

КАК ДУМАЮТ КИТАЙЦЫ

Невидимые правила
общения, бизнеса
и жизни в Китае

Ван Ин Лю



Ван Ин

Как думают китайцы

<https://litres.ru/74279422>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему китайский партнёр не говорит «нет» прямо? Почему вежливое согласие не всегда означает согласие? Зачем так важно «сохранять лицо», уважать иерархию и читать смысл между строк?

Книга «Как думают китайцы» — это практичный и живой гид по современному китайскому мышлению для тех, кто работает, учится, ведёт переговоры или просто хочет лучше понимать Китай без мифов и штампов. Здесь простым языком объясняется, как китайцы принимают решения, строят отношения, относятся к выгоде, конфликтам, статусу, времени и иностранцам.

В книге — реальные примеры из бизнеса, учёбы и повседневной жизни, полезные наблюдения и конкретные советы, которые помогут избежать неловких ошибок, легче выстраивать доверие и увереннее общаться с китайцами в реальной жизни.

Содержание

Как думают китайцы	6
Практическое руководство по общению, работе и отношениям	6
Примечание к книге	7
Содержание	8
Введение. Почему важно понимать, как думают китайцы	11
История первая: презентация, которая прошла «отлично»	12
История вторая: замечание при всей команде	13
История третья: договорились, но не договорились	14
Главная мысль книги	15
Китай меняется быстрее, чем стереотипы о нём	17
Как читать эту книгу	18
Глава 1. Китай, которого не существует	19
Пять линий различия	20
Регион	20
Поколение	20
Тип организации	20
Социальный круг	21
Конкретная ситуация	21

Пример 1: два поставщика из одной страны	22
Пример 2: студенты, которые по-разному спорят	23
Пример 3: молодая компания со старой иерархией	24
Опасность «культурного алиби»	25
Как это использовать	26
Глава 2. Лицо: почему достоинство иногда важнее прямой правды	27
Почему публичность меняет всё	28
Пример 1: неверный перевод	28
Пример 2: подарок начальнику	29
Пример 3: клиент ошибся	29
Давать лицо	31
Лицо и правда	32
Когда лицо мешает	33
Как это использовать	34
Глава 3. Иерархия и статус: кто здесь главный	35
Пример 1: человек без громкой должности	36
Пример 2: неправильный состав делегации	37
Пример 3: учитель и студент	38
Иерархия как ответственность	39
Почему подчинённые не возражают	40
Молодые иерархии	41
Как это использовать	42
Глава 4. Круги доверия: гуаньси без мифов	43

Три элемента отношений	44
Пример 1: ужин без сделки	45
Пример 2: просьба «по дружбе»	46
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Ван Ин

Как думают китайцы

Как думают китайцы

**Практическое руководство по
общению, работе и отношениям**

Русскоязычное издание

Примечание к книге

Эта книга не пытается описать «типичного китайца». Такого человека не существует. Житель Шанхая, предприниматель из Иу, инженер из Чэнду, студентка из Харбина и фермер из Ганьсу могут отличаться друг от друга не меньше, чем жители разных европейских стран.

Задача книги другая: показать повторяющиеся культурные механизмы, которые часто влияют на общение в Китае. Среди них — сохранение лица, уважение к статусу, отношения доверия, косвенная речь, гибкость договорённостей и особая роль семьи.

Большинство историй в книге — составные кейсы. Они собраны из типичных ситуаций, описанных в исследованиях, деловой практике, межкультурных тренингах и повседневном общении. Имена и детали изменены. Такие примеры помогают увидеть закономерность, но не являются доказательством того, что «все китайцы поступают именно так».

Читайте эту книгу не как сборник готовых ярлыков, а как карту. Карта не заменяет местность, зато помогает не идти ночью в болото.

Содержание

Введение. Почему важно понимать, как думают китайцы

Китай, которого не существует: почему нельзя мыслить одной картинкой

Лицо: почему достоинство иногда важнее прямой правды

Иерархия и статус: кто здесь главный и почему это имеет значение

Круги доверия: гуаньси без мифов

Что говорят и что имеют в виду

«Да», которое не означает согласия

Деньги, выгода и практичность

Переговоры: цена — это только начало разговора

Договоры, обещания и меняющиеся обстоятельства

Время, скорость и планы

Коллектив и индивидуальность

Как принимаются решения

Дружба, знакомство и полезные отношения

Конфликты: как не загнать человека в угол

Иностранец в Китае: интерес, дистанция и проверка на надёжность

Семья, образование и работа

Цифровой Китай: мышление через приложения и экосистемы

Молодёжь и Gen Z: меньше терпения, больше личного выбора

Регионы, поколения и классы: где заканчиваются общие правила

Заключение. Как применять эти знания на практике

Приложение. Переводчик скрытых смыслов

Приложение. Чек-листы для встреч, переговоров и переписки

Введение. Почему важно понимать, как думают китайцы

Русскоязычный человек часто входит в общение с китайцами с одной из двух установок.

Первая: «Люди везде одинаковые. Главное — быть честным и говорить прямо».

Вторая: «Китайцы совершенно другие. Их невозможно понять».

Обе установки удобны. И обе мешают.

Да, люди везде хотят уважения, безопасности, признания и выгоды. Но способы выражать эти желания различаются. В одной культуре уважение проявляется в прямоте: «Я говорю честно, потому что отношусь к вам серьёзно». В другой — в бережном сохранении достоинства собеседника: «Я не скажу неприятное при всех, потому что отношусь к вам серьёзно».

Русский менеджер может считать, что китайский партнёр уклоняется от ответа. Китайский партнёр может считать, что русский менеджер ведёт себя грубо и не умеет читать ситуацию. Оба уверены, что действуют разумно.

История первая: презентация, которая прошла «отлично»

Российская компания представила китайскому заказчику новый программный продукт. После встречи китайская сторона сказала:

— Очень интересно. Мы всё внимательно изучим. У продукта большой потенциал.

Команда вернулась в гостиницу в прекрасном настроении. Руководитель уже обсуждал сроки договора.

Через две недели китайский заказчик перестал отвечать быстро. Потом сообщил, что проект «пока требует дополнительного внутреннего обсуждения». Через месяц стало понятно: покупать продукт не будут.

Россияне решили, что их обманули. Китайская сторона, вероятно, считала, что отказ был обозначен достаточно ясно: не было конкретного следующего шага, не назывались ответственные лица, не обсуждались документы и бюджет. Вежливые слова относились к презентации и людям, а не к решению о покупке.

История вторая: замечание при всей команде

Иностранный руководитель заметил ошибку в отчёте китайского сотрудника и сказал на совещании:

— Ли, здесь неправильные цифры. Вы не проверили данные.

С точки зрения руководителя, произошло обычное рабочее уточнение. С точки зрения Ли, его публично выставили некомпетентным. После встречи он исправил таблицу, но стал заметно менее инициативным. Он больше не задавал вопросов при коллегах и избегал обсуждений с начальником.

Проблема была не в замечании. Проблема была в форме, аудитории и потере лица.

История третья: договорились, но не договорились

Поставщик подтвердил цену и срок доставки в переписке. Через три недели он сообщил, что стоимость сырья выросла и нужно пересмотреть условия.

Покупатель возмутился:

— Но мы уже договорились!

Поставщик ответил:

— Да, договорились. Но ситуация изменилась.

Для одной стороны договорённость — точка. Для другой — рамка, которая действует, пока сохраняются исходные обстоятельства. Это не означает, что китайские партнёры не уважают документы. Напротив, современный китайский бизнес может быть юридически очень строгим. Но рядом с формальным договором часто существует ещё один слой: отношения, баланс интересов, текущая ситуация и способность сторон адаптироваться.

Главная мысль книги

Чтобы успешнее общаться с китайцами, не нужно становиться «как китаец». Не нужно копировать манеры, раздавать дорогие подарки, учить сто тостов или изображать поклонника древней философии.

Нужно научиться задавать дополнительные вопросы:

•

Кто принимает решение на самом деле?

•

Сказанное относится к фактам или к вежливости?

•

Можно ли критиковать человека при других?

•

Мы уже внутри круга доверия или пока только внешние знакомые?

•

«Да» означает согласие, понимание, вежливость или желание закончить разговор?

•

Изменились ли обстоятельства после договорённости?

•

Что собеседник рискует потерять — деньги, статус, отношения или лицо?

Эти вопросы не дают магической формулы. Зато они рез-

ко снижают количество ошибок.

Китай меняется быстрее, чем стереотипы о нём

Представление о китайцах как о безусловно коллективистских, терпеливых и покорных иерархии всё хуже описывает молодых жителей крупных городов. Новое поколение чаще говорит о личных границах, качестве жизни, эмоциональном комфорте и праве отказаться от изматывающей конкуренции.

Но старые культурные механизмы не исчезают. Молодой дизайнер может спорить с начальником в личном чате, но не станет унижать его на общем собрании. Студентка может не хотеть раннего брака, но всё равно учитывать ожидания родителей. Основатель технологического стартапа может носить худи и просить называть себя по имени, но последнее слово в компании по-прежнему останется за ним.

Современный Китай — это не замена традиции современностью. Это их постоянное наложение.

Как читать эту книгу

В каждой главе будет три уровня:

Механизм. Что стоит за поведением.

Ситуации. Как это выглядит в бизнесе, учёбе и повседневной жизни.

Практика. Что можно сделать иначе уже завтра.

Не пытайтесь запомнить все китайские термины. Важнее научиться видеть структуру ситуации. Когда вы понимаете, что человек защищает лицо, ждёт сигнала от руководителя или проверяет вашу надёжность, странное поведение становится логичным.

Именно в этот момент начинается настоящее межкультурное понимание.

Глава 1. Китай, которого не существует

Фраза «китайцы думают так» звучит удобно. Она экономит время и почти всегда ведёт к ошибке.

Китай огромен не только по территории и населению. Он неоднороден по языковым привычкам, уровню дохода, скорости жизни, деловой культуре, семейным нормам и отношению к иностранцам.

Человек из международной компании в Шэньчжэне может общаться прямее, чем российский коллега из консервативной организации. Владелец семейной фабрики в небольшом городе может опираться на личные отношения сильнее, чем менеджер государственной корпорации. Выпускница зарубежного университета может требовать точного договора и одновременно спрашивать мнение родителей о выборе работы.

Пять линий различия

Регион

Север и юг, побережье и внутренние провинции, мегаполис и уезд — это разные деловые ритмы. В экспортных центрах люди чаще привыкли к иностранцам, международным стандартам и письменным процедурам. В небольших городах личное представление и местные связи могут играть большую роль.

Поколение

Люди, пережившие дефицит и быстрые реформы, чаще ценят накопления, устойчивость и тяжёлый труд. Молодые горожане могут ставить выше личное время, психологический комфорт и интересную работу.

Тип организации

Государственная структура, частная фабрика, технологический стартап и университет живут по разным правилам. В одной организации титул и протокол критичны. В другой все сидят за общим столом, но реальная власть всё равно сосре-

доточена у основателя.

Социальный круг

Один и тот же человек ведёт себя по-разному с родителями, начальником, старым однокурсником, клиентом и незнакомцем. Китайская социальная логика часто строится не на едином правиле для всех, а на расстоянии между людьми.

Конкретная ситуация

Переговоры о цене, дружеский ужин, публичное совещание и личный разговор — четыре разных мира. То, что допустимо в одном, может разрушить отношения в другом.

Пример 1: два поставщика из одной страны

Российский предприниматель работал с двумя китайскими производителями. Первый находился в крупном промышленном кластере и ежедневно обслуживал иностранных клиентов. Менеджер отвечал по пунктам, присылал спецификации и спокойно обсуждал штрафы.

Второй был семейным предприятием в небольшом городе. Владелец почти не писал длинных сообщений. Зато приглашал клиента на ужин, знакомил с родственниками и хотел сначала понять, можно ли этому человеку доверять.

Предприниматель решил, что второй поставщик «непрофессиональный». На самом деле тот использовал другую модель снижения риска: не документ до отношений, а отношения до документа.

Пример 2: студенты, которые по-разному спорят

На международном семинаре студент из Пекина активно возражал преподавателю на английском языке. Другой студент, приехавший из небольшого города, молчал, хотя позже в личной беседе высказал сильные аргументы.

Было бы ошибкой назвать первого «некитайским», а второго — «традиционным китайцем». На поведение влияли опыт обучения, уверенность в языке, статус университета, личный характер и ощущение безопасности.

Пример 3: молодая компания со старой иерархией

Сотрудники стартапа обращались друг к другу по английским именам, носили футболки и работали в открытом офисе. Иностранный консультант решил, что компания управляется горизонтально.

На встрече он начал задавать критические вопросы финансовому директору, не дождавшись реакции основателя. В комнате стало тихо. Формально все были равны. Фактически обсуждение должно было двигаться в порядке, который задавал основатель.

Современный интерьер не отменил вертикаль власти.

Опасность «культурного алиби»

Иногда культурой объясняют то, что на самом деле является обычной неорганизованностью, слабой компетентностью или попыткой получить преимущество.

Поставщик сорвал срок — и говорит, что в Китае отношения важнее расписания. Руководитель не даёт сотрудникам высказаться — и прикрывается уважением к иерархии. Партнёр меняет цену — и называет это гибкостью.

Не всё китайское поведение является культурной нормой. Иногда плохая работа — это просто плохая работа.

Культура помогает понять мотив. Она не отменяет ответственность.

Как это использовать

Не начинайте фразу с «китайцы всегда». Замените её вопросом: «Какие факторы влияют на этого человека в этой ситуации?»

Уточняйте регион, возраст, отрасль, тип компании и международный опыт партнёра.

Наблюдайте не только за словами, но и за тем, как принимаются решения, кто кому пишет и кого приглашают на встречу.

Не принимайте неэффективность за культурную особенность. Фиксируйте сроки, качество и ответственность.

Сравнивайте человека прежде всего с его собственной средой, а не с абстрактным образом Китая.

Глава 2. Лицо: почему достоинство иногда важнее прямой правды

Одно из самых известных китайских понятий — *##*, *мяньцзы*, «лицо». Его часто объясняют слишком примитивно: китайцы боятся опозориться.

На деле лицо — это социальная ценность человека в глазах других. Репутация, компетентность, статус, уважение и право занимать определённое место в группе.

Рядом существует слово *#*, *лянь*. В упрощённом объяснении *лянь* связано с моральным обликом и порядочностью, а *мяньцзы* — с престижем и общественным признанием. В живой речи границы размыты, но различие полезно: человек может потерять престиж из-за неудачи и потерять моральное лицо из-за бесчестного поступка.

Главное правило: лицо существует не внутри человека, а между людьми.

Почему публичность меняет всё

Ошибка, высказанная один на один, остаётся рабочей проблемой. Та же ошибка, названная при коллегах, превращается в вопрос статуса.

Поэтому китайский сотрудник может спокойно принять жёсткое замечание в личной беседе и болезненно отреагировать на мягкую критику в общем чате.

Пример 1: неверный перевод

На встрече переводчик неправильно передал технический термин. Иностранному инженеру сразу сказал:

— Нет, это неверно. Вы перепутали два понятия.

Переводчик замолчал и до конца встречи говорил только самое необходимое. После переговоров китайский координатор объяснил: ошибку стоило исправить через уточнение.

Например:

— Давайте проверим термин. Возможно, в нашей отрасли используется другое значение.

Содержание то же. Но во второй формулировке ошибка принадлежит ситуации, а не человеку.

Пример 2: подарок начальнику

Сотрудник привёз руководителю редкий чай из родной провинции и вручил его при коллегах. Подарок был недорогим, но символически усиливал лицо начальника: показывал уважение и признавал его положение.

Если бы тот же подарок тайно передавался перед решением о премии, ситуация выглядела бы иначе. Культурная форма не отменяет этических границ. Важно не только что дарят, но когда, кому и зачем.

Пример 3: клиент ошибся

Китайский заказчик предложил технически невозможное решение. Российский специалист ответил:

— Так не работает. Вы неправильно понимаете архитектуру системы.

После этого заказчик стал защищать идею ещё настойчивее. Не потому, что не понял объяснение, а потому, что публичное отступление означало признать свою некомпетентность.

Другой специалист мог бы сказать:

— Ваша цель понятна. Есть два способа её достичь. Первый создаёт риск перегрузки, поэтому предлагаем второй.

Клиент получает возможность изменить позицию, не при-

знавая поражения.

Давать лицо

Лицо можно не только потерять. Его можно дать.

Назвать вклад человека при руководстве. Попросить его совета в области, где он компетентен. Позволить старшему участнику открыть встречу. Передать благодарность через его начальника. Подчеркнуть, что решение принято благодаря его помощи.

Для русскоязычного человека такая практика иногда выглядит как лишняя церемония. Но в китайской среде признание часто является рабочей валютой. Оно укрепляет отношения без прямой передачи материальной выгоды.

Лицо и правда

Фраза «лицо важнее правды» звучит эффектно, но требует уточнения.

Речь не о том, что факты не важны. Речь о порядке действий. Сначала сохранить возможность человеку достойно изменить позицию, потом исправить факт.

В культурах прямой коммуникации существует идея: честность очищает отношения. В культурах, где важна гармония, слишком резкая честность может разрушить канал, через который вообще можно решить проблему.

Именно поэтому неприятная новость нередко приходит постепенно:

— Есть небольшая сложность.

— Нам нужно ещё немного времени.

— Возможно, график придётся скорректировать.

За этими фразами может скрываться серьёзный срыв.

Когда лицо мешает

Сохранение лица имеет цену. Сотрудники могут скрывать ошибки. Подчинённые — не спорить с руководителем. Команда — обещать невозможное, чтобы не разочаровать клиента.

Поэтому иностранному менеджеру важно создать безопасный способ сообщать плохие новости.

Не спрашивать:

— Почему вы снова не сделали?

Лучше:

— Что сейчас мешает выполнить задачу и какой срок реалистичен?

Не требовать мгновенного признания виновного при всех. Сначала разобраться лично, затем обсуждать процесс без унижения конкретного человека.

Как это использовать

Критикуйте лично, благодарите публично.

Исправляйте ошибку через уточнение, альтернативу или общий риск, а не через удар по компетентности.

Давайте человеку путь к отступлению: «обстоятельства изменились», «появились новые данные», «мы уточнили подход».

Не путайте сохранение лица с запретом на честный разговор. Обсуждайте проблему прямо, но выбирайте правильную аудиторию и форму.

Создайте регулярный канал для плохих новостей: личные короткие встречи, закрытый чат, письменный статус с рисками.

Глава 3. Иерархия и статус: кто здесь главный

Китайская иерархия редко выглядит как постоянное подчинение. Люди могут шутить с начальником, спорить в чате и вместе есть лапшу в простом кафе. Но в момент принятия решения вертикаль становится заметной.

Статус складывается из должности, возраста, опыта, образования, связей, финансовых ресурсов и способности влиять на результат.

Иностранцы часто смотрят только на визитную карточку. Китайские участники смотрят ещё и на то, кто кого представляет, кто первым вошёл в зал, кому задают вопросы, чьё мнение остальные повторяют и кто молчит до конца.

Пример 1: человек без громкой должности

На переговорах присутствовали генеральный директор, заместитель и «советник проекта». Иностранная команда обращалась в основном к директору.

Но каждый раз перед ответом директор коротко смотрел на советника. Тот почти не говорил, зато после его кивка обсуждение двигалось дальше.

Позже выяснилось, что советник давно работал с владельцем группы и обладал неформальным доверием. Формальная схема компании не показывала реальную карту влияния.

Пример 2: неправильный состав делегации

Китайская корпорация направила на встречу вице-президента. Иностранная компания прислала молодого менеджера по продажам, потому что он лучше всех знал продукт.

Менеджер был компетентен, но китайская сторона восприняла состав делегации как сигнал: проект для иностранцев не слишком важен.

Техническая экспертиза не компенсировала статусный дисбаланс. Следующую встречу пришлось организовывать заново с участием руководителя сопоставимого уровня.

Пример 3: учитель и студент

Иностранный преподаватель предложил студентам обращаться к нему по имени. Часть группы с удовольствием приняла правило. Другие продолжили говорить «лаоши», учитель.

Это было не сопротивление современности. Для них роль учителя предполагала уважительную дистанцию. Слишком быстрое стирание границы могло казаться не свободой, а потерей понятной структуры.

Иерархия как ответственность

Западное описание иерархии часто фокусируется на власти. Китайская логика нередко включает и обязанность старшего заботиться о младших.

Руководитель может ожидать лояльности, но и помогать сотруднику решать личные вопросы. Старший родственник имеет право советовать, но также должен поддерживать семью. Наставник требует дисциплины, но открывает двери.

Если человек пользуется статусом и не выполняет обязанность заботы, его авторитет постепенно становится пустым.

Почему подчинённые не возражают

Молчание на встрече не означает согласия. Иногда это ожидание, что руководитель первым обозначит направление. Иногда — страх разрушить лицо начальника. Иногда — понимание, что решение уже принято.

Иностранный руководитель спрашивает:

— Есть возражения?

Все молчат.

Он делает вывод: команда согласна.

На самом деле вопрос был задан в форме, где возражение равнялось публичному вызову. Полезнее спросить заранее в личных сообщениях или дать варианты:

— Какие два риска вы видите в этом плане?

Тогда сотрудник критикует не начальника, а анализирует задачу.

Молодые иерархии

Молодые специалисты менее терпимы к формальному авторитету без компетентности. Они могут менять работу, игнорировать бессмысленные церемонии и обсуждать руководителей в закрытых чатах.

Но это не означает исчезновения статуса. Скорее меняется источник легитимности. Должность по-прежнему важна, но к ней добавляются профессионализм, способность защищать команду и скорость принятия решений.

Как это использовать

На важные встречи отправляйте представителя сопоставимого уровня.

Составьте карту влияния: кто принимает решение, кто советует, кто блокирует, кто реализует.

Не требуйте публичного несогласия. Собирайте мнение до встречи или после неё один на один.

Уважайте порядок выступлений. Часто полезно дать старшему участнику первым обозначить рамку.

Не льстите должности. Показывайте уважение через подготовку, точность и признание ответственности человека.

Глава 4. Круги доверия: гуаньси без мифов

Слово *##*, *гуаньси*, переводят как связи, отношения или полезные знакомства. Из-за этого возникает карикатура: в Китае всё решается через «нужных людей».

Гуаньси действительно важны, но это не волшебный телефонный номер. Это сеть отношений, в которой постепенно накапливаются доверие, эмоциональная близость и взаимные обязательства.

Удобно представить китайское общество как круги на воде. В центре — семья и самые близкие. Дальше — друзья, однокурсники, коллеги, земляки, партнёры, знакомые. Правила взаимодействия зависят от того, в каком круге находится человек.

К незнакомцу применяются формальные гарантии. К своему — доверие и моральное обязательство. Но переход между кругами требует времени.

Три элемента отношений

Ганьцин — эмоциональная связь. Совместный опыт, симпатия, ощущение человеческой близости.

Жэньцин — взаимность и социальный долг. Вам помогли — вы помните и при возможности отвечаете.

Синьжэнь — доверие. Уверенность, что человек не исчезнет и не поставит вас под удар.

Гуаньси без доверия превращается в обмен услугами. Доверие без взаимности долго не живёт. А эмоциональная близость без надёжности может остаться приятным знакомством.

Пример 1: ужин без сделки

После деловой встречи китайский партнёр пригласил иностранную команду на ужин. Разговор почти не касался контракта. Обсуждали семьи, города, еду и образование детей.

Иностранцы решили, что вечер потрачен впустую. Китайская сторона, напротив, собирала важную информацию: как люди ведут себя вне презентации, умеют ли уважать других, насколько они предсказуемы, не теряют ли контроль после алкоголя, интересуются ли собеседниками только ради денег.

Сделка не обсуждалась, но оценка партнёра шла весь вечер.

Пример 2: просьба «по дружбе»

Поставщик однажды срочно изготовил небольшую партию без предоплаты. Через несколько месяцев он попросил покупателя быстрее подтвердить новый заказ.

Покупатель ответил:

— У нас же бизнес. Каждая ситуация рассматривается отдельно.

Формально он был прав. Но в логике жэньцин прошлое одолжение создало ожидание встречного шага. Отказ без объяснения выглядел как использование отношений в одну сторону.

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.