

## НАШИ ПУБЛИКАЦИИ

УДК 303.446.2

### ПОНИМАНИЕ КИТАЙСКОЙ КУЛЬТУРЫ И КОММУНИКАЦИИ: ПОДХОД «ИНЬЯН»\*

Т. Фанг

Стокгольмский университет,  
Стокгольм, Швеция

tony.fang@sbs.su.se

В статье автор делится своими находками в осознании уникальности китайской культуры. Если мы хотим понять самую суть китайской культуры во всей ее полноте и целостности, мы должны отказать от традиционного для европейцев подхода «либо/либо». Нам нужен новый подход, который позволит нам пролить свет на китайскую культуру с ее «миллионами истин» – подход «ИньЯн».

Философия ИньЯн предполагает, что не существует ничего абсолютно черного или белого; каждое универсальное явление объединяет в себе парадоксальное единство противоположностей, находящихся в постоянном движении и изменении. Инь и Ян «не могут жить друг без друга, они дополняют друг друга, существуют друг в друге, порождают и сменяют друг друга в различные периоды времени. Любая культура содержит противоречащие друг другу ценности, позволяя тем самым охватить противоположные характеристики любого культурного измерения. Потенциально противоречащие друг другу ценности сосуществуют в любой культуре; они порождают, усиливают и дополняют друг друга, формируя цельную, динамичную и диалектичную по своей природе культуру. Проанализировав восемь пар противоположных ценностей в бизнесе и социальном контексте и пять пар в характеристиках современных особенностей коммуникаций, автор приходит к выводу, что китайская культура претерпела значительные изменения. Дело не в том, что старые ценности заменяются на новые. Скорее противоречащие друг другу ценности начинают всё более явно сосуществовать в современном китайском обществе, которое остается неразрывно связанным с классическим учением ИньЯн.

**Ключевые слова:** китайская культура, учение ИньЯн, даосизм, противоположности, изменения, особенности коммуникации, ценности.

DOI: 10.17212/2075-0862-2017-1.1-148-166

#### Введение

В эпоху глобализации и интернета Китай выходит на мировую арену как экономическая сверхдержава. На протяжении многих лет Китай неизменно привлекал внимание топ-менеджеров компаний всего мира (см.: А.Т. Керни (A.T. Kearney)).

Индекс доверия инвесторов за разные годы. Президент подразделения компании DuPont в Китае Чарльз Браун сказал, что «если Вы зададите вопрос в нашей штаб-квартире о регионе, в котором мы концентрируем свои силы, то ответ будет – Китай, Китай, Китай» (Fernandez & Under-

\* Adapted from Fang, T. (2014). Understanding Chinese culture and communication: The Yin Yang approach. Book chapter in *Global Leadership Practices*, Edited by: Bettina Gehrke & Marie-Therese Claes, pp. 171–187. London: Palgrave Macmillan. Перевод Т.А. Юдиной.

wood, 2006: xiv). В Китае функционируют 600 000 иностранных инвестиционных компаний, 400 из которых включены в список Fortune 500 крупнейших международных компаний (Fang, Zhao, & Worm, 2008). Китай несомненно является самым конкурентоспособным рынком в мире. Как заметил Шливогт, «Китай – это исходная испытательная площадка лидерских навыков и способностей компании преуспеть в нестандартных ситуациях... Если вы сможете преуспеть здесь, вы преуспеете везде» (Schlevogt, 2002: 18).

Исследования показывают, что ключом к успеху на китайском рынке и в отношениях с Китаем в целом является глубокое понимание китайской культуры (Chen, 2001; Child, 1990; Fang, 1999; Tung, Worm, & Fang, 2008; Fernandez & Underwood, 2006). Китай – это старейшая мировая цивилизация с великой культурой. В чем же состоит уникальность китайской культуры, которая простирается от эпохи «голубых халатов» и «забинтованных ножек» (Little, 1902) к сегодняшнему Китаю с современными информационными технологиями и очень популярными телешоу, которые смотрят миллионы фанатов; культуры, которая определенно «виновна» в том, что китайская рыночная экономика значительно отличается от западной, так же как китайский коммунизм отличался от бывшего советского коммунизма (или коммунизма Восточного блока)?

Китайская культура выражает себя в притчах (Leung & Bond, 2004). Если бы меня попросили обрисовать уникальность китайской культуры, поведение китайцев в различных ситуациях одной притчей, то я бы выбрал эту: «Старик потерял свою лошадь, но кто знает, несчастье ли это» («塞翁失马，焉知非福»: “*Sai weng shi ma, yan zhi fei fu*”).

*Давным-давно в крохотной деревушке далеко в горах жил старик со своим сыном. Семья жила бедно, но в мире и согласии, и было у них одно богатство – хорошая лошадь. Однажды эта лошадь отбилась от табуна и потерялась. Пришли к ним соседи и сказали: «Бедный старик, как тебе не повезло! Нам очень жаль тебя!» Но старик им отвечал: «Кто Вам сказал, что мне не повезло?» Прошло несколько месяцев, и пропавшая лошадь вдруг вернулась с прекрасными жеребятами. Тогда соседи вновь пришли к старику поздравить его с огромной удачей. Но старик им ответил: «Кто Вам сказал, что мне повезло?» И верно: когда у старика появился табун лошадей, его сын полюбил ездить верхом на одной дикой лошади, упал, сломал себе ногу и стал калекой. И снова соседи пришли к старику, чтобы выразить ему свое сочувствие, и вновь старик отвечал, что не может понять, почему люди называют это неудачей. Прошел еще год, разразилась война, в деревушку пришли рекрутеры забрать всех молодых парней в императорскую армию, чтобы отправить их на войну. Сын старика был хромой, и его одного не взяли, всех остальных молодых ребят забрали в армию, и больше они уже никогда не вернулись в свою родную деревню. А сын старика, на которого из-за его хромоты девушки раньше не обращали никакого внимания, стал первым женихом в деревне. Теперь он мог выбрать себе невесту, жениться, стать отцом очаровательным деткам. Так выжила эта маленькая семья, сохранилась фамилия, которая стала передаваться из поколения в поколение.*

Притча о старике, который потерял свою лошадь, – наглядный пример китайского менталитета, который является в высшей степени парадоксальным и динамичным. На такие, казалось бы, простые вопросы, как «Повезло или не повезло?», «Да или нет?», «Правда или ложь?», китайцу ответить сложнее всего. Вопросы типа «либо/либо» отвечают скорее западному представлению о ясности и логичности и вовсе не соответ-

ствуют китайскому восприятию двусмысленности, изменчивости, парадоксальности (Fletcher & Fang, 2006: 434). Для китайцев жизнь – это игра (人生如戏: *ren sheng ru xi*). Всё игра, и нет ничего окончательного. Китайцы полагают, что противоположности не только могут сосуществовать, но они могут порождать друг друга и трансформироваться друг в друга в определенном времени, ситуации и контексте. В литературе по межкультурной коммуникации многие исследователи пытаются понять китайскую культуру и поведение с помощью этого полярного подхода «либо/либо». Так, например, китайская культура трактуется как коллективистская (e.g. Hofstede, 1980, 1991, 2001), а общенные рассматривается через призму традиционных конфуцианских ценностей (e.g. Gao, Ting-Toomey, & Gudykunst, 1996). В исследованиях по ведению переговоров ученые пытаются декодировать китайский стиль их ведения, фокусируя свое внимание на одном из аспектов: политике, культуре, стратегических перспективах (см.: Fang, 1999). Хотя подход «либо/либо» позволил разработать многие убедительные модели, такое понимание китайской культуры всё же остается статичным и фрагментарным.

Китай – это огромная страна с территорией 9,6 млн км<sup>2</sup> и населением около 1,4 млрд человек, которые составляют 56 этнических групп. Сложность и богатство Китая и китайской культуры больше всего поражают людей, приезжающих в Китай. Самым популярным высказыванием о Китае в зарубежных дипломатических и деловых кругах является следующее: «Если ты приехал в Китай на неделю, то тебе кажется, что ты можешь написать о нем книгу; на один месяц – статью; но если ты прожил в Китае больше полугода, ты не напишешь о нем ничего».

Пытаясь понять Китай с точки зрения полярного подхода, мы, возможно, найдем в нем то, что ищем. Но чем дольше мы живем в Китае, тем меньше мы уверены в своих первоначальных открытиях. С течением времени мы осознаем, что противоположная картина также существует в безбрежной и динамичной китайской реальности. В конце концов мы приходим к выводу, что Китай – это территория сосуществования «миллионов истин» (Якобсон, 2001), и китайскую культуру вряд ли можно загнать в рамки подхода «либо/либо». Китайцы проявляют себя не только как коллективисты, но и как индивидуалисты. Они привержены традициям и в то же время – сторонники всего нового и современного. Они настроены как на долгосрочную перспективу, так и на краткосрочную. Могут быть как сдержанными, так и яркими и выразительными; придерживаться одновременно и коммунистических и капиталистических взглядов – всё зависит от ситуации, контекста и времени. Даже в разгар «холодной войны», когда мир был жестко разделен на противоположные стороны, Китай дистанцировался и от Соединенных Штатов, и от Советского Союза (J. Chen, 2001).

Если мы хотим понять самую суть китайской культуры во всей ее полноте и целостности, мы должны отказаться от традиционного для европейцев подхода «либо/либо». Нам нужен новый подход, который позволит нам пролить свет на китайскую культуру с ее «миллионами истин» – подход «ИньЯн».

### **ИньЯн**

Символ «ИньЯн», возможно, является самым известным символом Восточной Азии (Cooper, 1990). ИньЯн – это древнее

китайское философское учение, а также *цельная, динамическая и диалектическая* картина мира, методология и жизненная мудрость (М.-J. Chen, 2001, 2002; Fang, 2003, 2005–2006, 2012a,b; Li, 1998, 2008; Peng & Nisbett, 1999). «На протяжении тысячелетий учение ИньЯн оказывало огромное влияние на китайские философские верования, восточные единоборства, медицину, науку, литературу, политику, повседневную жизнь, убеждения, мышление и другие сферы общественной жизни» (Lee, 2000: 1066).

Философия ИньЯн предполагает, что не существует ничего абсолютно черного или белого; каждое универсальное явление объединяет в себе парадоксальное единство противоположностей, находящихся в постоянном движении и изменении. Инь и Ян «не могут жить друг без друга, они дополняют друг друга, существуют друг в друге, порождают и сменяют друг друга в различные периоды времени (Fang, 2005–2006: 76). Учение ИньЯн можно обобщить в трех принципах.

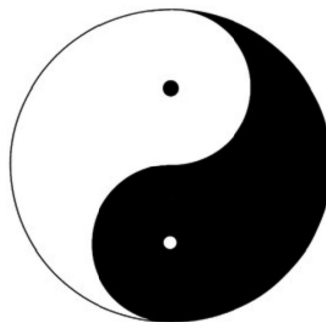
«1. Инь и Ян во всем сосуществуют и все охватывают.

2. Инь и Ян порождают, дополняют и усиливают друг друга.

3. Инь и Ян сосуществуют друг в друге, взаимодействуют, образуя динамическое единство взаимозависимых противоположностей» (Fang, 2012a: 34).

«Символ ИньЯн изображается в виде круга, разделенного изогнутой линией на равные половины, одна из которых – черная (Инь), а другая – белая (Ян) (см. рисунок). В соответствии с философией ИньЯн все универсальные явления формируются, объединяя две противоположные космические энергии, а именно Инь и Ян. Инь представляет собой “женскую”

энергию: луна, ночь, слабость, темнота, мягкость, женственность, в то время как Ян олицетворяет “мужскую” энергию: солнце, день, сила, яркость, твердость и мужественность. Белая точка в черной половине круга и черная точка в белой обозначают сосуществование и единство противоположностей, которые образуют целое. Изогнутая линия обозначает, что не существует полного разделения двух противоположностей. Таким образом, принцип ИньЯн олицетворяет дуальность, противоречие, единство в разнообразии, изменения и гармонию, предлагая целостный подход к решению проблем» (Fang, 2012a: 31–32).



ИньЯн

Мышление в соответствии с принципами ИньЯн отличается от западного диалектического мышления (Гегель, Маркс, Зиммель и др.), хотя оба типа мышления рассматривают *противоречие* как центральный конструкт. Фундаментальная разница между ними заключается в том, что первый тип мышления рассматривает противоречие как *взаимозависимость противоположностей*, в то время как второй тип мышления видит противоречие как *борьбу взаимоисключающих противоположностей* (Chen, 2002). Принцип ИньЯн рассматривает противоположности как «содержащие в себе зародыши друг дру-

га и образующие динамическое единство» (Chen, 2002: 184). При этом ИньЯн является собой «три в одном», включая не только диалектику, но также и холизм и динамизм, рассматривая древний китайский постулат *изменения* как фундаментальный принцип мироздания (Chen, 2008).

Некоторые ученые полагают, что принцип ИньЯн может быть прослежен даже за пределами Китая. Подобные идеи в форме древних верований в тотемных животных, шаманизма разделялись народами, расселившимися вдоль побережья Тихого океана, включая древних китайцев и коренных жителей Америки (Lee & Wang, 2003; Wang & Song, 2007). Если это и так, в китайской культуре принцип ИньЯн проявил себя наиболее ярко. В китайской повседневной речи встречаются многочисленные понятия, которые составлены из двух противоположных подпонятий для того, чтобы придать этим концептам целостность, динамизм и диалектическое значение. Например, слово «вещь» (*dongxi* 东西): по-китайски *dong* (东) означает «восток», а *xi* (西) – «запад». Или слово «сколько» (*duoshao* 多少): *duo* (多) означает «больше», а *shao* (少) – «меньше». Самое популярное китайское слово в литературе по менеджменту – «кризис» (*weiji* 危机): *wei* (危) означает «опасность», а *ji* (机) – «возможность».

Применение принципа ИньЯн к изучению культуры вызвало дискуссию в межкультурном сообществе (Fang, 1998, 2003, 2005–2006, 2010, 2012a). С нашей точки зрения, любая культура «содержит противоречащие друг другу ценностные ориентации, позволяя тем самым охватить противоположные характеристики любого культурного измерения. Потенциально противоречащие друг другу ценности сосуществуют в любой культуре; они по-

рождают друг друга, сосуществуют внутри целого, усиливают и дополняют друг друга, формируя цельную, динамичную и диалектичную по своей природе культуру. Если рассматривать все культуры с точки зрения принципа ИньЯн, то они имеют одинаковый потенциал ценностных ориентаций, но в то же время они сильно отличаются друг от друга тем, что каждая культура имеет свой уникальный и меняющийся во времени набор ценностей, отобранных из «глобальной копилки», характерный именно для данной культуры» (Fang, 2012a: 25).

Если мы обозначим противоположные наборы ценностей как “+V<sub>i</sub>” [i = 1, 2, 3,... n] и “-V<sub>i</sub>” [i = 1, 2, 3,... n], то подход ИньЯн в отношении культуры предполагает следующее.

*Положение 1.* В культуре одновременно сосуществуют условно положительные {“+V<sub>1</sub>”, “+V<sub>2</sub>”, “+V<sub>3</sub>”,... “+V<sub>n</sub>”} и отрицательные {“-V<sub>1</sub>”, “-V<sub>2</sub>”, “-V<sub>3</sub>”,... “-V<sub>n</sub>”} ценности, проявляясь в зависимости от ситуации, контекста и времени.

*Положение 2.* Чтобы предпринять какое-либо действие в определенном контексте и в определенное время, люди выбирают наиболее релевантные ценности из общего спектра потенциальных ценностей, начиная от {“+V<sub>1</sub>”, “+V<sub>2</sub>”, “+V<sub>3</sub>”,... “+V<sub>n</sub>”} и до {“-V<sub>1</sub>”, “-V<sub>2</sub>”, “-V<sub>3</sub>”,... “-V<sub>n</sub>”}.

*Положение 3.* В культуре в определенном контексте и в определенное время некоторые ценности {“+V<sub>1</sub>”, “+V<sub>2</sub>”, “+V<sub>3</sub>”,... “+V<sub>n</sub>”} могут получать одобрение и культивироваться, в то время как другие ценности {“-V<sub>1</sub>”, “-V<sub>2</sub>”, “-V<sub>3</sub>”,... “-V<sub>n</sub>”} могут подавляться, что приводит в результате к уникальной конфигурации ценностей.

*Положение 4.* Каждая культура характеризуется уникальным и изменяющимся во

времени набором ценностей, отобранных специально для данной культуры из перечня ценностей, доступных в глобальном масштабе: от {"+V1", "+V2", "+V3", ... "+Vi"} и до {"-V1", "-V2", "-V3", ... "-Vi"} в результате всестороннего процесса развития культуры на протяжении веков.

Доминантная межкультурная парадигма (e.g., Hofstede, 1980, 1991, 2001) определяет культуру как устойчивое явление. Ее ценности закрепляются в течение всего времени ее существования в соответствии с разными культурными параметрами, фиксируя культурные различия и постепенно превращая их в абсолютное и постоянное явление. Подход ИньЯн, напротив, заставляет предполагать, что все культуры обладают одинаковым потенциалом ценностей, но конкретная ситуация, контекст и время высвечивают одни культурные ценности в большей степени, чем другие. Поэтому культуры, с одной стороны, так похожи, а с другой – так сильно отличаются друг от друга. Согласно подходу ИньЯн, «люди, организации и культуры естественным образом включают в себя противоположности просто для собственного существования и здорового развития. Культура – это скорее “как то, так и другое”, нежели “либо/либо”. Мы – это Инь и Ян, женщины и мужчины, индивидуалисты и коллективисты, одновременно монохронные и полихронные, высококонтекстуальные и низкоконтекстуальные культуры, долгосрочные и краткосрочные перспективы, и все это напрямую зависит от ситуации, контекста и времени» (Fang, 2003: 363; Fang, 2005–2006: 77).

#### **Китайская культура: меняющиеся противоположности**

Китайская культура предоставляет наглядный пример философии ИньЯн, объ-

единяя китайские и зарубежные, традиционные и современные элементы в динамичном развитии на протяжении длительного времени. Принято считать, что на формирование китайской культуры оказали значительное влияние три различные философские традиции: конфуцианство, даосизм и буддизм. Конфуцианство и даосизм в течение уже 2500 лет являются исконно китайскими философскими учениями. Если попытаться охарактеризовать их в нескольких словах, то конфуцианство устанавливает правила в отношениях между людьми и рассматривает законы управления, в то время как даосизм учит, как человеку жить в гармонии с природой. Завезенный из Индии примерно в первом веке нашей эры буддизм учит, как устанавливать отношения между миром живых и миром мертвых.

Большинство китайцев считают конфуцианство и даосизм не религиями, а философскими учениями. Эта уникальная особенность китайской культуры позволяет им следовать сразу всем трем учениям, вместо того чтобы выбрать только одно и следовать ему, хотя эти учения конкурируют и даже противоречат друг другу во многих аспектах. Так, например, если конфуцианство показывает, *как* надо что-то делать, то даосизм учит тому, как *делать, не делая*. Более того, если конфуцианство и даосизм остаются прагматичными философскими учениями о том, как жить в этом мире, буддистская доктрина «реинкарнации» позволяет понять взаимоотношения, которые существуют между прошлой, настоящей и будущей жизнью. Таким образом, возможность объединения различных учений делает поведение китайцев исключительно практичным, хотя и парадоксальным (внутренне против-

речивым), и позволяет им воспринимать другие учения.

Китайская культура обычно рассматривается как традиционная культура с конфуцианскими ценностями (Bond & Hofstede, 1989; Child, 1990, 1994; Fang, 1999; Lieberthal & Oksenberg, 1986), такими как «сохранение лица», бережливость, семья, мужское доминирование, уважение к возрасту и положению, ориентация на долгосрочные цели, культ традиций и т. п. Однако стоит отметить, что современный Китай отличается от древнего Китая и Китая времен Мао, потому что глобализация, потоки прямых инвестиций со всего мира, Интернет беспрецедентным образом вывели его на прямое общение и непосредственное взаимодействие с зарубежными (прежде всего западными) ценностями, культурой, стилем жизни. «Как только группы усиливают свое взаимодействие и появляется взаимозависимость, возникает необходимость изменить некоторые убеждения и поведение обеих групп» (Naylor, 1996: 208). Действительно, «изменение» является ключевым словом, которое используют зарубежные менеджеры, описывая китайскую культуру и поведение деловых кругов Китая начиная с 1978 года, когда страна начала проводить политику «открытых дверей» (Fang, Worm, & Tung, 2008).

Однако, несмотря на драматичные и стремительные перемены, произошедшие практически во всех аспектах китайского общества, Форэ и Фанг отмечают: «Похоже, что Китай никогда не откажется от своей самой главной культурной характеристики – способности управлять противоречиями» (2008: 194). Проанализировав 8 пар противоположных ценностей в бизнесе и социальном контексте,

авторы пришли к выводу, что китайская культура претерпела значительные изменения. Дело не в том, что старые ценности заменяются на новые. Скорее противоречащие друг другу ценности начинают всё более явно сосуществовать в современном китайском обществе. Другими словами, «современное китайское общество остается неразрывно связанным с классическим учением ИньЯн» (Faure & Fang, 2008: 194).

Форэ и Фанг определили 8 пар противоположных ценностей, которые кратко представлены ниже.

*Личные связи (Гуаньси 关系) против профессионализма.* Межличностные отношения, личные связи играют основополагающую роль в ведении бизнеса в Китае, поскольку в китайском обществе ничего нельзя сделать без гуаньси (Davies, Leung, Sherriff, & Wong, 1995; Redding, 1990). Однако если гуаньси доминирует, то коррупция может обрести огромный размах и затормозить экономическое развитие (Fang, 2002). Чтобы продвинуть экономическую реформу, Китай неустанно подчеркивает важность принципов меритократии и открытой конкуренции: это постепенно привело к тому, что менеджеры стали основывать свои успехи на профессиональных способностях, а не только на гуаньси. Таким образом, в бизнес-культуре Китая всё чаще наблюдается баланс между гуаньси (*guanxi*) и профессиональными способностями (*能力 nengli*).

*«Сохранение лица» против самовыражения.* Свобода, самовыражение и высокое качество жизни – это только некоторые ценности, которые появляются в результате экономического роста (Inglehart & Welzel, 2005; Leung, 2006). Хотя китайцы традиционно придерживаются полити-

ки «сохранения лица», которая характеризуется сдержанным проявлением эмоций и имплицитным стилем коммуникации (Gao и др., 1996), современные профессионалы в Китае стали демонстрировать совершенно другой стиль поведения для того, чтобы эффективно участвовать в жесткой конкурентной борьбе в эпоху глобализации. Хотя скромность и сдержанность всё еще являются ценностями в китайском обществе, в деловых кругах ценятся уверенность и открытость. Примером может служить реклама China Mobile, самой крупной китайской компании, предоставляющей услуги мобильной связи; в ней уверенный в себе менеджер говорит в телефон: «Я могу!» (我能 *Wo neng!*) (Faure & Fang, 2008).

*Бережливость против практицизма.* Являясь неотъемлемой частью конфуцианского учения (Bond & Hofstede, 1989), бережливость все ещё относится к тем ценностям, которые исключительно почитаются в современном Китае. Однако гигантский рост экономики, происходивший три последних десятилетия, повышение уровня жизни и, как следствие всего этого, широкая доступность потребительских товаров привели к тому, что гедонистический стиль жизни все шире проявляется у населения Китая. Такие элитные иностранные бренды, как Rolex, Dior, Gucci, Chanel, Louis Vuitton, Armani, пользуются в Китае активным спросом. На место традиционной китайской философии, проповедующей неустанную бережливость, приходит новая философия, призывающая наслаждаться жизнью сегодня.

*Семья против индивидуализма.* Семья всегда была и до сих пор остается основной ячейкой китайского общества. Более того, отказ от детей, индивидуализм традиционно

рассматривались как самое большое нравственное преступление. В современном Китае (во всяком случае в городской среде) решение семьи завести детей в довольно зрелом возрасте или не иметь детей вообще уже не является чем-то постыдным, поводом для сплетен. О таком решении заявляют все больше семей, которых называют в Китае DINK (“double income no kids” – «двойной доход и без детей»). Молодые китайские менеджеры, особенно родившиеся после 1980 года (80 后 *balinghou*, «поколение 80-х годов»), отдают предпочтение своим личным целям, тем самым демонстрируя более индивидуалистичное отношение к жизни (Zhang, 2007). В наше время китайское общество позволяет людям действовать не только в интересах организации, в которой они работают, но и в собственных интересах. Всё это способствует проявлению внутренне противоречивого поведения, которое ориентировано на достижение как личных целей (个人追求 *geren zhuiqiu*), так и целей организации или сообщества (奉献 *fengxian*).

*Власть правителя против верховенства закона.* Китайское общество всегда находилось под управлением не закона, а конкретного правителя. Законы рассматривались как необходимый инструмент, который обслуживает потребности властителя; уважение к самим законам, их строгое исполнение никогда не играли значительной роли в обществе. Однако открытие Китая для иностранных инвестиций потребовало создания новой законодательной системы. Можно проследить изменение отношения к юристам в китайском обществе: если во времена «культурной революции» (1966–1976 гг.) к ним относились как к париям, то сейчас они являются весьма уважаемыми людьми, и бизнесме-



ны нуждаются в их услугах для заключения коммерческих контрактов и проведения международных переговоров. Следующий пример, демонстрирующий уважение к законотворчеству, – это новый закон о трудовых договорах, который вступил в действие с 1 января 2008 года и направлен на то, чтобы улучшить условия труда и повысить благосостояние работников.

*Уважение к возрасту против уважения к способностям.* Традиционно в китайской семье человеком, который принимает решение, является отец. В наше время, однако, дети зачастую зарабатывают намного больше своих родителей. Эта новая экономическая реальность бросает вызов традиционной китайской иерархии и безоговорочному авторитету отца, а также влияет на повседневное поведение и ценностные ориентации. Сегодня считается нормальным, если младший член семьи заплатит за всю семью в кафе или ресторане (Faure & Fang, 2008). Возраст всё еще воспринимается с уважением, но оно сбалансировано растущим уважением к эффективности, к успеху в конкурентной борьбе, инновационной активности, особенно в экономической сфере. Согласно данным Hurun Report Inc., «средний возраст китайских миллионеров – 39 лет, в то время как в США или Европе этот возраст превышает 50 лет» (China Daily, 2011: 16).

*Ориентация на долгосрочную перспективу против ориентации на быстрый успех.* Находясь под влиянием учения ИньЯн, китайская культура ориентирована как на долгосрочную перспективу, так и на краткосрочную. Глобализация усилила это противоречие. Именно оно было яблоком раздора во многих совместных предприятиях. В прошлом, если совместное пред-

приятие впервые приносило прибыль, западные партнеры стремились вложить эти деньги в развитие компании, в то время как китайская сторона хотела их сразу пустить на потребление. В наше время китайские фирмы, наоборот, стараются реинвестировать прибыль, чтобы преуспеть в долгосрочной перспективе. Это стало движущей силой растущей интернационализации китайских компаний (Faure & Fang, 2008). Исследование, проведенное Фангом в 2001 году, демонстрирует, что даже во времена конфликтов компартия Китая стремится сохранить хорошие деловые отношения в долгосрочной перспективе.

*Традиция против современности.* В сегодняшнем китайском обществе традиционные ценности сосуществуют с современными. Успешная трансформация Китая зависит от эффективного использования прямых иностранных инвестиций, новых технологий и профессионального управления. В этих вопросах люди скорее будут полагаться на современные подходы и рассматривать их как потенциально успешные. «Концепция научного развития» (科学发展观 *kexue fazhanguan*) подержана руководством Китая. Однако ни марксизм, ни западный позитивизм, ни современное бизнес-образование не смогли вытеснить традиционные китайские ценности и практики. Конфуцианство подвергалось жесткой критике в Китае и в 1910-х годах, и позднее при режиме Мао, однако сейчас это учение рассматривается как великий моральный кодекс, следовать которому должен каждый. Принимая всё это в расчет, сегодняшний Китай можно назвать обществом «традиционного модерна» или «модернизированной традиции».

### Особенности китайской коммуникации

Китайский стиль коммуникации был назван коммуникацией высокого контекста (Hall, 1976). Поскольку китайская культура рассматривается как коллективистская (Hofstede, 1980; Pratt, 1991), особенности китайской коммуникации выводятся из конфуцианских культурных ценностей. Эти особенности представлены в следующей знаменитой модели (Gao и др., 1996; Gao & Ting-Toomey, 1998):

- имплицитность (含蓄 *hanxu*);
- ориентация на слушание (听话 *tinghua*);
- вежливость (客气 *keqi*);
- общение среди своих (自己人 *ziji ren*);
- общение, направленное на сохранение лица (面子 *mianzi*).

Подобное понимание в последнее время всё больше подвергается критике. Чэнь отмечал, что «большинство исследователей слепо относят китайцев к коллективистской культуре, а США – к индивидуалистской, без учета того факта, что в любой культуре происходят внутренние изменения. Эта тенденция опасна тем, что может привести к неверным результатам исследования» (Chen, 2009b: 402). Фанг и Форе (Fang and Faure, 2011) выявили два недостатка этой 5-элементной модели. Во-первых, в ней основное внимание уделяется конфуцианским культурным ценностям (отношения, сохранение лица, вежливость, этический кодекс и т. д.) и не учитывается противоречивая и изменчивая сущность китайской культуры. Во-вторых, эта модель игнорирует культурные и институциональные изменения, происходящие в Китае, которые оказывают огромное влияние на особенности коммуникации. Фанг и Форе (Fang and Faure, 2011) доработали эту 5-элементную модель, предложив сле-

дующую структуру, которая включает пять пар противоречий, характерных для современной китайской коммуникации.

*Имплицитная коммуникация против эксплицитной коммуникации.* Имплицитность – это характернейшая особенность китайской коммуникации. Согласно учению Лао Цзы, «Дао, которое можно выразить словами – не вечное Дао, имя, которое можно назвать – не вечное имя» (Chan, 1963: 139). Имплицитность пронизывает все сферы китайской жизни; китайская поговорка предупреждает, что «та птица, что летит впереди всех, будет и подстрелена первой» (枪打出头鸟 *qiang da chu tou niao*). Как утверждает Фунг, «Суггестивность, а не точность речи является идеалом всего китайского искусства» (Fung, 1966: 12). Однако стремительное экономическое развитие страны, рост потребления, профессионализм с разных сторон бросают вызов традиционному имплицитному стилю коммуникации. Поэтому в современном китайском обществе во многих ситуациях уже не требуется всегда демонстрировать скромность и незаметность. Бизнесмены сейчас стараются общаться более выразительно, чем они это делали в прошлом; в то время стандартный ответ был: «нет; не доступен» (没 *meiyou* 没有). Методика проведения презентаций, разработка красивой росписи, написание привлекательного резюме – все эти методики стали быстро развиваться и получили большую популярность. Можно сказать, что современные китайские менеджеры переняли более прямой стиль коммуникации, чем это было в прошлом. В 2005 году тематическая песня к телешоу «Super Girls» (китайская версия *American Idol*) потрясла всю страну тем, что впервые в истории китайского телевидения в песне звучат такие

слова: «Если хочешь петь, просто пой!» (想唱就唱 *Xiang chang jiu chang*). В конкурсе победила 21-летняя студентка Ли Юйчунь (Li Yuchun), которая обучалась музыке и вызвала к себе симпатию тем, что продемонстрировала уверенность в себе, нетрадиционную одежду, открытый стиль общения и вообще была похожа на мальчика (Fang, 2010). Ли (Li) – это хороший пример стратегии дифференциации, которая отражает растущий интерес китайского общества к выработке своего имиджа и продвижению своей торговой марки (品牌 *pinpai*). Одежда, прическа также являются важными средствами дифференциации и способами открыто заявить о своей личности. В прошлом китайцы обычно не старались изменить черный цвет своих волос. Сейчас же в Пекине, Шанхае, Гуанчжоу, Шэньчжэне всё чаще можно увидеть женщин, которые красят свои волосы в коричневый, золотисто-каштановый, каштановый цвета и даже иногда перекрашиваются в блондинок (Faure & Fang, 2008).

*Коммуникация, нацеленная на слушание, против коммуникации, нацеленной на говорение.* В традиционной китайской культуре «хорошие дети» (好孩子 *hao hai zi* или 乖孩子 *guai hai zi*) молча слушают разговоры взрослых и никогда не перебивают их (插嘴 *cha zui*) (Gao & Ting-Toomey, 1998). Говорение традиционно ассоциируется с категорией старшинства. Позднее «табу на говорение» поддерживалось дисциплинарными требованиями китайской коммунистической партии («Беда исходит из рта») (Li, 1994: 127). Сейчас в Китае наблюдается гораздо большее разнообразие, чем это было в прошлом: семья или даже личные интересы занимают настолько больше места в деятельности людей (Faure, 2008), что даже следование партийной идеологии уже не

является приоритетом в обществе. Ориентированная на рынок экономика Китая позволила молодым китайцам быть услышанными и предоставила им возможность продемонстрировать свои таланты. Более того, политика «Одна семья – один ребенок» произвела на свет «маленьких Императоров» и «маленьких Императриц», которые стали доминировать в общении на семейной сцене, в то время как родители, бабушки и дедушки всё больше уходят на второй план, в зону слушающих. В отличие от прошлых традиций, современные студенты университетов и слушатели курсов повышения квалификации руководящего состава считают обычным делом задавать неудобные вопросы профессорам и другим преподавателям.

*Вежливое общение против невежливого общения.* Идея вежливости в Китае берет свое начало из конфуцианского представления о гармоничных отношениях между людьми, которые регулируются правилами поведения. По правилам вежливости китайцы традиционно используют разные способы коммуникации в зависимости от социальной группы, в которой происходит общение. С этой точки зрения можно выделить три группы, каждая из которых требует использования своего особого стиля коммуникации. Первая группа – это семья: коммуникация внутри группы отличается простотой и не требует особой вежливости и благовоспитанности. Вторая группа включает друзей: здесь общение отличается благовоспитанными манерами, иногда даже очень благовоспитанными. Третья группа, незнакомцы, требует краткого, функционального стиля общения. Однако развитие рыночной экономики в Китае способствовало появлению противоположных образцов поведения. В усло-

виях конкуренции современные таксисты, офисные служащие, владельцы магазинов, официанты используют исключительно вежливый стиль общения с клиентами, отказываясь от традиционной демонстрации отстраненного отношения к незнакомцам. За столом переговоров, когда уже достигнуто доверие между сторонами, один из участников переговоров с китайской стороны зачастую выступает как «джентльмен»: вежливо обращается к аудитории, показывая этим, что переговоры являются взаимовыгодными. Однако если доверие между сторонами не достигнуто, тот же самый выступающий, стремясь обыграть своего противника, демонстрирует жесткую тактику ведения переговоров и прямой стиль общения (Fang, 1999, 2006). В китайском языке существуют два противопоставленных друг другу термина, обозначающие разные роли, которые часто используются в коммерческом контексте: «джентльмен» (君子 *jūnzǐ*) – образованный, культурный, вежливый, высокоморальный и хороший человек, и «низкий человек» (小人 *xiǎoren*) – неблагородный, грубый, подлый, низменный и бесчестный человек. Когда обстоятельства заключения коммерческой сделки и подписания детально проработанного письменного контракта требуют (или позволяют) продемонстрировать жесткость и неуступчивость, китайские бизнесмены скорее всего скажут: «Извините, но позвольте нам поступить на первый раз неблагородно, а джентльменами мы будем в следующий раз» (对不起, 让我们先做小人, 后做君子 *Xiǎo rén hou zuo junzi*).

Ориентация на внутренний круг общения против ориентации на внешний круг общения. Общение в Китае традиционно описывается ориентированным на внутренний круг об-

щения (Gao et al, 1996). Китайское общество характеризуется как «общество с низким уровнем доверия», где уровень доверия высок внутри семьи, рода, но вне этого круга уровень доверия низкий (Fukuyama, 1995; Lin, 1939). Китайцев можно вовлечь в разговор с людьми не своего круга только в том случае, если этих людей они знают напрямую или при посредничестве доверенного лица; они редко говорят с совершенно незнакомыми людьми (Gao & Ting-Toomey, 1998). Десятилетия коммунизма в Китае ещё более усложнили эту проблему, проведя новую демаркационную линию между членами партии и другими социальными группами.

Сегодня традиционная демаркационная линия между внутренним и внешним кругом подвергается изменениям. В угоду своим экономическим интересам некоторые китайцы могут зайти очень далеко – обмануть своих собственных друзей. Такое злоупотребление доверием людей внутреннего круга в целях получения экономической выгоды называется *shashu* (杀熟, буквально «убийство знакомых») (Faure & Fang, 2008). Это заставляет многих людей осторожно общаться и с людьми внутреннего круга.

В современном Китае становится нормальным обратиться к совершенно незнакомым профессионалам (в том числе к соотечественникам не китайского происхождения и/или даже к иностранным организациям), чтобы помочь своей компании достичь своих целей на рынке. Общение с неизвестными посредством Интернета (e-mail, Skype, MSN, QQ, *boke* (博客), *weibo* (微博) и т. п.) также является обычным делом. Предоставление банковских услуг по Интернету, включая online общение, *business to business* (B2B), оплата по кредит-

ной карте online, всё это было незнакомо большинству китайцев еще десяток лет назад, а сейчас подобные операции переживают бурный рост. Интернет-знакомства (网恋 *wanglian*) становятся более популярными по сравнению с традиционными формами (знакомство через друзей, коллег по работе и/или при помощи свая).

*Коммуникация, направленная на «сохранение своего лица», против коммуникации, не направленной на «сохранение своего лица»* Коммуникация в Китае направлена на «сохранение своего лица» (Gao et al, 1996). Уходя корнями в конфуцианство, общение в Китае ориентируется на «сохранение лица» и бережное отношение к чувству достоинства других людей. Традиционно это проявлялось как контроль над своими эмоциями, скромность, отказ от проявления явного несогласия и даже как утаивание конкурентной борьбы. Впрочем, несмотря на это, присутствует также и некая «толстокожесть», как следствие учения Дао, которое постулирует, что если у человека хватит храбрости «потерять лицо», то это делает его психологически сильнее и более зрелым впоследствии. Согласно принципу Дао, лучшая стратегия, чтобы справиться с позором, не стоять твердо, чтобы спасти свое лицо (конфуцианская ценность), но убежать, чтобы спасти свою жизнь и вернуться позднее. Эту тактику (описанную в книге «36 военных хитростей») проанализировал Фанг (1999).

Традиционно китайская культура не позволяет говорить в общественных дискуссиях о теле, сексе и гендерных проблемах. Слово «сексуальный» (性感 *xinggan*) в обычной китайской речи просто отсутствует. Быть «сексуальным» значило быть «бесстыдным» или «непристойным» (不要脸 *bu yaolian*). Согласно этой традиции, люди не

целуются при встрече и прощании, а те, которые целуются, воспринимаются как люди, совершившие нечто позорное (丢脸 *diulian*). Легко одетая женщина воспринимается как непристойная (*bu yaolian* – безнравственная, недостойная). Однако в современном китайском обществе всё больше открыто обсуждаются гендерные проблемы, не остаются без внимания и темы секса и тела. В наше время в средствах массовой информации Китая уже возможны открытые дискуссии о сексуальности и даже о гомосексуализме. В китайском Интернете используется жаргонное слово «comrades» (同志 *tongzhi*), которым обозначают гомосексуалистов (同性恋 *tongxinglian*). Слово «сексуальный» всё больше воспринимается как обычное прилагательное. В прошлом сожителство до свадьбы (同居 *tongju*) находилось под социальным запретом, даже упоминание об этом считалось неприличным, в то время как сейчас это явление, особенно в больших городах, уже не осуждается обществом. Сегодня «товары для взрослых» – это быстро растущий сегмент рынка. Выражение «свобода через секс» (Beech, 2006) может рассматриваться как вызов традиционному подавлению самовыражения (Faure & Fang, 2008).

### Выводы

В статье рассмотрено применение подхода ИньЯн (холистического, динамического и диалектического) к пониманию сложности и богатства китайской культуры и коммуникации. Анализ современного китайского общества строится на необходимости использовать идеи противоречия и изменения. «Культура не является свободным от ситуации, контекста и времени конструктом, скорее она погружена в ситуацию, контекст и время» (Fang, 2012a: 35).

Понимание противоречивой и динамичной сущности китайской культуры и коммуникации является ключом к построению успешных деловых отношений с Китаем. Эксперты по межкультурной коммуникации обычно советуют людям, которые ведут дела с китайцами, одеваться в формальном стиле, вести себя осмотрительно, использовать при общении иносказательный стиль, не проявлять эмоций и всем своим видом демонстрировать сдержанность. Нельзя сказать, что эти советы абсолютно устарели. И всё же, следуя им, необходимо принимать во внимание ситуацию, контекст и время, иначе ваши отношения с китайской стороной могут привести к результатам, которых вы не ожидали. Китайцы – это народ, который рассматривает проблему философски, т. е. с двух сторон: «как А, так и не-А». Когда они занимаются бизнесом, то делают это не только в конференц-залах и в рабочее время. Зачастую они предпочитают неформальную обстановку: рестораны, чайные домики, караоке-бары, курсы по игре в гольф, а также горные и морские маршруты. Эти неформальные встречи для развития деловых отношений важны ничуть не меньше, так как здесь формируются доверительные отношения с партнерами, которые в Китае ценятся очень высоко. Для достижения этой цели иногда необходимо осмотреть достопримечательности, принять участие в спортивных мероприятиях, пении, застольях. И наоборот, тот, кто на подобных мероприятиях одет официально, ведет себя осторожно, говорит намеками, не выражает искренних эмоций и демонстрирует сдержанность во всем, скорее всего упустит свой шанс заключить сделку. Другими словами, применение подхода ИньЯн к китайской культуре предполагает, что менеджеры, открывая

для себя культурные различия, не должны их бояться. В определенном контексте, ситуации и времени аутсайдеры могут превратиться в инсайдеров, неудача – в удачу. И что еще более важно – все культурные различия, конфликты, столкновения и даже культурный шок должны рассматриваться позитивно, поскольку они стимулируют изучение культуры, изменения, инновации и творчество (Fang, 2012b).

### Литература

1. *Beech H.* Sex, please: we're young and Chinese // *Time Asia*. – 2006. – 15 January. – URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,501060123-1149406,00.html> (accessed: 16.11.2012).
2. *Bond M.H., Hofstede G.* The cash value of Confucian values // *Human Systems Management*. – 1989. – Vol. 8. – P. 195–200.
3. *Chan W.-T.* A source book in Chinese philosophy. – Princeton: Princeton University Press, 1963.
4. *Chen G.-M.* Bian (Change): a perpetual discourse of I Ching // *Intercultural Communication Studies*. – 2008. – Vol. 17 (4). – P. 7–16.
5. *Chen G.-M.* Beyond the dichotomy of communication studies // *Asian Journal of Communication*. – 2009. – Vol. 19 (4). – P. 398–411.
6. *Chen J.* Mao's China & the cold war. – Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press, 2001.
7. *Chen M.J.* Inside Chinese business: a guide for managers worldwide. – Boston: Harvard Business School Press, 2001.
8. *Chen M.J.* Transcending paradox: the Chinese “middle way” perspective // *Asian Pacific Journal of Management*. – 2002. – Vol. 19 (2/3). – P. 179–199.
9. *Chen M.J.* Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: a transparadox perspective // *Journal of Management Inquiry*. – 2008. – Vol. 17 (4). – P. 288–304.
10. *Child J.* Introduction: The character of Chinese enterprise management // *Advanc-*

- es in Chinese industrial studies / ed. by J. Child, M. Lockett. – Greenwich: JAI Press, 1990. – Vol. 1, pt. A. – P. 137–152.
11. *Child J.* Management in China during the age of reform. – Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994.
  12. *China Daily.* Traveling: report lists travel habits // *China Daily Asia Weekly.* – 2011. – 17–23 June. – P. 16.
  13. *Chu C.-N.* Thick face black heart: the path to thriving, winning & succeeding. – Beaverton: AMC Publ., 1992.
  14. *Cui G., Liu Q.* Regional market segments of China: opportunities and barriers in a big emerging market // *Journal of Consumer Marketing.* – 2000. – Vol. 17 (1). – P. 55–72.
  15. *Cooper J.C.* Taoism: the way of the mystic. – Wellingborough, UK: Aquarian Press, 1990.
  16. The benefits of guanxi: the value of relationships in developing the Chinese market / H. Davies, K.P. Leung, T.K. Sherriff, Y. Wong // *Industrial Marketing Management.* – 1995. – Vol. 24 (3). – P. 207–214.
  17. *Fan Y.* Questioning guanxi: definition, classification and implications // *International Business Review.* – 2002. – Vol. 11 (5). – P. 543–561.
  18. *Fang T.* Reflection on Hofstede's 5th dimension: a critique of "Confucian Dynamism" // *Academy of Management Annual Meeting: competitive paper, San Diego, California, 9–12 August 1998.* – San Diego, 1998.
  19. *Fang T.* Chinese business negotiating style. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
  20. *Fang T.* Culture as a driving force for interfirm adaptation: a Chinese case // *Industrial Marketing Management.* – 2001. – Vol. 30 (1). – P. 51–63.
  21. *Fang T.* A critique of Hofstede's fifth national culture dimension // *International Journal of Cross Cultural Management.* – 2003. – Vol. 3 (3). – P. 347–368.
  22. *Fang T.* Chinese business style: a regional approach // *Challenges for China's development: an enterprise perspective* / ed. by A. Macbean, D. Brown. – London: Routledge, 2005. – P. 156–172.
  23. *Fang T.* From "onion" to "ocean": paradox and change in national cultures // *International Studies of Management & Organization.* – 2005. – Vol. 35 (4). – P. 71–90.
  24. *Fang T.* Negotiation: the Chinese style // *Journal of Business & Industrial Marketing.* – 2006. – Vol. 20 (1). – P. 50–60.
  25. *Fang T.* Asian management research needs more self-confidence: reflection on Hofstede (2007) and beyond // *Asia Pacific Journal of Management.* – 2010. – Vol. 27 (1). – P. 155–170.
  26. *Fang T.* Yin Yang: a new perspective on culture // *Management and Organization Review.* – 2012. – Vol. 8 (1). – P. 25–50.
  27. *Fang T.* Yin Yang is relevant to modern business [Electronic resource] // *Chinese Management Insight (CMI).* – 2012. – URL: [http://www.iacmr.org/V2/Publications/CMI/EH010801\\_EN.pdf](http://www.iacmr.org/V2/Publications/CMI/EH010801_EN.pdf) (accessed: 08.02.2017).
  28. *Fang T., Faure G.O.* Chinese communication characteristics: a Yin Yang perspective // *International Journal of Intercultural Relations.* – 2011. – Vol. 35 (3). – P. 320–333.
  29. *Fang T., Worm V., Tung R.L.* Changing success and failure factors in business negotiations with the PRC // *International Business Review.* – 2008. – Vol. 17 (2). – P. 159–169.
  30. *Faure G.O., Fang T.* Changing Chinese values: keeping up with paradoxes // *International Business Review.* – 2008. – Vol. 17 (2). – P. 194–207.
  31. *Fernandez J.A., Underwood L.* China CEO: voices of experience from 20 international business leaders. – Singapore: Wiley, 2006.
  32. *Fletcher R., Fang T.* Assessing the impact of culture on relationship creation and network formation in emerging Asian markets // *European Journal of Marketing.* – 2006. – Vol. 40. – P. 430–446.
  33. *Fung Y.-L.* A short history of Chinese philosophy. – New York: The Free Press, 1966.
  34. *Gao G., Ting-Toomey S., Gudykunst W.B.* Chinese communication processes // *The handbook of Chinese psychology* / ed. by M.H. Bond. – Hong Kong: Oxford University Press, 1996. – P. 280–293.
  35. *Gao G., Ting-Toomey S.* Communicating effectively with the Chinese. – Thousand Oaks: Sage, 1998.

36. Hofstede G. Culture's consequences: international differences in work-related values. – Newbury Park: Sage Publ., 1980.
37. Hofstede G. Cultures and organizations: software of the mind. – New York: McGraw-Hill, 1991.
38. Hofstede G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. – 2<sup>nd</sup> ed. – Thousand Oaks: Sage, 2001.
39. Inglehart R., Welzel C. Modernization, cultural change, and democracy: the human development sequence. – New York: Cambridge University Press, 2005.
40. Jakobson L. A million truths: a decade in China. – New York: M. Evans, 1998.
41. Lee Y.-T. What is missing in Chinese-Western dialectical reasoning? // American Psychologist. – 2000. – Vol. 55 (9). – P. 1065–1067.
42. Lee Y.-T., Wang D.-Y. Aboriginal people in Taiwan, continental China and the Americas: ethnic inquiry into common root and ancestral connection // Taiwan in the twenty-first century / ed. by X. Li, Z. Pan. – Lanham, MD: University Press of America, 2003. – P. 63–82.
43. Leung K., Bond M.H. Social axioms: a model for social beliefs in multicultural perspective // Advances in Experimental Social Psychology. – 2004. – Vol. 36. – P. 119–197.
44. Li Z.S. The private life of Chairman Mao. – New York: Random House, 1994.
45. Lieberthal K., Oksenberg M. Understanding China's bureaucracy // China Business Review. – 1986. – Vol. 13 (6). – P. 24–31.
46. Little A. The land of the blue gown. – London: T. Fisher Unwin, 1902.
47. Luo Y.D. Guanxi and business. – Singapore: World Scientific, 2000.
48. Naylor L.L. Culture and change: an introduction. – Westport, CT: Bergin & Garvey, 1996.
49. Peng K., Nisbett R.E. Culture, dialectics, and reasoning about contradiction // American Psychologist. – 1999. – Vol. 54 (9). – P. 741–754.
50. Redding G. The spirit of Chinese capitalism. – Berlin: Walter de Gruyter, 1990.
51. Tung R.L., Worm V., Fang T. Sino-western business negotiations revisited: 30 years after China's open door policy // Organizational Dynamics. – 2008. – Vol. 37 (1). – P. 60–74.
52. Wang D.-Y., Song B.-Z. Mystery of the Indians. (Yindi'an zhi mi). – Beijing: Zhongguo shi dai jing ji chu ban she, 2007.
53. Zhang Z.X. Barriers to organizational harmony: mismatch between the values of leaders and employees // Peking University Business Review. – 2007. – Vol. 1. – P. 24–29.



## UNDERSTANDING CHINESE CULTURE AND COMMUNICATION: THE YIN YANG APPROACH

T. Fang

Stockholm University,  
Stockholm, Sweden

tony.fang@sbs.su.se

In the article the author shares his findings on understanding the uniqueness of Chinese culture. Understanding Chinese culture demands and deserves an innovative approach which helps us to shed light on Chinese culture's "millions of truth". And this approach is Yin Yang philosophy. The Yin Yang philosophy suggests that there exists neither absolute black nor absolute white; every universal phenomenon embraces paradox and change. Culture is perceived as possessing inherently paradoxical value orientations, thereby enabling it to embrace opposite traits of any given cultural dimension. Through the examination of eight pairs of paradoxical values in business and social contexts, the authors have argued that Chinese culture has undergone significant change. However, "change" occurs not in terms of old values being replaced by new values but rather that contradictory values coexisting more and more visibly in today's Chinese society. The article analyses the modern communication characteristics.

**Keywords:** Chinese culture, Yin Yang philosophy, Taoism, opposites, changes, communication characteristics, values.

DOI: 10.17212/2075-0862-2017-1.1-148-166

### References

1. Beech H. Sex, please: we're young and Chinese. *Time Asia*, 2006, 15 January. Available at: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,501060123-1149406,00.html> (accessed 16.11.2012)
2. Bond M.H., Hofstede G. The cash value of Confucian values. *Human Systems Management*, 1989, vol. 8, pp. 195–200.
3. Chan W.-T. *A source book in Chinese philosophy*. Princeton, Princeton University Press, 1963.
4. Chen G.-M. Bian (Change): a perpetual discourse of I Ching. *Intercultural Communication Studies*, 2008, vol. 17 (4), pp. 7–16.
5. Chen G.-M. Beyond the dichotomy of communication studies. *Asian Journal of Communication*, 2009, vol. 19 (4), pp. 398–411.
6. Chen J. *Mao's China & the cold war*. Chapel Hill, NC, The University of North Carolina Press, 2001.
7. Chen M.J. *Inside Chinese business: a guide for managers worldwide*. Boston, Harvard Business School Press, 2001.
8. Chen M.J. Transcending paradox: the Chinese "middle way" perspective. *Asian Pacific Journal of Management*, 2002, vol. 19 (2/3), pp. 179–199.
9. Chen M.J. Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: a transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 2008, vol. 17 (4), pp. 288–304.
10. Child J. Introduction: the character of Chinese enterprise management. *Advances in Chinese Industrial Studies*. Ed. by J. Child, M. Lockett. Greenwich, JAI Press, 1990, vol. 1, pt. A, pp. 137–152.
11. Child J. *Management in China during the age of reform*. Cambridge, UK, Cambridge University Press, 1994.
12. China Daily. Traveling: report lists travel habits. *China Daily Asia Weekly*, 2011, June 17–23, p. 16.
13. Chu C.-N. *Thick face black heart: the path to thriving, winning & succeeding*. Beaverton, AMC Publ., 1992.
14. Cui G., Liu Q. Regional market segments of China: opportunities and barriers in a big emerging market. *Journal of Consumer Marketing*, 2000, vol. 17 (1), pp. 55–72.

15. Cooper J.C. *Taoism: the way of the mystic*. Wellingborough, UK, Aquarian Press, 1990.
16. Davies H., Leung K.P., Sherriff T.K., Wong Y. The benefits of guanxi: the value of relationships in developing the Chinese market. *Industrial Marketing Management*, 1995, vol. 24 (3), pp. 207–214.
17. Fan Y. Questioning guanxi: definition, classification and implications. *International Business Review*, 2002, vol. 11 (5), pp. 543–561.
18. Fang T. Reflection on Hofstede's 5th dimension: a critique of "Confucian Dynamism". *Academy of Management Annual Meeting: competitive paper*, San Diego, California, 1998, August 9–12.
19. Fang T. *Chinese business negotiating style*. Thousand Oaks, CA, Sage, 1999.
20. Fang T. Culture as a driving force for interfirm adaptation: a Chinese case. *Industrial Marketing Management*, 2001, vol. 30 (1), pp. 51–63.
21. Fang T. A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2003, vol. 3 (3), pp. 347–368.
22. Fang T. Chinese business style: a regional approach. *Challenges for China's development: an enterprise perspective*. Ed. by A. Macbean, D. Brown. London, Routledge, 2005, pp. 156–172.
23. Fang T. From "onion" to "ocean": paradox and change in national cultures. *International Studies of Management & Organization*, 2005, vol. 35 (4), pp. 71–90.
24. Fang T. Negotiation: the Chinese style. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2006, vol. 20 (1), pp. 50–60.
25. Fang T. Asian management research needs more self-confidence: reflection on Hofstede (2007) and beyond. *Asia Pacific Journal of Management*, 2010, vol. 27 (1), pp. 155–170.
26. Fang T. Yin Yang: a new perspective on culture. *Management and Organization Review*, 2012, vol. 8 (1), pp. 25–50.
27. Fang T. Yin Yang is relevant to modern business. *Chinese Management Insight (CMI)*, 2012. Available at: [http://www.iacmr.org/V2/Publications/CMI/EH010801\\_EN.pdf](http://www.iacmr.org/V2/Publications/CMI/EH010801_EN.pdf) (accessed 08.02.2017)
28. Fang T., Faure G.O. Chinese communication characteristics: a Yin Yang perspective. *International Journal of Intercultural Relations*, 2011, vol. 35 (3), pp. 320–333.
29. Fang T., Worm V., Tung R.L. Changing success and failure factors in business negotiations with the PRC. *International Business Review*, 2008, vol. 17 (2), pp. 159–169.
30. Faure G.O., Fang T. Changing Chinese values: keeping up with paradoxes. *International Business Review*, 2008, vol. 17 (2), pp. 194–207.
31. Fernandez J.A., Underwood L. *China CEO: voices of experience from 20 international business leaders*. Singapore, Wiley, 2006.
32. Fletcher R., Fang T. Assessing the impact of culture on relationship creation and network formation in emerging Asian markets. *European Journal of Marketing*, 2006, vol. 40, pp. 430–446.
33. Fung Y.-L. *A short history of Chinese philosophy*. New York, The Free Press, 1966.
34. Gao G., Ting-Toomey S., Gudykunst W.B. Chinese communication processes. *The handbook of Chinese psychology*. Ed. by M.H. Bond. Hong Kong, Oxford University Press, 1996, pp. 280–293.
35. Gao G., Ting-Toomey S. *Communicating effectively with the Chinese*. Thousand Oaks, Sage, 1998.
36. Hofstede G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park, Sage Publ., 1980.
37. Hofstede G. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York, McGraw-Hill, 1991.
38. Hofstede G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, Sage, 2001.
39. Inglehart R., Welzel C. *Modernization, cultural change, and democracy: the human development sequence*. New York, Cambridge University Press, 2005.
40. Jakobson L. *A million truths: a decade in China*. New York, M. Evans, 1998.
41. Lee Y.-T. What is missing in Chinese-Western dialectical reasoning? *American Psychologist*, 2000, vol. 55 (9), pp. 1065–1067.
42. Lee Y.-T., Wang D.-Y. Aboriginal people in Taiwan, continental China and the Americas: ethnic inquiry into common root and ancestral connection. *Taiwan in the twenty-first century*. Ed. by X. Li, Z. Pan. Lanham, MD, University Press of America, 2003, pp. 63–82.

43. Leung K., Bond M.H. Social axioms: a model for social beliefs in multicultural perspective. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2004, vol. 36, pp. 119–197.
44. Li Z.S. *The private life of Chairman Mao*. New York, Random House, 1994.
45. Lieberthal K., Oksenberg M. Understanding China's bureaucracy. *China Business Review*, 1986, vol. 13 (6), pp. 24–31.
46. Little A. *The land of the blue gown*. London, T. Fisher Unwin, 1902.
47. Luo Y.D. *Guanxi and business*. Singapore, World Scientific, 2000.
48. Naylor L.L. *Culture and change: an introduction*. Westport, CT, Bergin & Garvey, 1996.
49. Peng K., Nisbett R.E. Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. *American Psychologist*, 1999, vol. 54 (9), pp. 741–754.
50. Redding G. *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin, Walter de Gruyter, 1990.
51. Tung R.L., Worm V., Fang T. Sino-western business negotiations revisited: 30 years after China's open door policy. *Organizational Dynamics*, 2008, vol. 37 (1), pp. 60–74.
52. Wang D.-Y., Song B.-Z. *Mystery of the Indians. (Yindi'an zhi mi)*. Beijing, Zhongguo shi dai jing ji chu ban she, 2007. (In Chinese)
53. Zhang Z.X. Barriers to organizational harmony: mismatch between the values of leaders and employees. *Peking University Business Review*, 2007, vol. 1, pp. 24–29.