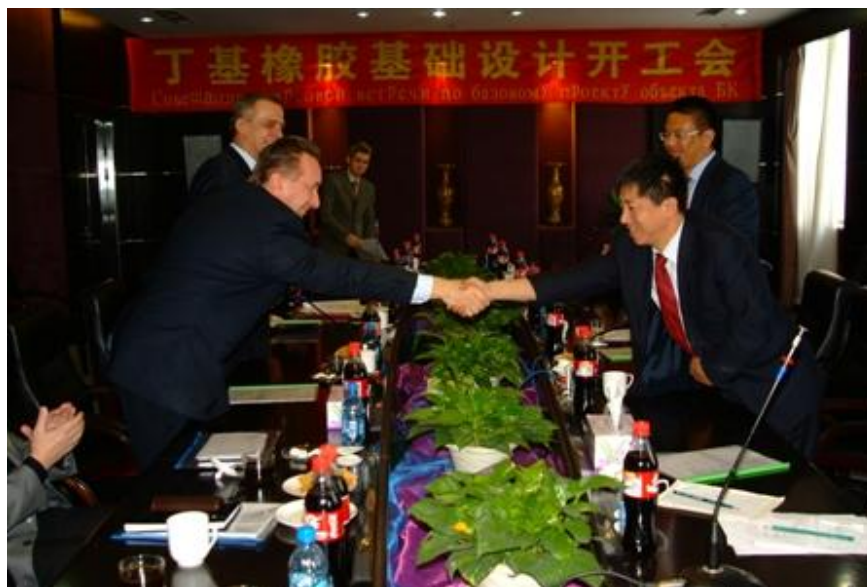


## Китайская культура ведения бизнеса: особенности переговорного процесса



Ил. 1. На переговорах.

*Готовясь к деловой поездке в Китай, большинство западных бизнесменов «вооружаются» списком правил этикета – на одну-две странички, а также советами, почерпнутыми из популярных изданий: «дарите дорогие подарки», «говорите короткими предложениями», «возьмите с собой переводчика», «оденьтесь, как на похороны». Поверхностное выполнение правил этикета помогает на первых шагах деловых контактов, но ведет к полному развалу переговорного процесса в дальнейшем. Главная причина: невозможность понять более широкий контекст китайской культуры вообще и китайской деловой культуры, в частности.*

*Вызовы взаимного непонимания настолько велики, что подходы часто кажутся несовместимыми. Тот, кто сумеет понять и учесть культурные различия цивилизаций в своей бизнес-практике, сможет развивать долгосрочную и взаимовыгодную торговлю с Китаем.*

*Американские эксперты по деловой культуре, многие годы работая над этой проблемой, изложили свои выводы в специальном исследовании [1], реферативный перевод которого предлагается ниже. Эксперты работали с дюжинами компаний, тысячами американских и китайских топ-менеджеров. В качестве представителей западной культуры эксперты рассматривали американцев. И не только из-за того, что работали, главным образом, с американскими компаниями, но также потому, что американцы представляют собой «другой полюс» культурного спектра на оси*

*«восток-запад». Более чем другим представителям Запада, им свойственны индивидуализм и манера общения «с напором». В итоге, именно у них за столом переговоров с представителями восточной культуры – наибольшие шансы заработать проблемы.*

*Конечно, эксперты осознают, что огульные утверждения относительно миллиарда с лишним китайцев могут быть упрощенными (это касается и высказываний относительно американцев). Тем не менее, культурные особенности китайцев, обсуждаемые здесь, применимы, в той или иной степени, к большинству китайцев, причем независимо от того, живут ли они в Китае или в других частях света. Цель исследования – помочь западным и китайским предпринимателям научиться работать вместе, что, в свою очередь, будет способствовать взаимному уважению и взаимной выгоде.*

**\*\*\***

Американские эксперты деловой культуры насчитали четыре основополагающих принципа, в целом характеризующих китайскую культуру.

Первое. Китай на протяжении всей своей истории (примерно пять тысяч лет!) являлся и до сих пор является, в основном, крестьянской страной. Две трети китайцев все еще живут в деревнях, выращивая, главным образом, рис или пшеницу. Крестьянское хозяйство Китая – общественное, коллективное, выживание в нем зависит от групповой кооперации и согласия. Лояльность и повиновение, аналогичное семейной иерархии, связывают вместе трудовые коллективы. В ситуации конфликта интересов личный интерес должен подчиниться коллективному (национальному). Согласно установкам китайской социалистической культуры, «коллективное – первично, личное – вторично». Таким образом, ценностная иерархия китайского общества находится в противоречии с такими основополагающими понятиями западного общества, как «равенство» и «свобода воли».

Многие из жителей китайских городов родились и выросли в сельской местности, сохранив свои, деревенские представления об устройстве мироздания. Неспешный ритм жизни, первостепенное значение семьи и кровнородственных отношений, непререкаемый авторитет пожилых членов рода, мышление длительными аграрными циклами, – все это характерные черты традиционной крестьянской культуры.

Примерно до 1980-х гг. аграрные ценности для китайцев преобладали над ценностями бизнеса. Когда Мао Цзэдун во времена Культурной революции посылал чиновников и студентов на «переобучение» к крестьянам, им руководила глубоко укоренившаяся вера в добродетели деревенской жизни.

Философ Фэн Юлань (Fung Yu-lan, или Feng Youlan, 1895–1990) в своих сочинениях упоминает, что китайские мудрецы издавна проводили различие между «источником» (под которым подразумевалось сельское хозяйство) и «ручейком» (имелось в виду занятие коммерцией). На протяжении всей истории социальные и экономические теории, политическая практика страны старались уделять внимание и покровительствовать «источнику», пренебрегая «ручейком». На купцов – людей, которые имели дело с «ручейком», смотрели свысока.



Ил.2. Фэн Юлань.

Для сравнения: население США, наоборот, преимущественно городское. Большинство американцев воспитаны на агрессивной ковбойской культуре («сначала стреляй, потом задавай вопросы», «карты на стол» и т. п.). Индивидуализм до мозга костей и главенствующая роль личного интереса – «альфа и омега» американской культуры.

Второе. Китайская корпоративная культура базируется, главным образом, на этике. Жители Поднебесной верят в то, что моральные поступки человека определяют его судьбу.

Сочинения Конфуция были основой китайского образования в течение примерно двух тысяч лет.

Знание текстов Конфуция было необходимым условием для работы на государственной службе. Философ, живший в эпоху гражданских войн, считал основной задачей воспитание человека, совершенствование нравственности и освоение сложного ритуала человеческих отношений.

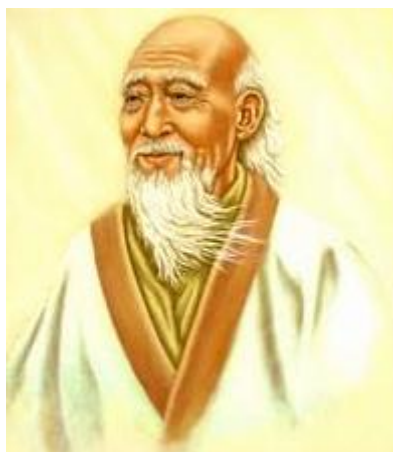
Конфуций выделяет пять основополагающих типов человеческих отношений: между управляющим и управляемым, мужем и женой, родителями и детьми, старшими и младшими братьями, а также между друзьями. Кроме последнего, все другие человеческие отношения, по сути, строго иерархичны. Управляемым – женам, детям, младшим братьям – рекомендовалось повиноваться и проявлять лояльность, получая взамен благожелательность и щедрость своих управляющих – мужей, родителей, старших братьев. Строгое соблюдение этой иерархии ведет к социальной гармонии, служит



Ил. 3. Памятник Конфуцию.

противоядием от насилия и гражданской войны. Государство, по мысли философа, – это большая семья, где каждый занимает положенное ему место.

Для того чтобы представить то значение, которое придается соблюдению иерархии в китайском обществе, воспроизведем здесь историю, с которой до сих пор знакомятся все дети Поднебесной. В 1865 г. жена некоего Cheng Han-cheng имела дерзость избить свою свекровь. Власти сочли это настолько ужасным преступлением, что у самого Cheng и его жены была живьем содрана кожа, их тела выставлены на воротах в разных городах, а кости сожжены дотла. Соседи и члены семьи Cheng также были казнены.



*Ил. 4. Лао-цзы.*

Сколько потенциальных китайско-американских сделок было сорвано из-за мимоходом высказанного представителями Запада пренебрежения в отношении власти!

Практически одновременно с Конфуцием жил Лао-цзы, который считается основателем философии даосизма. Цель жизни – найти «Дао» – путь между крайностями, середину, компромисс в вечно изменчивом мире. И Лао-цзы, и Конфуций не столько интересовались поиском истины, сколько поиском этого пути.

Подобные моральные установки проявляются и в китайском стиле ведения переговоров. Китайцы больше интересуются средствами, чем целью, процессом больше, чем результатом. Наилучшие компромиссы достигаются только через ритуал торга. Компромисс позволяет двум сторонам удерживать веские позиции в равной степени.

Американцы полагают, что истина, как они её видят, заслуживает обсуждения. Китайцы считают, что поиски истины – слишком тяжелый путь и поэтому полагаются на торг. Этот процесс не может быть коротким, его не следует грубо обрывать.

Третье. Китайский язык. На Западе дети учатся читать с помощью римских букв, слова являются определенной последовательностью букв. Китайские дети учатся запоминать тысячи живописных иероглифов, которые являются картинками. В итоге китайцы лучше видят ситуацию (картину мира) в целом, тогда как американцы легче фокусируются на деталях. Китайское мышление характеризуется более глобальным подходом в восприятии и оценке информации.

Четвертое. Следует особо отметить осторожность китайцев по отношению к иностранцам. Она сформировалась в результате длительной истории страны,

изобилующей войнами. Можно сказать, что китайцы имеют чистосердечные обязательства по отношению только к двум вещам: своей семье и банковскому счету.

Всё вышесказанное – основа основ китайского менталитета. Китайская культура ведения бизнеса и, в частности, особенности ведения переговорного процесса, – это уже производные. Большинство американских бизнесменов находят эти особенности таинственными, непостижимыми, приводящими в замешательство. Слишком часто американцы оценивают китайских предпринимателей как неэффективных, уклончивых и даже нечестных, тогда как китайцы считают американцев агрессивными, обезличенными и легко возбудимыми. Такие различия имеют глубокие культурные корни. Если же американцы игнорируют их на любом этапе переговорного процесса, сделка легко может сорваться.

Вот, например, типичная история. Один американский топ-менеджер в сфере нефтяного бизнеса приехал в Шанхай, чтобы подписать сделку, которую он считал уже состоявшейся. Команда специалистов его компании, которая вела предварительные переговоры, дала исчерпывающую информацию о состоянии дел на текущий момент. У американца была под рукой брошюра, посвященная китайскому этикету и практике ведения бизнеса. Советы друзей также оказывали моральную поддержку.

В первый же день своего пребывания в Шанхае американец последовал совету друзей буквально, пригласив своих китайских партнеров на роскошный обед. На следующий день его пригласили в китайское министерство, где обсуждался каждый пункт предложения американской компании, включая поставку товара. После этого он опять угощал своих китайских партнеров роскошной трапезой. На третий день китайцы снова спросили о поставке. Американец повторил условия, уже озвученные его компанией, затем стороны обсудили множество других вопросов. На четвертый день, попросив американца повторить информацию относительно поставки ещё раз, китайцы согласились на заказ на монтаж цикла (an order-to-installation cycle), и американец решил, что переговоры завершены. На следующий день он уже предвкушал свою поездку домой, но радостное волнение уступило место тревоге, когда китайцы повторили свой вопрос о поставке. Тогда американец сорвался: «Что, вы опять хотите говорить о поставке?!» Ошеломленные этой вспышкой, китайцы поинтересовались у переводчика, что было не так. Они прервали встречу без комментариев, не условившись о новой встрече. Два месяца спустя, уже в Хьюстоне, американец узнал, что эти самые китайцы подписали контракт с его конкурентом.

Вспышка американца, возможно, сорвала его сделку, но не в этом главное. Проблема глубже: американец ничего не понял о ведении переговоров в Китае.

Американские эксперты по деловой культуре назвали восемь важнейших особенностей китайского переговорного стиля в порядке убывания значимости.

### ***Личные связи (“guanxi” – гуанси)***

Стремясь занять «место под солнцем», американцы опираются на деловые контакты, информацию и учреждения. Китайцы придают наибольшее значение общественной значимости индивидуумов, которые входят в число их друзей, родственников, близких знакомых. Хотя роль guanxi в Китае немного поблекла в условиях большой мобильности населения и вестернизации некоторых бизнес-практик, тем не менее, guanxi продолжает быть важной социальной силой. В большинстве жизненных ситуаций человек с лучшими связями выигрывает.



*Ил. 5. Сделка сорвалась.*

Хороший guanxi зависит от точной системы взаимного обмена услугами. Это не означает немедленной отдачи «долга» в американском стиле: «Я делаю кому-то концессию, и ожидаю в обмен получить то же самое, причем сегодня». В Китае не торопятся. Одолжения почти всегда помнят и возвращают, хотя и не сразу. Этот долговременный обмен

услугами является краеугольным камнем прочных личных отношений. Забыть когда-то сделанное одолжение – это значит не просто обнаружить дурные манеры, это просто аморально. Если кого-то назовут “wang’ en fuyi” (человек, который забывает о сделанных одолжениях), его деловая репутация будет испорчена навсегда.

### ***Посредник***

Заключить в Китае деловую сделку без посредника невозможно. Если в США люди обычно доверяют другим людям до тех пор, пока нет причины, чтобы в этом усомниться, то в Китае подозрение и недоверие сопровождают все контакты с незнакомцами. В бизнесе по-китайски доверие не может быть заслужено, оно должно быть «одолжено» посредством личных связей. Без доверия деловые отношения не

могут даже начаться. Первый шаг заключается в нахождении личных связей с нужной предпринимателю организацией и её руководящими лицами.

Эти связи могут быть соседскими, семейными, школьными или оставшимися от предшествующих деловых сделок. Решающим является то, что эти связи должны базироваться на личном опыте. К примеру, некий предприниматель звонит бывшему однокласснику и просит организовать встречу с его другом. Дорогие рестораны в данном случае – обязательный элемент ритуала. Если обед прошел нормально, друг одноклассника принимает на себя роль посредника. В свою очередь, новоявленный посредник устраивает встречу с человеком, которого хорошо знает – потенциальным клиентом или партнером по бизнесу нашего предпринимателя.

Талантливый китайский посредник необходим даже после того, как первая встреча произошла. Во время официального переговорного процесса только настоящий китаец может прочесть и объяснить американцу настроение, интонации, мимику, язык тела китайских бизнесменов. Нередко только посредник может определить, что происходит, когда китайские бизнесмены меняют тему разговора, долго молчат, задают несколько раз один и тот же вопрос, или отвечают, используя позитивные выражения с едва различимым негативным подтекстом. Китайцы часто говорят: “kan kan”, что означает «дайте подумать» («дайте изучить вопрос»), хотя они про себя могут думать, что предложенный план отвратителен. Именно в таких ситуациях посредник может вмешаться, потому что он является переводчиком не столько слов, сколько различных культур. Зачастую стороны, сидящие за столом переговоров, могут откровенно сказать посреднику то, что не могут сказать друг другу прямо. В Китае именно посредник, а не стороны, участвующие в переговорах, первым поднимает деловой вопрос по ходу «светского» разговора. И часто именно посредник улаживает разногласия.

### *Социальный статус*

Представители западной культуры с трудом понимают формальные правила, которыми руководствуются китайские бизнесмены. Небрежный американский стиль, принятый в личном общении («зовите меня просто Мэри»), не «работает» в стране, где конфуцианские ценности повиновения и почтительного отношения к вышестоящим по-прежнему сильны.

Что происходит, когда американская компания, работая в Китае, не считает нужным обращать внимание на важность социального статуса человека? К примеру, компания посылает молодого и низкостатусного представителя в китайскую фирму для решения делового вопроса. Увидев посланника, высокостатусный китайский топ-менеджер лишь улыбается: «О, вам столько же лет, сколько моему сыну!» Он

оскорблен американской небрежностью. В Китае принято, что деловые переговоры высокостатусное лицо может вести, по меньшей мере, с равным ему по должности. В данной ситуации китаец сомневается в американской искренности и потенциальная сделка «умирает» раньше, чем «родилась».

В определенный момент логика переговорного процесса может потребовать личной встречи руководителей фирм. Китайские руководители высшего уровня не будут торговаться, их нельзя убедить или уговорить поменять условия сделки. Это просто не их роль. Скорее, они будут оценивать отношение к себе западных партнеров. И встречи на высшем уровне могут творить чудеса.

### *Хорошие личные отношения*

Такие китайские поговорки, как «человек без улыбки не должен открывать магазин», «покладистый характер и дружелюбие порождают деньги» многое говорят о важности гармоничных отношений между партнерами по бизнесу. В то время как уважение и ответственность являются тем клеем, который скрепляет иерархические отношения, дружба и межличностная гармония необходимы в отношениях равных по статусу людей. В США первоначальное составление мнения о человеке занимает минуты. В Китае оно может длиться днями, неделями, даже месяцами, включает домашние визиты, приглашения на спортивные или другие мероприятия, длительные совместные обеды, во время которых обсуждается всё, кроме бизнеса. Всё это может быть тяжело для печени американца. Но другого пути нет!

Ритуал установления хороших личных отношений может выглядеть, к примеру, так. Накануне заключительного раунда переговоров между главой американской фирмы и главой крупной китайской компании китайцы устроили роскошный обед в лучшем банкетном зале города. Китайский руководитель предложил тост: «Давайте выпьем за нашу дружбу! Но если сегодня вечером вы пить не будете, завтра контракта не будет!» Американец пил с ним одну рюмку за другой, и в итоге не мог даже вспомнить, как попал потом в свой отель. На следующее утро, на переговорах, китаец встретил его большой улыбкой и выгодным контрактом.



*Ил. 6. Сделка состоялась.*

Китайские участники переговорного процесса не понимают американскую спешку при заключении сделок. У китайцев любая попытка вести совместные дела прежде, чем они составят мнение о человеке и с ним установятся хорошие личные отношения, считается неприличной. В конечном счете, доверие друг к другу и межличностная гармония более важны для китайских бизнесменов, чем любая бумага.

До недавнего времени права собственности и договорное право практически отсутствовали в Китае. Они до сих пор неадекватны западным стандартам. Неудивительно, что китайские бизнесмены при заключении сделок больше полагаются на добросовестность партнера, чем на хорошо составленные контракты. После вступления Китая в ВТО контракты становятся все более важным и, вероятно, оказывающим определенное давление инструментом. Тем не менее, китайские бизнесмены до сих пор настаивают на исполнении обязательств в соответствии с духом сделки.

Если представители Запада прилагают максимум усилий для того, чтобы с китайскими партнерами у них сложились хорошие личные отношения, китайцы всегда примут во внимание интересы другой стороны, даже если переговоры проходят в жестком формате.

### ***Целостное мышление***

Как уже говорилось, для китайцев характерно целостное мышление, в то время как американцы мыслят последовательно и частностями, разбивая процесс переговоров на серию небольших вопросов: цена, количество, гарантия, доставка и так далее. Китайцы обычно говорят сразу обо всем, перескакивая с одного вопроса на другой и, с американской точки зрения, никогда ничего окончательно не решая. Так что следует

быть готовым к тому, чтобы обсуждать все вопросы одновременно и в случайном порядке.

Подобная разница в стиле мышления может расстраивать представителей Запада, привыкших оценивать прогресс линейным образом. А именно, если на переговорах стороны обсудили половину вопросов из списка имеющихся, то они находятся в середине переговорного процесса. Американцы считают переговоры завершёнными, когда список тем подошел к концу. Китайские же партнеры чувствуют, что именно с этого момента они могут задуматься о деле в целом. Эта разница в стилях мышления является источником величайшего напряжения между командами, ведущими переговоры. Нередко непонятная задумчивость китайцев вынуждает американцев делать ненужные уступки.

Как узнать, хорошо ли идут переговоры? Если высокостатусный китайский руководитель следит за дискуссией, или если вопросы с китайской стороны начинают фокусироваться на специфических аспектах сделки, то это – хороший знак. Если китайцы всё больше говорят между собой на родном языке, это может означать, что они пытаются прийти к какому-то решению. Дополнительными признаками прогресса в переговорах также могут быть такие: китайцы назначают больше встреч, предлагая пригласить на них посредника, или интересуются возможными бонусами сделки, например, обучение в Америке для топ-менеджеров китайской фирмы.

### ***Бережливость***

Долгая история экономической и политической нестабильности Китая научила его жителей беречь деньги. Согласно специальным исследованиям, денежные накопления китайцев континентальной части страны почти в четыре раза превышают сбережения, которыми располагают американские домохозяйства.

На переговорах с американцами китайская привычка к сохранению денег выливается в бесконечный торг по поводу цены товара. Жители Поднебесной идут на уступки по цене с большой неохотой и только после длительных дискуссий. Они – большие мастера в использовании, например, молчания в качестве переговорной тактики. В таком случае американцы остаются в неловкой переговорной позиции, они вынуждены задавать вопросы – напрямую или через посредника. Настойчивость и молчание китайцев – грозное оружие против американской нетерпеливости и говорливости. Представителям Запада не следует прекращать переговоры, рассмеявшись или рассердившись на первые предложения китайцев; обе стороны, в конце концов, придут к соглашению, особенно в вопросе о цене.

### ***Сохранение «лица»***

В деловой культуре Китая репутация человека и его социальное положение основываются на «сохранении лица». Если представители Запада вольно или невольно стали причиной замешательства своего китайского партнера, или потери им самообладания, то, скорее всего, это губительно для деловых переговоров. «Лицо» определяет место китайца в его социальном окружении, является самым важным критерием социальной стоимости человека. Богатство, ум, внешняя привлекательность, какие-либо уникальные умения, должность и, конечно, хорошие связи, – вот основные составляющие того или иного «лица».

Китайское представление о важности «сохранения лица» сходно с американскими идеями престижа и собственного достоинства. Однако американцы думают на эту тему в абсолютных терминах – человек либо имеет престиж и чувство собственного достоинства, либо нет. Китайцы думают о сохранении «лица» в количественных терминах. «Лицо», как и деньги, можно заработать, потерять, дать или отнять. Когда за столом переговоров проявляются гнев, разочарование или агрессия, это приводит – по мнению китайцев – к обоюдной потере «лица».

Иногда на Западе притворная вспышка раздражения используется в качестве тактики на переговорах; в Китае такой фокус неизбежно приводит к обратным результатам. Вынудить китайского бизнесмена потерять «лицо» – это не просто ложный шаг, это настоящее бедствие.

### ***Выносливость, безжалостность и продолжительный труд***

Китайцы славятся своей рабочей этикой. То, что неизменно поражает в них представителей Запада, – это выносливость. Ключом к жизненному успеху американцы считают личные способности, а ещё лучше – талант. Китайцы же гораздо больше почитают “chiku nailao” – физическую выносливость человека в условиях, когда рабочий день может достигать до 16 часов в сутки. Тяжелая работа, даже в самых плохих условиях, является идеалом для китайца, что вполне объяснимо, учитывая многочисленное население этой страны и большую безработицу.

Кстати, китайские дети посещают школу 251 день в году, тогда как американские – лишь 180.



*Ил. 7. Очередь на китайской бирже труда.*

В делах бизнеса китайское трудолюбие сказывается таким образом: готовясь к переговорам, жители Поднебесной готовы работать усерднее, чем их западные коллеги. Кроме того, они настроены на более длительный процесс переговоров, который может продолжаться далеко за полночь каждый день. Китайцы доводят своих западных коллег до изнурительного состояния, к тому же, держа их в неопределенности относительно результатов. И знают, как этим воспользоваться.

Одна из особенностей китайского стиля ведения переговоров – угроза делать бизнес с кем-то другим. В ней содержится скрытый подтекст об уже начавшихся переговорах с конкурентами. Такая тактика воспринимается представителями Запада как невежливость. Большинство американских бизнесменов чувствуют себя оскорбленными, однако китайцы полагают, что они просто констатируют очевидное. Это просто часть их культуры торга, позволяющая оказывать давление на партнеров по переговорам.

Если китайцы говорят о предложении конкурентов, имеет смысл спросить, что это за конкурент и какой товар он предлагает, плане поставок, гарантийных сроках и т. д. Такая тактика может занять время, но позволит понять скрытые намерения. Нередко переговоры с конкурентами – продавцами ведутся одновременно, и только для того, чтобы заставить одного из них максимально «опуститься» по цене.

Американские эксперты рекомендуют демонстрировать собственную “chiku nailao”. Например, быть как бы немного глухим, задавая одни и те же вопросы больше, чем один раз: «Я не совсем понимаю, что вы имеете в виду. Не могли бы вы объяснить это

ещё раз?» Беседа в таком духе может разоблачить слабые места в аргументах другой стороны.

\*\*\*

Неприятные ситуации на переговорах, а то и срыв переговорного процесса из-за различий в культурных ценностях является крупной проблемой не только американского, но и китайского бизнеса. Китайские бизнесмены, со своей стороны, осознают другие серьезные проблемы, которые мешают развитию экономики. Прежде всего – несоответствие юридической системы, существующей в стране, международным практикам.

Либерализация мышления, начавшаяся вместе с экономическими реформами в Китае, вывела страну на дорогу институционализации и форсированной юридической модернизации. За последние двадцать лет многое в этом плане импортировано из развитых стран Запада. Китай импортировал также многие практики корпоративного управления.

Китайцы уверены, что в процессе коммуникации с развитыми экономиками Запада следует уделять внимание не только изучению технической стороне заимствуемых систем и практик, но также проводить исследования конвергенции их с действующей экономикой и культурой Китая. Эффективность этих систем и практик основана на том, абсорбированы ли они на местной почве и интегрированы ли в общественную культуру Китая. Стратегическая задача состоит в обеспечении здоровой и гармоничной обстановки для деятельности китайских компаний в условиях глобализации.

#### **Список литературы:**

1. *John I. Graham, N. Mark Lam. The Chinese Negotiation // Harvard business review.* – October, 2003. – P. 82–91.
2. *YU Haibin. On Chinese Style Corporate Governance – With the Frictions and Fusion of Business Cultures as a Clue // Cross-Cultural Communication.* – Vol.8 – No 2 (2012)/
3. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.cscanada.org> (дата обращения: 01.09.2012)/

#### **Сведения об использованных иллюстрациях:**

Иллюстрация содержания. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://uspeh-success.ru/wp-content/uploads/2012/08/negotiate.jpg> (дата обращения: 28.02.2013).

Ил. 1. На переговорах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://scsgroup-consult.com/ru/images/articles/2011/10/10/B1318225384.jpg> (дата обращения: 28.02.2013).

Ил. 2. Фэн Юлань [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Feng\\_Youlan](http://en.wikipedia.org/wiki/Feng_Youlan) (дата обращения: 28.02.2013).

Ил. 3. Памятник Конфуцию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://facte.ru/zhiznennye-uroki-ot-konfuciya.html> (дата обращения: 28.02.2013).

Ил. 4. Лао-цзы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://stat21.privet.ru/lr/0d03589882ee73252b91caf09d87d681> (дата обращения: 28.02.2013).

Ил. 5. Сделка сорвалась [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://openchinaua.files.wordpress.com/2011/11/china\\_etiquette.jpg](http://openchinaua.files.wordpress.com/2011/11/china_etiquette.jpg) (дата обращения: 28.02.2013).

Ил. 6. Сделка состоялась [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://franshizy24.ru/wp-content/uploads/2012/01/10.jpg> (дата обращения: 28.02.2013).

Ил. 7. Очередь на китайской бирже труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://images.webpark.ru/uploads54/091208/China\\_04.jpg](http://images.webpark.ru/uploads54/091208/China_04.jpg) (дата обращения: 28.02.2013).

Источник: *Культура в современном мире. — 2013. — № 1. — [Электронный ресурс].*  
— Режим доступа: URL: <http://infoculture.rsl.ru>