий. Пословица «Кто умеет сгибаться, сохранится целым», к примеру, выражает идею стратегических уступок, которая лежит в основе китайского подхода к переговорам: внешне податливый, но внутренне целеустремленный партнер добивается большего, чем тот, кто настаивает на своем. На первый взгляд это метафора о выживании в трудных обстоятельствах. Но в действительности она выражает фундаментальный принцип китайской культуры – умение сохранять внутреннюю устойчивость через внешнюю мягкость. Гибкость в поведении здесь является признаком зрелости и силы.

В западной психологической традиции похожий смысл имеет пресуппозиция нейролингвистического программирования «Системой управляет самый гибкий элемент». Она утверждает, что в любой системе – от семьи до сферы деловых переговоров – победу одерживает тот, кто способен быстрее менять стратегию, стиль общения и реакции. На первый взгляд эти идеи принадлежат разным мирам: китайская пословица – порождение философии Дао и многовековой традиции поиска гармонии, а НЛП – продукт прагматичной западной науки о коммуникации. Однако их объединяет то, что гибкость – это форма власти и устойчивости. Разница лишь в фокусе: китайская мудрость обращена внутрь – к

сохранению гармонии и лица; пресуппозиция НЛП – вовне, к управлению процессами взаимодействия. Эта параллель особенно интересна в контексте межкультурных переговоров. Западные переговорщики часто ориентируются на прямоту, логику и достижение результата. Китайская же культура переговоров ценит обходные пути, паузы, намеки и баланс интересов. Мягкость и уступчивость в китайском подходе – это стратегическая гибкость, направленная на сохранение отношений и будущих возможностей.

Сопоставление китайских пословиц, русских поговорок и принципов НЛП помогает увидеть универсальные закономерности общения сквозь культурные различия. Для западного переговорщика это инструмент адаптации: знание таких параллелей позволяет читать скрытые сигналы, выбирать подходящий тон и избегать ложных интерпретаций.

Рассмотрим для примера два бизнес-кейса.

Кейс 1. Переговоры о цене

Контекст: российская компания хочет купить комплектующие у китайского поставщика.

Российский менеджер: Мы рассчитывали на скидку 10 %, иначе сделка теряет смысл.

Китайский партнер: Понимаю. Возможно, мы могли бы обсудить скидку 5 %, если вы увеличите объем заказа.

Российский менеджер: Нам сложно сейчас увеличить объем.

Китайский партнер: Тогда начнем с малого, а если сотрудничество будет успешным, я лично предложу более выгодные условия.

Российский менеджер: Хорошо. Давайте попробуем.

Китайская сторона проявляет «умение сгибаться» – не спорит, не отказывается, а мягко меняет форму предложения, сохраняя контроль над процессом. С позиции НЛП именно китайский партнер управляет системой, потому что гибко перестраивает стратегию.

Кейс 2. Совместный проект

Контекст: американская компания обсуждает с китайским инвестором детали стартапа.

Американский менеджер: Нам нужно решение до конца недели, иначе проект замрет.

Китайский инвестор: Такие решения требуют времени.

Американский инвестор: Но время – деньги.

Китайский инвестор: Конечно. Тогда, может, мы подпишем предварительный протокол, чтобы обе стороны были уверены?

Американский менеджер: Отлично, компромисс устроит всех.

Китайский участник не идет в лобовую конфронтацию, ищет плавный путь. С точки зрения НЛП он использует гибкость для управления динамикой встречи: переводит спор в поиск общего решения.

Главное – понять, что внешняя мягкость партнера не означает слабость, это форма стратегической силы. Если западный переговорщик будет слишком жестким, он рискует разрушить отношения. Но если проявит гибкость – даст время, выкажет уважение, предложит компромисс, – переговоры пройдут успешнее.

Через китайские пословицы западный переговорщик может увидеть, как китайцы воспринимают отношения, время и успех. В этих изречениях почти всегда присутствует образ пути, гармонии, равновесия, а не победы любой ценой. Например, выражение «Терпеливый и камень сварит» иллюстрирует ценность настойчивости и постепенного прогресса, а не мгновенного результата, а также то, что даже невозможное становится возможным, если сохранять терпение. В китайской культуре подобное качество ценится как проявление внутренней силы и зрелости. Терпение – это не пассивность, а умение ждать, наблюдать и действовать в нужный момент. Оно помогает выстроить доверие, не потеряв лицо, и сохранить гармонию в отношениях.

В русском языке есть пословица, которая передает схожий смысл, но имеет другой акцент: «Терпение и труд все перетрут». В ней терпение связано с постоянным, настойчивым

трудом. Это философия активного действия: идти вперед, несмотря на трудности. Обе пословицы говорят о силе настойчивости, но отражают разные культурные логики: в китайской традиции успех – результат выжидания и мягкой последовательности, а в русской и западной – итог труда, усилий и постоянного движения. Эти различия особенно проявляются в деловом общении. Западные переговорщики привыкли к скорости, прямоте, четким дедлайнам, тогда как китайская культура ценит медленное созревание решения, где выдержка важнее давления. Однако между ними есть общее – вера в то, что постоянство и терпение приводят к нужному результату.

Рассмотрим еще несколько бизнес-кейсов в качестве примера.

Кейс 3. Переговоры о сроках поставки (Россия – Китай)

Контекст: российская компания закупает комплектующие у китайского производителя. Заказ важен, но сроки поджимают. Российская сторона торопится, китайская предпочитает не рисковать качеством.

Российский менеджер: Нам нужно получить первую партию через месяц, иначе срываем проект.

Китайский менеджер: Мы понимаем. Но спешка может привести к ошибкам.

Российский менеджер: Мы готовы работать ночами, лишь бы успеть.

Китайский менеджер: Терпение помогает довести дело до совершенства. Давайте лучше проверим процесс шаг за шагом.

Российский менеджер: Хорошо, тогда согласуем график и контроль качества.

Здесь проявляются обе пословицы. Российская сторона действует по принципу «терпение и труд все перетрут» – готова решать задачу усилием. Китайская же демонстрирует «терпеливый и камень сварит» – не сопротивляется, но направляет процесс в безопасное русло. Для китайского партнера терпение – инструмент стратегического контроля. Кто умеет ждать, тот управляет ритмом переговоров.

Кейс 4. Переговоры о партнерстве

Контекст: американская консалтинговая компания ищет партнера в Китае для выхода на азиатский рынок. Китайская фирма заинтересована в этом, но придерживается традиционного подхода: прежде чем подписывать контракты, нужно выстроить доверие и личные отношения, а значит, необходимо время. Американская сторона, напротив, настаивает на быстром заключении сделки, опасаясь потерять конкурентное преимущество.

Американский партнер: Мы уже провели три

встречи, нам нужно подписать соглашение к концу недели.

Китайский партнер: Это важный шаг. Мы предпочитаем обсудить детали еще раз.

Американский партнер: Все детали уже в контракте. Мы ценим скорость и эффективность.

Китайский партнер: Скорость – это хорошо. Но доверие важнее.

Американский партнер: Доверие появится после подписания. Сейчас главное – начать.

Китайский партнер (улыбаясь): Возможно, нам стоит отложить подписание, чтобы все обдумать.

Американский партнер: Отложить? У нас нет времени ждать.

Китайский партнер: Тогда, возможно, сейчас неподходящий момент для партнерства.

Как результат, сделка не состоялась. Китайская компания восприняла напор американцев как проявление недоверия и неуважения к процессу, для них такое давление нарушило гармонию общения и разрушило возможность будущего сотрудничества.

Американская сторона действовала по западной логике «время – деньги», видя в терпении потерю эффективности. Китайская же сторона рассматривала поспешность как сигнал ненадежности. Здесь и проявляется суть пословицы «Терпеливый и камень сварит»: если бы американская компания проявила выдержку, не форсировала события и поз-

волила отношениям «дозреть», партнерство имело бы шанс на успех.

Если бы диалог был построен с учетом китайской пословицы, переговорная модель выглядела бы следующим образом.

Американский партнер: Мы рады, что наши компании нашли общие интересы. Какие вопросы, по вашему мнению, стоит дополнительно обсудить?

Китайский партнер: Нам важно убедиться, что у нас одинаковое понимание долгосрочных целей.

Американский партнер: Прекрасно. Мы готовы посвятить этому время. Для нас важно построить доверие, а не просто подписать контракт.

Китайский партнер: Это мудрый подход. Мы тоже хотим прочного сотрудничества.

Американский партнер: Возможно, пока готовится соглашение, мы могли бы запустить пилотный проект?

Китайский партнер: Отличная идея. Начнем с малого и шаг за шагом расширим партнерство.

Американский партнер: Согласен. Терпение поможет сделать все правильно с самого начала.

В данном варианте диалога американская сторона демонстрирует терпение как стратегию, которая не говорит об уступке. Лишь об уважении китайской потребности в доверии и ритуале постепенного согласования. Терпение из «потери времени» превращается здесь в инструмент выстраивания прочных отношений, что для китайского бизнеса важнее

мгновенной выгоды.

Представители России и Китая, как мы выяснили, по-разному ведут переговоры, но при этом часто приходят к консенсусу, потому что обе культуры разделяют ценность коллективного участия, уважение к иерархии и проявляют осторожность в действиях. Однако выражаются эти принципы по-разному – и именно это отличие определяет переговорные стратегии.

Рассмотрим несколько пар пословиц, русских и китайских, которые можно сопоставить по смыслу и которые позволяют проанализировать упомянутые ценности переговорной культуры: отношение к коллективу, восприятие иерархии и роль координации и ответственности в действиях.

Общий смысл тезиса «сила в коллективе» отражен в русской пословице «Один в поле не воин». Основная идея заключается в том, что даже сильной личности сложно без поддержки других. Речь о любом аспекте, будь то трудовой, социальный или организационный, – коллектив выступает гарантом успеха. В советском и постсоветском бизнес-контексте такая логика проявляется в стремлении действовать вместе, обсуждать решения командой, даже если формально это решение принимает один человек. Китайская пословица «Когда много людей, пламя становится выше» выражает схожую идею, но с иным оттенком. В ней акцент не только на совместности, но и на гармоничном распределении усилий, когда каждый добавляет в костер свое «полено». Китайская

культура, основанная на конфуцианской традиции, предполагает, что коллективное взаимодействие должно быть слаженным и иерархически выстроенным. В переговорах это проявляется в том, что российская сторона может ожидать открытого мнения и равного участия, а китайская, в свою очередь, предпочитает структурированный процесс, где лидер говорит от имени группы, а остальные поддерживают решение.

Русская пословица «Всяк сверчок знай свой шесток» учит человека не вмешиваться в дела, которые ему неподвластны. В народном смысле – «занимайся своим делом». Но звучит она не строго, а с легкой иронией, поскольку в русском характере всегда есть место инициативе и внутреннему несогласию. Мы можем уважать порядок, но считаем естественным спорить, если чувствуем несправедливость. Поэтому в переговорах русские часто действуют прямо и эмоционально – даже с людьми выше по статусу. Китайская пословица «Яйцу не стоит биться о камень» выражает похожую идею, но с другой логикой. В китайской культуре иерархия – это и система власти, и естественный закон. Камень означает структуру, старшинство, порядок. Яйцо, попытавшись «побороть камень», разрушит себя. Поэтому лучше действовать мягко, обходными путями, встраиваясь в существующую систему.

Как это проявляется в переговорах?

Представим **бизнес-ситуацию**. Российская компания разрабатывает инновационное оборудование и хочет выйти

на китайский рынок через крупного местного дистрибьютора.

Контекст: на встрече обсуждают, как улучшить продукт перед запуском. Российская сторона подготовила техническое предложение и хочет сразу донести его до генерального директора.

Российская сторона: Мы хотели бы обсудить изменения напрямую с вашим руководителем, чтобы ускорить процесс.

Китайский менеджер: Благодарим за инициативу. Руководитель обязательно рассмотрит ваше предложение после нашего анализа.

Российская сторона: Но зачем ждать? Мы можем объяснить идею прямо сейчас.

Китайский менеджер: У нас есть порядок согласования. Мы передадим информацию и подготовим совместный отчет.

Что происходит? Российская сторона нарушает негласную иерархию. Для китайцев такое прямое обращение к высшему уровню воспринимается как давление или неуважение. Для них важно сохранять форму – сначала разговор на среднем уровне, затем передача информации наверх.

Если бы переговоры шли по китайской логике, то первоначальная реплика российской стороны была бы следующей.

Российская сторона: Мы подготовили предложения. Возможно, вашему отделу будет удобно сначала

оценить их, а потом обсудить на более высоком уровне?

Такой подход не ломает систему, он следует принципу «не биться о камень», но все равно ведет к цели.

Пословицы «У семи нянек дитя без глаза» и «Трое монахов – без воды» – замечательные примеры того, как обе культуры осознают проблему неорганизованной коллективности или роль координации и ответственности. Русская версия говорит о том, что избыточная ответственность разрушает саму ответственность: когда все «отвечают», не отвечает никто. Китайская – отражает древнюю притчу: один монах носил воду исправно сам, двое делили труд пополам, а когда их стало трое – никто не захотел уступить и разделить этот труд равномерно на троих. Русская поговорка выражает бытовую мудрость, китайская – философскую, но смысл идентичен: хаос и неясное распределение ролей губят общее дело.

В переговорной практике различие в организационной культуре и восприятии ответственности можно понять, проанализировав следующий **бизнес-кейс**.

Контекст: российская инжиниринговая компания и крупная китайская строительная корпорация совместно реализуют проект по модернизации инфраструктуры на заводе. Российская сторона отвечает за проектирование, китайская – за строительство и снабжение оборудованием. На этапе согласования сроков и распределения задач стороны сталкиваются с непониманием в вопросе управления проектом.

Российский руководитель проекта: Коллеги, чтобы

избежать путаницы, я предлагаю назначить одного ответственного за координацию – человека, который будет принимать финальные решения и держать под контролем все этапы.

Китайский менеджер проекта: Мы согласны, что координация важна, но у нас есть разные группы – по снабжению, монтажу, логистике. Лучше, если решения будут приниматься коллегиально, чтобы каждая группа могла внести свой вклад.

Российский руководитель проекта: Я понимаю, но, когда слишком много ответственных, решение может застрять между отделами. В нашей практике это часто приводит к задержкам.

Китайский менеджер проекта: Понимаю вашу тревогу. У нас решение принимает группа, но старший руководитель утверждает итог. Так мы избегаем конфликтов и сохраняем гармонию.

Российский руководитель проекта: Пока все согласовывают, мы уже неделю стоим на месте...

Китайский менеджер проекта: Да, процесс занимает время, но так мы уверены, что все будут вовлечены.

В русском восприятии если все «немного отвечают», значит, никто не отвечает по-настоящему. Поэтому русская сторона хочет ясно видеть руководителя, который примет окончательное решение и будет «отвечать головой». Наша деловая культура тяготеет к персональной ответственности и четкой вертикали. Даже при коллективной работе всегда должен быть «старший» – символ порядка и гарант результата.

Китайцы же видят решение в согласовании действий в рамках иерархии. Каждый понимает свою роль, а старший утверждает финальное решение. Для китайской стороны важно, чтобы никто не чувствовал себя проигравшим, а процесс выглядел коллективным и уважительным. Даже если решения принимает один человек, они подаются как результат общего обсуждения.

Если бы стороны нашли баланс, то диалог сложился бы таким образом.

Российский руководитель проекта: Давайте создадим общую координационную группу, но назначим одного человека, который будет связывать наши команды и согласовывать решения.

Китайский менеджер проекта: Это разумно. Тогда группа продолжит совместную работу, а координатор будет представлять итоговое мнение обеих сторон.

Такой подход объединяет две логики: сохраняется принцип коллективного согласования, но появляется единая точка ответственности, что соответствует ожиданиям обеих культур. Таким образом, переговоры будут выстроены так, чтобы каждая сторона чувствовала себя уверенно. Для русских важно научиться доверять процессу и терпению китайских партнеров, для китайцев – полезно понимать, что стремление к ясности ролей для русских не означает недоверие. Так они выражают свое стремление к эффективности. Тот, кто способен сочетать эти два подхода – коллективную

гармонию и персональную ясность, — сможет и договориться, и построить прочное партнерство.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.