



Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 410301 «Зарубежное регионоведение»
Кафедра истории и философии, науки и техники

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Семейный бизнес в деловой культуре Китая

УДК 338.23: 330.342.111 (510)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11321	Сумачакова Айсулу Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Гурьева Ирина Юрьевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	доктор исторических наук, профессор		

Планируемые результаты обучения

Механизм определения планируемых результатов обучения основан на требованиях ФГОС и стандартов ТПУ по формированию общекультурных (универсальных) и профессиональных компетенций выпускников, положениях концепции ООП, учете целей ООП и рекомендаций заинтересованных работодателей.

Механизм корректировки результатов обучения предполагает совершенствование системы оценивания знаний, умений и навыков, приобретаемых студентами в образовательном процессе, внедрения в практику учебного процесса индивидуальных и групповых творческих проектов, проведения учебно-исследовательской и научно-исследовательской работы, прохождения практик, выполнения ВКР.

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Осуществлять профессиональный письменный перевод официальной и деловой документации на английском языке и языках региона специализации (китайском, японском, корейском)	Требования ФГОС (ОК-3, ОК-4, ОК-11, ПК-12, ПК-13, ПК-14, ПК-15, ПК-16, ПК-17)
P2	Осуществлять протокольное сопровождение официальных лиц и устный перевод выступлений по вопросам, касающимся торгово-экономической, общественно-политической, культурно-страноведческой проблематики	Требования ФГОС (ОК-2, ОК-3, ПК-12, ПК-13, ПК-14, ПК-15, ПК-16, ПК-17) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P3	Осуществлять функции секретаря, секретаря-референта руководителей региональных и федеральных органов государственного управления, ответственных за проведение внешней политики в отношении зарубежных стран и регионов	Требования ФГОС (ПК- 1, ПК- 2, ПК-3, ПК- 4, ПК-5, ПК- 6, ПК- 7, ПК-8, ПК-9, ПК- 10, ПК- 11, ПК- 14, ПК- 15; ОК-8, ОК-9 , ОК- 10, ОК- 11, ОК-12, ОК-13, ОК-14, ОК-15,),
P4	Формировать базы данных по различным аспектам социально-политического, экономического, культурного развития стран и регионов	Требования ФГОС (ПК-1, ОК-10,11,12,13,14) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)

P5	Анализировать информацию по региону специализации, отдельным странам, организациям, деятелям с использованием источников на русском и английском языках, китайском, корейском и японском языках.	Требования ФГОС ПК-1, ПК- 2, ПК- 4, ПК- 5, ПК- 6, ПК-7, ПК-8, ПК- 9, ПК-10, ПК-11, ПК- 12, ПК- 14, ПК-15, ПК- 16, ОК-13 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P6	Проводить экспертные работы с документацией, предназначенной для развития деловых, культурных, дипломатических контактов российских предприятий, учреждений, фирм с зарубежными партнёрами	Требования ФГОС ПК-1, ПК-3 ПК- 4, ПК- 5, ПК-8, ПК- 9, ПК-10, ПК - 14, ПК-15, Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P7	Проводить консультирование представителей государственных учреждений, фирм и других заинтересованных лиц по экономическим, общественно-политическим, социально-культурным вопросам, связанным с регионом специализации	Требования ФГОС ПК-1, ПК- 2, ПК-3, ПК- 4, ПК- 5, ПК- 6, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10, ПК-11, ПК- 12, ПК- 14, ПК-15 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P8	Готовить на русском и английском языках, а также на китайском, корейском и японском языках информационные буклеты, рекламные проспекты и иные информационно-аналитические материалы, предназначенные для продвижения интересов отечественных предприятий	Требования ФГОС (ПК- 15, ПК-16, ПК-17) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)

	и организаций за рубежом,	
P9	Готовить дайджесты научных и информационно-аналитических изданий общественно-политической, торгово-экономической, культурологической направленности на русском, английском языке, а также на языках региона специализации (китайском, корейском, японском)	ПК-7, ПК-14, ПК-16
P10	Осуществлять письменный перевод общественно-политической, научно-популярной и художественной литературы	Требования ФГОС ОК-3, ПК-12, ПК-13, ПК-16
P11	Осуществлять компьютерный набор и первичную верстку информационных материалов на русском и английском языке, а также на языке региона специализации (китайском, корейском, японском)	Требования ФГОС ОК-11 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P12	Планировать, осуществлять и готовить к презентации результаты индивидуального научного исследования по проблематике международных отношений и региона специализации	Требования ФГОС ОК-10, ПК-7, ПК-8, ПК-9 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P13	Составлять аннотированную научную библиографию по тематике, связанной с регионом специализации, на русском, английском языках, а также на языке региона специализации (китайском, корейском, японском)	Требования ФГОС ПК-7, ПК-8
P14	Участвовать в подготовке учебников, учебно-методических материалов по общественно-политическим и гуманитарным дисциплинам	Требования ФГОС ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10, ПК-11 Требования заинтересованных работодателей (Институт

		международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P15	Применять знания по истории, культуре, этнологии, этнической психологии стран и народов региона специализации в переговорном процессе, в организации культурно-просветительских мероприятий	Требования ФГОС ОК-2, ОК-3, ОК-9 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P16	Организовать и проводить выставки, презентации, аукционы и иные мероприятия в сфере культуры	Требования ФГОС ПК-17, ОК-3, ОК-10 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P17	Подготовить материалы о международных мероприятиях в сфере культуры, проводимых в России и за рубежом, на русском и английском языке, а также на языках региона специализации (китайском, корейском, японском)	Требования ФГОС ПК-16
<i>Универсальные компетенции</i>		
P18	Толерантно воспринимать культурные, конфессиональные, политические, мировоззренческие особенности народов иных культурных традиций	Требования ФГОС (ОК- 1) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P19	Применять знания основ дипломатического и академического	Требования ФГОС

	этикета в профессиональной деятельности	(ОК- 2) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P20	Применять навыки рефлексии, адекватно оценивать свои образовательные и профессиональные результаты	Требования ФГОС (ОК-5)
P21	Понимать социальную значимость своей профессии, нести персональную ответственность за результаты своей профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-6) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P22	Владеть культурой взаимоотношений, эффективно работать индивидуально и в качестве члена и руководителя группы, следовать производственной дисциплине, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Требования ФГОС (ОК-4, 5, 6, 15, 16, 17,18) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P23	Выстраивать перспективные стратегии личностного и профессионального развития, самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-7) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P24	Осуществлять свободную коммуникацию на английском языке на бытовом и деловом уровне	Требования ФГОС (ОК-3) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P25	Владеть культурой речи, мышления, основами профессионального этикета	Требования ФГОС (ОК-2) Требования заинтересованных работодателей (Институт

		международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
--	--	--

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт _____ ИСГТ _____

Направление подготовки (специальность) _____ 410301 Зарубежное регионоведение

Кафедра _____ ИФНТ _____

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
11з21	Сумачакова Айсулу Алексеевна

Тема работы:

Семейный бизнес в деловой культуре Китая	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	05.02.2015. № 812/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	09.06.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе	Цель данной исследовательской работы – изучение семейного бизнеса в
---------------------------------	--

<i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	контексте деловой культуры Китая. Для реализации данной цели решаются следующие задачи: Объектом исследования является семейный бизнес Китая. Предмет исследования – аспект семейного бизнеса в деловой культуре Китая.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Задачи исследования: Выявить, какую роль играет институт семьи в китайском социуме. Изучить семейные ценности и влияние на них конфуцианства. Рассмотреть основные принципы деловой культуры Китая Изучить, какую роль играют гуаньси в деловой культуре Китая. Рассмотреть структуру китайского семейного бизнеса и его взаимосвязь с деловой культурой Китая. Выявить, какую роль семейный бизнес играет в экономике Китая. Определить сильные и слабые стороны семейного бизнеса в Китае. Область применения: в работе исследуются особенности и специфика деловой культуры Китая, в которую инкорпорированы основополагающие черты семейного бизнеса централизация, патриархальность, наличие неформальных деловых связей и необходимость посредничества (феномен гуаньси), взаимовыручка, доверие внутри трудового/семейного коллектива и закрытость по отношению к внешним структурам. Данные характеристики должны приниматься во внимание при выстраивании деловой коммуникации с китайскими партнерами

Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Введение	русский
Семья – основа китайского общества	русский
Деловая культура Китая	русский
Семейный бизнес в Китае	русский
Заключение	русский

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	15.10.2015
---	-------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гурьева И.Ю.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11321	Сумачакова Айсулу Алексеевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 410301 Зарубежное регионоведение
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ
Период выполнения (осенний / весенний семестр 2015/2016 учебного года)

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.06.2016
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.01.16.	Введение	10
20.02.16.	Анализ теоретических аспектов темы	20
25.03.16.	Исследование и освещение истоков проблемы	25
18.04.16.	Исследование функционирования семейного бизнеса в контексте деловой культуры Китая	25
25.05.16	Заключение	20

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гурьева И.Ю.			10.12.2015

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Н.В.	Д. и. н. проф.		10.12.2015

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 63 с., 66 источников.

Ключевые слова: Китай, семейный бизнес, институт семьи, деловая культура, конфуцианство, патернализм.

Целью данного исследования является изучение семейного бизнеса в контексте деловой культуры Китая

Задачи: выявление роли института семьи в китайском социуме, изучение семейных ценностей в традициях конфуцианства, изучение основных принципов деловой культуры Китая, выявление роли «гуаньси» в деловой культуре Китая, рассмотрение структуры семейного бизнеса Китая, определение роли семейного бизнеса в экономике Китая, определение преимуществ и недостатков семейного бизнеса в рамках деловой культуры Китая.

Объект исследования: семейный бизнес Китая.

Предмет исследования: аспект семейного бизнеса в деловой культуре Китая.

ESSAY

This bachelor thesis includes 63 pages, 66 sources.

Key words: China, family business, family institution, business culture, Confucianism, paternalism.

The aim: investigate family business as a basic framework of China's business culture.

Tasks: reveal the role of the institution of family in Chinese society, identify family values within the Confucian study of the basic principles of the Chinese business culture, the identify the role of "guanxi" in the business culture of China, research the structure of the Chinese family business, define the role of family business in the Chinese economy, define of the advantages and disadvantages family business in the business culture of China.

Object: Chinese family business.

Subject: aspect of the family business in the business culture of China.

Оглавление

Введение	15
Глава 1. Семья – основа китайского общества	25
1.1. Конфуцианские семейные ценности	25
1.2. Трансформация семейных ценностей в XX веке	31
Глава 2. Деловая культура Китая	38
2.1. Особенности деловой культуры Китая	38
2.2. Гуаньси в деловой культуре Китая	43
Глава 3. Семейный бизнес в Китае	47
3.1. Структура семейного бизнеса	47
3.2. Семейный бизнес в китайской экономике	55
3.3. Сильные и слабые стороны семейного бизнеса	61
Заключение	70
Список использованной литературы	72

Введение

Еще совсем недавно Китай был по преимуществу аграрной страной. Однако за последние тридцать лет коэффициент урбанизации в этой стране поднялся на 27 %. В 2009 г. более 43 % населения проживало в городах, а ежегодный прирост городского населения составляет 2,7 %¹. Поэтому считать, что Китай по-прежнему является крестьянской страной, было бы не совсем правильным. А с приходом урбанизации приходит и иной стиль жизни, другие ценности и привычки. Поэтому чисто традиционный Китай сегодня встретишь лишь в деревнях. А вот древние традиции делового и межличностного общения по-прежнему сильны и среди городского, и среди сельского населения. Здесь играет роль и национальная принадлежность, и клановость, и единство выходцев из отдельной провинции или даже уезда. Причем все эти факторы настолько сильны до сих пор, что, не принимая их во внимание, трудно рассчитывать на успешное ведение бизнеса в этой стране.

В начале 20 века Китай поражал многих иностранцев своей бедностью и низким уровнем развития. Почти все воспринимали Поднебесную, как безнадежно отставшую страну без будущего. Хотя еще Наполеон говорил о Китае, как о «великане, который спит»². Сейчас мир с удивлением и некоторой опаской наблюдает за тем, какой рост демонстрирует Китай, несмотря на локальные, региональные и глобальные кризисы.

К началу 21 века эта страна сумела существенно укрепить свои позиции в мировом хозяйстве и стала оказывать все более существенное влияние на характер и динамику развития мировой экономики в целом³. Это позволяет говорить о наличии китайского экономического чуда или феномена. Действительно, несмотря на предпринимаемые большинством развивающихся стран и стран с переходной экономикой усилия, на практике

¹ Маслов А.А. Наблюдая за китайцами. Скрытые правила поведения - РИПОЛ классик; М.; 2010. – с.5

² Чен Минг-джер Китайский бизнес изнутри. М.: 2009. – с. 69

³ Там же

только Китаю и некоторым другим странам восточноазиатского региона удалось достичь такого экономического роста, который позволил им существенно сократить разрыв с ведущими странами мира. Что, надо признать, не в полной мере удалось ни странам Латинской Америки, ни ближневосточным странам, ни бывшему СССР и этот факт, естественно, ставит вопрос о необходимости внимательного изучения китайского опыта⁴.

Ведущая роль Китая на мировом рынке неоспорима. За годы реформ Поднебесная превратилась из отсталой аграрной страны в ведущую индустриальную державу, от промышленности которой зависит стабильность многих стран. Китай является второй экономикой в мире после США, обогнав Японию, которая занимала это место в течение 42 лет⁵. Сегодня Китай – это крупнейший потребитель, производитель и экспортер в мире.

Актуальность темы. Динамичное развитие Китая в настоящее время не было легким. Предшествующие события в значительной степени усложнили поиски наиболее эффективных путей развития. Ведь в 20 веке Китай пережил такие события, как Синьхайская революция, Гражданская война, Великий скачок, Культурная революция.

Результатом Синьхайской революции стало свержение маньчжурской династии и провозглашение республики. Это событие фактически перечеркнуло всю династийную историю Китая, дав начало новому историческому этапу. Данные события нанесли огромный ущерб не только стране в целом, но также особенно ее экономическому развитию и деловой культуре, поскольку ее традиционная основа, восходящая к конфуцианской этике, была в значительной степени поколеблена, вплоть до попыток ее полного искоренения в годы Культурной революции. Все эти исторические потрясения не только затормозили развитие страны во всех сферах жизни, но и отбросили егону несколько десятилетий назад. Однако, как уже отмечалось, на сегодняшний день экономика Китая является одной из ведущих экономик

⁴ Девятков А. Бизнес с китайцами. М.: «Книга по требованию», 2013. – 298 с.

⁵ Там же

мира. В чем же причина такого стремительного возрождения и подъема? Поневоле приходит на ум сравнение с популярным китайским образом чудесной птицы Феникс, способной возрождаться из пепла.

В значительной степени причины этого следует искать в особенностях и специфике исторического бытия китайского социума. Модель социально-экономического развития Китая и характер его взаимодействия с внешним миром складываются под влиянием не столько внешних факторов и интересов, сколько под воздействием собственной национальной экономической, социальной и социокультурной специфики и уникальности, что в конечном счете и предопределяет успехи этой страны.

Такая специфика заключается в том, что Китай представляет собой очень мощную и древнюю цивилизацию. Непрерывное существование на протяжении целых тысячелетий китайской государственности обуславливает необычайно сильное воздействие социальных, политических и исторических традиций на формирование социально-экономической модели страны и ее отношений с внешним миром.

В качестве главных отличительных характеристик китайской цивилизации, которые оказывают существенное влияние на современные экономические процессы, часто выделяют следующие черты: особенности национального мировоззрения и языка, бюрократический характер традиционного китайского общества, сложную систему управления, которая основывается на конфуцианской философии, определяющей идеалы социального порядка⁶. Наряду с хорошо продуманной экономической политикой и трудолюбием населения, все это, в совокупности, предопределило стабильность и успешность Китая в период трансформационных преобразований, хотя поиск наиболее оптимальных путей развития проходил достаточно сложно.

Одна из важных составляющих национальной специфики – это деловая культура Китая, имеющая давние исторические корни. В настоящее время в

⁶ Девятов А. Бизнес с китайцами. С. 137.

ней довольно причудливо сочетаются и традиционные, и современные черты, что усложняет ее функционирование и особенно понимание ее иностранцами. Тем не менее, мы должны констатировать, что китайская деловая культура является качественной характеристикой и одним из важнейших факторов успеха экономической деятельности.

Более того, она не просто создает условия для успешного ведения бизнеса. В Китае она формирует социально – историческую среду обитания, жизнедеятельности и воспроизводства китайского этноса в сфере экономических и деловых взаимоотношений со своей системой духовных и материальных ценностей.

Все вышесказанное имеет самое прямое отношение к сфере семейного бизнеса, который занимает важнейшее место в Китайской экономике. Согласно итогам исследования 2010 года, до 55 процентов всех действующих в Китае частных предприятий - это семейные фирмы в узком смысле. А в широком смысле их доля превышает 85 процентов⁷. Однако в контексте нашей работы, прежде всего, следует рассмотреть и проанализировать не столько экономические, сколько социокультурные аспекты той роли, которую играет семейный бизнес в деловой культуре Китая. Нам известно, что предпринимательство, основанное на семейных связях, имеет очень длинную историю, особенно в период династий Мин и Цин. Но именно с периода политики реформ и открытости оно, составляя неотъемлемую часть деловой культуры Китая, в полной мере начинает содействовать развитию китайской экономики. Более того, очевидно, что именно устойчивость, консерватизм, трудолюбие, родственные связи, умение подчинять личные интересы общественным – все эти качества, которые формирует традиционная китайская семья, позволили стране сохранить здоровую, жизнеспособную основу, уцелевшую даже в годы революционных катаклизмов. И эти же качества позволили Китаю начать стремительный

⁷ Xin Chun Li. Research on Chinese family business: perspectives // Management and organization review, 2015. – p. 587

рост уже в новых условиях. Семейные же ценности и практики поведения, как мы постараемся показать в нашей работе, стали неотъемлемой составной частью его деловой культуры.

Состояние изученности темы. Исследование места и значения семейного бизнеса в экономике и деловой культуре Китая привлекает значительный научный интерес как в научном и экспертном сообществе, так и у практиков, выстраивающих непосредственные деловые отношения с китайскими партнерами.

Однако в отечественной литературе степень изученности данной темы не является достаточно высокой. Такой аспект, как семейные ценности китайской семьи является предметом рассмотрения в работах «Древний Китай»⁸, «Культы, религии, традиции в Китае»⁹ советского и российского востоковеда Васильева Л.С. В данных работах подробно изучены основные ценности традиционной китайской семьи, которые базируются на конфуцианских ценностях. Также рассмотрено влияние конфуцианства на семью, деловую культуру и государство в целом.

Следует отметить ряд работ известного востоковеда А.А.Маслова, посвященные образу жизни и системе ценностей китайского народа. Его работы «Китай и китайцы. О чем молчат путеводители»¹⁰ и «Наблюдая за китайцами. Скрытые правила поведения»¹¹, обращенные не только к специалистам, но и к массовому читателю, содержат, теме не менее, ценную информацию о деловой культуре китайцев, о правилах ведения семейного бизнеса, о поведенческих характеристиках в рамках деловой культуры.

Стоит также отметить работу «Деловой этикет на Востоке»¹² Романовой Н.П., где исследованы особенности деловой культуры Китая. Помимо подробной информации о китайской деловой культуре, там также приводятся

⁸Васильев Л.С. Древний Китай: Том 1. Предыстория, Шан-Инь, Западное Чжоу (до VIII в. до н.э.) М.: Восточная литература РАН, 1995. – 389 с.

⁹Васильев Л.С. Культы, религии, традиции в Китае - М.: Восточная литература, 2001. — 488 с.

¹⁰Маслов А.А. Китай и китайцы. О чем молчат путеводители. М. 2013. – 99 с.

¹¹Маслов А.А. Наблюдая за китайцами. Скрытые правила поведения - РИПОЛ классик; М.; 2010. – 109 с.

¹²Романова Н.П. Деловой этикет на Востоке. М., 2005. 109 с.

сравнения с японским деловым этикетом, для более четкого понимания особенностей именно китайской деловой культуры.

В работе «Китайцы: традиционные ценности в современном мире»¹³ Тертицкого К.М. рассматриваются традиционные, в том числе и семейные, ценности китайцев и их трансформация в современном мире.

Естественно, при написании данной работы нельзя было обойти труды Малявина В.В. выдающегося советского и российского синолога. В его ставшей уже классической работе «Китай управляемый. Старый добрый менеджмент»¹⁴ глубоко и системно, в историческом контексте и на основе изучения современной деловой жизни Китая, рассмотрена структура семейного бизнеса, и его взаимосвязь с национальной деловой культурой.

Монография «Китай и китайцы глазами российского ученого»¹⁵ Букова В.Г. является чрезвычайно актуальной, потому что содержит в себе исследование, посвященное освещению различных сторон общественной жизни в современном Китае. В ней содержится анализ модернизационных процессов в китайской экономике, с которыми напрямую связан семейный бизнес, а также сведения об образе жизни китайцев. Большое место в монографии уделено анализу дискуссий, которые посвящены современному конфуцианству. Данная монография также полезна и интересна тем, что содержит личные впечатления автора.

В книге Девятова А. «Бизнес с китайцами»¹⁶ содержится много информации, которая была необходима при написании данной работы. Девятов А. позиционирует себя как китаевед-практик, которому удалось понять китайскую специфику в течение десятилетий работы в бизнесе и разведке. Им подробно рассмотрены особенности деловой культуры Китая, в частности особенности их мышления, поведения, взглядов на жизнь при ведении бизнеса.

¹³Тертицкий К.М. Китайцы: традиционные ценности в современном мире. М., 1994. – 347 с.

¹⁴Малявин В.В. Китай управляемый. Старый добрый менеджмент. Серия: «Формы правления». М.: «Европа», 2005. – 306 с.

¹⁵Буков В.Г. Китай и китайцы глазами российского ученого. М.: ИФ РАН, 2000. – 204 с.

¹⁶Девятов А. Бизнес с китайцами. М.: «Книга по требованию», 2013. – 298 с.

Невозможно не отметить монографию Абрамовой Н.А. «Традиционная культура Китая и межкультурное взаимодействие»¹⁷, в которой детально рассмотрены культурные особенности Китая в сфере деловой экономики при взаимодействии с культурами других стран.

Очень полезной оказалась работа Чен Мингджера «Китайский бизнес изнутри»¹⁸. Она содержит информацию о развитии китайского семейного бизнеса, объясняет особенности ведения бизнеса китайцами.

Поскольку некоторые аспекты данной темы недостаточно глубоко изучены в отечественной литературе, при написании данной работы также была использована зарубежная литература на английском языке.

Часть из них содержит информацию о семейном бизнесе в деловой культуре Китая, а часть - в Китае в плане экономики. Этот аспект также является важным, потому что состояние экономики страны напрямую связано с ее деловой культурой. Это такие работы, как «Предпринимательство в семейном бизнесе: примеры из Китая»¹⁹ Азиатского института Новой Зеландии. В этой книге присутствует информация о семейных предприятиях в Китае с конкретными примерами. Их наличие помогает проследить жизнедеятельность семейных предприятий, увидеть, с какими реальными проблемами они сталкиваются.

«Процесс преемственности в китайских семейных фирмах: перспектива гуаньси»²⁰ Тоу Джуньшена описан процесс преемственности в китайских семейных фирмах, а также факторы, которые влияют на этот процесс. Информация данной работы является очень ценной, поскольку преемственность в семейном бизнесе зачастую определяет дальнейшую судьбу самого бизнеса. Поэтому преемственность в семейном бизнесе также играет большую роль в деловой культуре.

¹⁷ Абрамова Н.А. Традиционная культура Китая и межкультурное взаимодействие. Чита: ЧитГТУ, 1998. - 235 с.

¹⁸ Чен Мингджер Китайский бизнес изнутри. М.: 2009. – 120 с.

¹⁹ Henry X. Entrepreneurship in Family Business: Cases from China, 2014. – 103 p.

²⁰ The succession process in Chinese family firms: A guanxi perspective // Asia Pacific journal of management. 2012. – p. 893-917

В работе «Ведение бизнеса в Китае в течение трех столетий»²¹ Альберта Феурверка рассматривается изменение деловой культуры Китая в течение трех столетий в связи с изменением роли семьи в китайском социуме.

Книга Гарнота Р. «Частное предпринимательство в Китае»²² содержит информацию о сложностях, с которыми сталкиваются китайские семейные фирмы. Помимо слабых сторон, в ней также описаны преимущества семейных фирм в Китае, которые способствовали их стабильному развитию и процветанию.

Работа «Китайское предпринимательство: развитие малых семейных фирм в Китае» Чаня С. описывает этапы развития малых семейных фирм, рассказывает об отраслях, в которых они открывали свое дело. Как и Гарнот Р. данный автор рассматривает проблемы, с которыми пришлось сталкиваться семейным фирмам в Китае в аспекте деловой культуры. Книга «Тонкости китайских «гуаньси»: процесс развития модели «гуаньси»», написанная автором Чэнь С. описывает, какие факторы способствовали развитию «гуаньси» в Китае, а также какую роль «гуаньси» играют в сферах жизни китайцев, уделяя особое внимание сфере деловой культуры.

Тем не менее, лишь в немногих работах особенности, проблемы, значение семейного бизнеса рассматривается непосредственно в контексте и во взаимосвязи с национальной деловой культурой, что обусловило цель и задачи данной работы.

Цель данной исследовательской работы – изучение семейного бизнеса в контексте деловой культуры Китая.

Для реализации данной цели решаются следующие задачи:

1. Выявить, какую роль играет институт семьи в китайском социуме.
2. Изучить семейные ценности и влияние на них конфуцианства.

²¹ Albert Feuerwerke. Doing Business in China over Three Centuries// Chinese Studies in History, 1998. – с. 17-21

²² Garnaut R. Private Enterprise in China, Beijing: China Center for Economic Research. 2001. – 156 p.

3. Рассмотреть основные принципы деловой культуры Китая
4. Изучить, какую роль играют гуаньси в деловой культуре Китая.
5. Рассмотреть структуру китайского семейного бизнеса и его взаимосвязь с деловой культурой Китая.
6. Выявить, какую роль семейный бизнес играет в экономике Китая.
7. Определить сильные и слабые стороны семейного бизнеса в Китае.

Объектом исследования является семейный бизнес Китая.

Предмет исследования – аспект семейного бизнеса в деловой культуре Китая.

Поставленные цели и задачи в данной исследовательской работе определили **методы исследования.**

В ходе работы использовались общенаучные методы, такие как системный и аналитический. В ходе работы применялись также исторический и историко-генетический методы, для понимания истории развития семейного бизнеса в Китае с периода династии Мин до настоящего времени. Эти же методы позволяют изучить историю развития и трансформации самой семьи, как традиционной, так и современной. Сравнительный метод позволяет выявить черты сходства и отличия семьи и ее социальных функций в разные исторические периоды. Также сравниваются сильные и слабые стороны семейного бизнеса. Использовались также проблемно-хронологический, статистический, описательный методы.

Хронологические рамки исследования. В данной работе развитие семейного бизнеса в рамках деловой культуры Китая рассмотрено с периода династии Мин по настоящее время.

Территориальные рамки – Китай.

Структура работы. Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. В первой главе рассмотрена китайская традиционная семья, базирующаяся на конфуцианских ценностях. В ней также анализируется трансформация семьи

во второй половине 20 века. Во второй главе изучены особенности китайской деловой культуры. Особое внимание уделяется понятию «гуаньси» в семейном бизнесе, как важной составляющей деловой культуры Китая. В третьей главе рассмотрены составляющие семейного бизнеса в деловой культуре Китая. Также рассмотрено место семейного бизнеса в экономике Китая, поскольку деловая культура играет важную роль в развитии экономики.

Глава 1. Семья – основа китайского общества

1.1. Конфуцианские семейные ценности

В период средневекового Китая начал постепенно складываться и канонизироваться ряд определенных норм и стереотипов для поведения каждого человека, которое было строго в зависимости от того, какое место он занимает в системе сословной иерархии. Эти нормы и стереотипы надолго и прочно вошли в жизнь и быт китайцев.

В любой период жизни, на любой момент, в счастье или несчастье, в горе или радости, при рождении и смерти, назначения на службу или поступлении в школу – везде и всегда существовали строго фиксированные и обязательные правила поведения. В значительной степени эти правила восходили к конфуцианству.

Конфуцианство – это отнюдь не тоже самое, о чем говорил сам китайский мудрец Конфуций в VI–V вв. до н. э. Данное учение является целой системой политических и морально-этических взглядов – по сути, срез национальной психологии, – которая получила свое название по имени Конфуция.

По словам Л.С. Васильева, суть традиционного китайского конфуцианства состояла в ярко выраженной семейственности, ставившейся выше любых других социальных отношений²³. Семью считали сердцевиной общества, любой интерес семьи намного превосходил интерес отдельно взятой личности, рассматривавшейся лишь в аспекте семьи, через призму ее вечных интересов – к отдаленным потомкам от далеких предков²⁴.

Когда сыновья подрастали, их женили, дочерей выдавали замуж. Это зависело от выбора и решения родителей, к тому же данное явление считали до такой степени естественным и само собой разумеющимся, что при этом вовсе не могла встать проблема любви. Чувство любви, т. е.

²³ Васильев Л.С. Культы, религии, традиции в Китае – М.: Восточная литература, 2001. — с.115

²⁴ Там же

что-либо эмоциональное и личное, всегда определяли в совсем иную плоскость, на неизмеримо более низкий уровень по сравнению с интересами семьи, которая считалась категорией «и», т.е. высокого морального долга. Чувство любви могло наступить после женитьбы, но также могло и вовсе не появиться. Поэтому для мужчин из состоятельных семей отсутствие чувства любви могло компенсироваться путем выбора себе по вкусу наложниц. В основном у жены не было возможности этому препятствовать, хотя в действительности могло произойти по-разному.

Однако это никогда не было преткновением для нормального существования семьи и выполнения своего супружеского долга, который был осознанным и социально-семейным. Супружеский долг так же выражался в том, чтобы соблюдать интересы семьи, другими словами рождением детей, предпочтительно сыновей, которые были призваны продолжать род, упрочнять позицию семьи в веках. У отдельного человека в Китае не существовало безусловного авторитетного источника, который давал бы ему возможность бунтовать против семьи и круга социальных связей и отношений, в котором он находится с рождения.

Так как в традиционном китайском обществе внутрисемейные связи являются очень прочными, относительно слабыми являются связи между людьми, которые не находятся друг с другом в родственных отношениях. В китайском обществе можно проследить относительно высокий уровень недоверия между людьми, не имеющих родственных связей. Факт преданности роду, семье и своей провинции в деловых отношениях и даже политических связях зачастую может перевешивать принадлежность к китайской национальности²⁵.

Традиционная модель семейной организации в Китае характеризуется такими понятиями, как патриархальность, патрилинейность, где по отцовской линии прослеживали родство, и патрилокальность, что

²⁵ Девятков А. Бизнес с китайцами. М.: «Книга по требованию», 2013. – с.176

предполагает проживание супругов рядом или вместе с родителями мужа²⁶. Формированию данной модели способствовали конфуцианские представления о характере взаимоотношений между различными группами родственников по браку и крове, представления о семье, о «сяо» (сыновней почтительности), и культе предков²⁷.

Брак, будучи легитимным признанием союза женщины и мужчины, а также рожденных в этом браке детей, считался основой традиционной системы семейных отношений.

В семье соблюдали принцип «пяти постоянств»: отцу надлежало следовать справедливости и долгу, матери надлежало обладать милосердием, старшим братьям следовало питать дружеское расположение к младшим, младшим надлежало уважительно относиться к старшим, а всем сыновьям следовало почитать всех старших и родителей²⁸. Представления о семье, которые поддерживались конфуцианской доктриной на протяжении более двух тысячелетий не подвергались какому-либо сомнению. Самой важной заповедью конфуцианства, буквально впитывавшейся каждым китайцем с молоком матери в течение больше двух тысячелетий, считалась почтительность к родителям. По сути, это требование этикета и морали было само по себе безобидным и естественным, однако конфуцианцам удалось поднять его до высочайшего уровня, так, что оно смогло затмить собой любые другие отношения в обществе. Взгляды Конфуция состояли в том, что у человека не существует ничего более важного, чем сяо, т.е. сыновней почтительности.

Когда его попросили ответить на вопрос, чем является основной смысл «сяо», как должно быть проявлено качество сыновнего благочестия, Конфуций ответил: «Ныне почтительность сводится к тому, чтобы быть в

²⁶ Васильев Л.С. Древний Китай: Том 3. Период Чжаньго (V—III вв. до н.э.), М.: Восточная литература РАН, 2006. – с.316

²⁷ Васильев Л.С. Культы, религии, традиции в Китае - М.: Восточная литература, 2001. — с.123

²⁸ Там же

состоянии прокормить родителей. Но ведь собак и лошадей тоже кормят. И если отбросить благоговейное почтение, то в чем тогда будет разница?»²⁹

Таким образом, он осудил обычную форму взаимоотношений между детьми и их родителями, бытовавшую в народе. Когда его спросили в другой раз, им уже более подробно была изъяснена суть «сяо»: «Служить (родителям) согласно правилам ли, похоронить их согласно правилам ли, и приносить им жертвы согласно правилам ли»³⁰. Главным смыслом «правил ли» в этом плане являлось абсолютное и полное послушание. По «правилам ли» священные обязанности сына состояли в уважении родителей и беспрекословного повиновения им, забота о них на протяжении всей их жизни, постоянное угождение и услуживание родителям, их почитание вне зависимости от того, насколько это почтение является заслуженным с их стороны.

Другим смыслом «правил ли», которые касаются «сяо», является то, что сын всегда останется сыном, другими словами он социально и юридически неравноправен и не принадлежит самому себе. Его жизнь полностью была в расположении родителей до их смерти.

Непреложным законом считали полную покорность воле родителей. Глава семьи, всегда воспринимался, как полновластный хозяин в семье, у которого было право абсолютного бесконтрольного распоряжения имуществом семьи и всех членов семьи.

Помимо вышеперечисленных, другая важная особенность конфуцианского социального порядка состояла в том, что традиция и обычное право всегда стояло выше писаного закона. Конфуций резко отрицательно относился к форме кодифицированного законодательства³¹. Именно в эпоху Мин государство настойчиво стремилось внедрять конфуцианские ценности в сознание и поведение подданных. Известны так называемые 16 норм поведения, сформулированные

²⁹ Васильев Л.С. Культы, религии, традиции в Китае - М.: Восточная литература, 2001. — с.121

³⁰ Там же

³¹ Переломов Л.С. Конфуций: жизнь, учение, судьба –М.: Наука, 1993. – с.208

императором Канси. Им должны были следовать все жители Поднебесной. В этих правилах неразрывно связаны семейная этика, интересы общины и государства. Правила побуждают людей жить в мире и согласии, уважать старших и, вместе с тем, заботиться о преуспевании. Здесь явно прослеживается связь между благополучием семьи и всего государства. Это отсылает нас к понятию «блага» как основной цели государственного управления. Так, в этих правилах говорится: «уважай больше всего сыновнюю почтительность и братскую покорность, чтобы должным образом поднять общественные отношения» (правило 1). А также: «Признавай важность земледелия и шелководства, дабы обеспечить достаточное количество пищи и одежды» и «Цени умеренность и экономию, чтобы не допустить расточительства, растраты своих средств» (правила 4 и 5). Отметим еще одно правило (10): «Усердно трудись на своем поприще, чтобы все люди стремились к своей цели»³².

Таким образом, как мы видим, семья как ячейка общества и составной элемент сельской общины нацелена, в то же время, на усердный труд и достижение преуспевания в делах. Следовательно, семейные ценности действительно являются основой деловой культуры уже на микроуровне. Семья – сплоченная, подчиненная строгой иерархии, в которой старшие имеют право полностью распоряжаться имуществом всего коллектива - это идеальная ячейка, способная решать не только частные, но и деловые вопросы. Как правило, семья, как было сказано, либо занималась земледелием и/ шелководством, либо (а иногда и одновременно) торговлей. Об этом мы можем судить по классической китайской литературе, особенно той же эпохи Мин, в период расцвета городской культуры. Во многих новеллах этого времени, как о само собой разумеющемся факте, говорится о торговле как об основном занятии семьи: «...в селе Айлоцунь жил вместе со своей женой один человек, по фамилии Синь, по имени Шань. Муж и

³²Переломов Л.С. Конфуций: жизнь, учение, судьба. С.342

жена держали зерновую лавку, где главным образом торговали рисом, но можно было в ней купить и чай, вино, масло, соль, а также другие товары. Жили они в общем безбедно»³³. В известном романе минской эпохи «Цветы сливы в золотой вазе» вся жизнь семьи главного героя, Симинь Цина, строится вокруг аптечной лавки и других торговых предприятий, которыми эта семья располагает. Часто во взаимоотношениях героев сложно разделить деловые и межличностные взаимоотношения, настолько тесно они пересекаются. Другое дело, что анонимный автор резко критично относится к беспринципности и жульничеству пройдохи Симинь Цина. Его деловитость скорее можно охарактеризовать скорее как делячество. Не случайно, по задумке автора, он умирает молодым, и, более того, его ждет наказание и после смерти, так как его единственный сын становится монахом, и, следовательно, его род прервется³⁴. Характерно, кстати, что муж мог полностью распоряжаться имуществом своей жены. В этом же романе мы читаем о том, как главный герой разбогател, женившись пятым браком на богатой вдове Пин Эр, и смог использовать ее имущество в своих интересах.

Исходя из вышесказанного, можно прийти к выводу, что традиционная семья очень удачно связана с бизнесом и деловой культурой, поскольку модель традиционной конфуцианской семьи является основой для любой организации в Китае. Зачастую модель традиционной конфуцианской семьи называют государством в государстве, потому что она отображает функции государства в миниатюре и работает по тому же принципу. Именно поэтому семейному бизнесу в деловой культуре Китая удалось добиться значительных успехов.

³³ Продавец масла покоряет царицу цветов. В кн.: Удивительные истории нашего времени и древности. – М.: Художественная литература, 1988. – С.143.

³⁴ Цветы сливы в золотой вазе или Цзинь, Пин, Мэй. – М.: Художественная литература, 1993. –С. 641.

1.2. Трансформация семейных ценностей в XX веке

Однако именно в Китае в период 1911-1949 гг. начался процесс серьезной и полномасштабной переоценки традиционных семейных ценностей в городских семьях³⁵. Одной из основных причин являлся то факт, что именно городское население начинает знакомиться с новыми либеральными ценностями, пришедшими с Запада, в том числе и новыми представлениями о семейных отношениях. Даже принцип «сяо», который был воспет и освящен конфуцианской традицией, начали воспринимать, как форму откровенного «зла» для китайского народа. Таким образом, данный период можно считать, как первый период «восстания против сяо» в китайской истории.

Патриархальную семью перестали воспринимать в качестве единственно возможного и желаемого варианта, в качестве панацеи против любого потрясения в государстве.

Первым знакомством наиболее прогрессивной части городского населения Китая с иностранными ценностями можно считать период Китайской республики 1911-1949 гг. Вследствие этого некоторая часть традиционных ценностей была отторгнута в пользу западных. А когда наступило правление Мао, большая часть традиционных ценностей была не просто поставлена под вопрос, а вообще отвергалась и подвергалась поношению³⁶.

В рамках «сяо» произошло изменение отношения к женщине. Это изменение было таким же кардинальным, как и представление о самом принципе сяо. Поменялись взгляды на положение, которое женщина занимает в обществе. В публицистических работах того времени все чаще можно было увидеть требования о равноправии мужчины и женщины, дать возможность женщине инициировать развод, запретить полигамию, запретить измены

³⁵ Тертицкий К.М. Китайцы: традиционные ценности в современном мире. М., 1994. – С. 74

³⁶ Там же

мужа, которые были узаконены в старом Китае, запретить инфантицид и т.д.³⁷

Также произошло изменение отношения к браку, в дальнейшем и сама система брака подверглась трансформации. Жители крупнейших мегаполисов осознали, что брак должен заключаться на добровольной основе. Также считалось, что он должен перейти в сферу частной жизни из сферы общественных отношений, как это было в традиционном Китае. Брак отныне являлся личным делом молодых супругов, а не предметом совместного решения родителей и всей общины. Как упоминалось выше, «двойной стандарт» в отношении измен со стороны супругов и полигамия приобрели резко отрицательное отношение.

Все это появлялось еще раньше, с периода восстания тайпинов, однако именно в начале 20 в. подобные взгляды приобрели более широкий характер, по крайней мере в кругах образованных людей. Отношение к разводу так же изменилось, как и правила развода. Произошла модернизация структуры общества, т.е. на второй план в рамках общей социальной структуры уходит роль патронимических общин, организаций, а семья, наоборот, выходит на первый план. Сама семья так же меняется структурно.

Если в традиционной семье в среднем было 5-6 человек из нескольких поколений, в этот период в городах начала расти процентная доля нуклеарной семьи, особенно в образованных и индустриализованных слоях. Начался процесс уменьшения числа вертикально расширенных семей, но на них по-прежнему приходится довольно ощутимый процент. Также начало уменьшаться количество горизонтально расширенных семей.

В период 1949-1978 гг. в ходе гигантских по своим масштабам социальных экспериментов Мао, была произведена попытка разрушения всей системы традиционных ценностей - начиная с категорического отвержения принципа сяо как в семье, так и в обществе в целом, и заканчивая полным отречением от института семьи в пользу народных коммун с отдельным

³⁷ Тертицкий К.М. С. 75

проживанием мужчин и женщин, созданием революционных отрядов и т.п.³⁸.

Подверглась разрушению вся традиционная социальная структура. Практически к минимуму свели роль цзунцзу, т.е. традиционного института социально-семейной организации. Перестала занимать роль основной ячейки общества сама семья, она перестала быть его структурной единицей. Эта роль начала приходиться на коммуны (даньвэй).

Однако если влияние политики этого периода на крупные формы социальной организации типа цзунцзу оказалось решающим, то есть клановые формы социальной организации, по крайней мере в городе, практически перестали существовать, а «выжившие» не смогли впредь выполнять большинство своих изначальных функций, то семью как структурообразующий тип семейной организации на селе ни уничтожить, ни заменить на даньвэй и коммуны не удалось.

Данный период был периодом разрушения всех традиционных ценностей, представлений, норм, а также традиционной структуры для китайской семьи. На момент начала периода «реформ и открытости» перед китайским обществом стоял выбор, каким образом будет дальше развиваться семья как социальный институт.

В значительной степени происходит изменение набора определенных функций семьи, как социального института, поскольку образование практически полностью переходит к телевидению, образовательной системе и ряду других социальных институций, отделенных от семьи.

Китайской традиционной семье пришлось претерпеть ряд фундаментальных изменений (по большей части за период существования КНР). Иными стали не только размеры и структура семьи, но и внутрисемейные отношения и основные семейные ценности перенесли кардинальную трансформацию.

³⁸ Тертицкий К.М. Китайцы: традиционные ценности в современном мире. С. 77

Подчеркнем, однако, еще раз: процесс ломки старых семейных ценностей, равно как и структуры традиционной семьи, начался не с периода проведения социальных экспериментов Мао («большого скачка», «культурной революции»), как принято зачастую считать, а с буржуазных реформ в первой половине XX в³⁹. Именно в период Китайской республики в городской семье Китая произошло отторжение большинства традиционных ценностей, в том числе и в первую очередь - принципа сяо, являвшегося структурообразующим в традиционной китайской семье. В период 1949-1978 гг. по традиционным ценностям был нанесен второй и решающий удар: на этот раз они не просто подверглись сомнению, но фактически вся система традиционных ценностей была практически уничтожена. Позднее, с началом периода Реформ и Открытости, стал происходить поиск новых ценностей (взамен обесцененных старых). В этом процессе активно участвовали такие факторы, как демографическая политика, вестернизация и глобализация китайского общества, все большая открытость Китая внешнему миру; а также политика в отношении семьи и брака властей КНР⁴⁰. Современная семья кардинально отличается от традиционной китайской семьи, она находится в состоянии активной трансформации и поиска новых форм и ценностей. То, какой эта семья станет, очень важно для понимания картины мира и особенностей менталитета современной китайской цивилизации. Но процесс трансформации семьи не был безболезненным. После периода тотального и всестороннего разрушения традиционных ценностей во время правления Мао Цзэдуна китайское общество столкнулось с целым рядом проблем, не последними из которых были проблемы социально-бытового и семейного характера.

В частности, коммунистическая мораль не смогла предложить сколько-нибудь полной и стройной новой системы семейных ценностей взамен разрушенной традиционной системы. Как только открылся «железный

³⁹Тертицкий К.М. Китайцы: традиционные ценности в современном мире. М., 1994. – с. 79

⁴⁰Там же

занавес» (в немалой степени это произошло и продолжает происходить сейчас за счет все более распространенного в Китае использования сети Интернет), китайское общество, прежде всего городская молодежь, стало вновь внимательно изучать образцы социальной организации в других странах (опыт первого «знакомства» - в начале 20 в. – был уже основательно подзабыт вследствие глобальных социальных потрясений в период «большого скачка» и «культурной революции»)⁴¹. Изучение этого опыта привело, во-первых, к существенному изменению набора семейных ценностей, и, как следствие, к новым явлениям в формах социально-семейной организации.

Анализируя последние, можно отметить следующие тенденции: во-первых, городская семья в КНР подвергается сильнейшему воздействию вестернизации (некоторые явления - откровенно заимствованные). Во-вторых, развитие социальных отношений в КНР идет во многом по общемировому пути: так, например, процентная доля нуклеарных семей растет, размер семьи снижается, городская семья становится заметно меньше сельской, проявляется характерная для всех развитых стран зависимость между повышением благосостояния и уменьшением размера семьи (в традиционных обществах эта зависимость обратная).

Огромное влияние на социальную структуру общества вообще и институт семьи в частности произвело осуществление демографической политики. Поя

вились как достижения на этом фронте (темпы роста населения удалось существенно снизить), так и новые проблемы. К последним можно отнести сложности, связанные с существованием и взрослением единственного ребенка в семье, а также болезненную ситуацию, связанную с изменением возрастной структуры населения: количество пожилого населения в Китае будет расти примерно до 2050 г.,⁴² а нагрузка на рабочее население

⁴¹ Тертицкий К.М. Китайцы: традиционные ценности в современном мире. С. 81

⁴² Буров В.Г. Китай и китайцы глазами российского ученого. М.: ИФ РАН, 2000. - 204 с. 47

соответствующим образом увеличиваться. Серьезные опасения в этом смысле вызывает то обстоятельство, что система социального страхования в Китае на сегодняшний момент оставляет желать лучшего.

Произошло серьезное повышение уровня жизни и благосостояния населения, что не замедлило сказаться на отношениях внутри семьи. Однако не в меньшей степени на внутрисемейные отношения влияет и демографическая политика - вслед за изменением структуры семьи меняется и система взаимоотношений в семье.

В этом смысле характерна ситуация с единственным ребенком, который теряет возможность общения сразу в нескольких традиционных диадах. Основной диадой внутрисемейных отношений в современном Китае стали диады «муж-жена» и «родители-дети». Традиционное построение всех внутрисемейных связей на диаде «отец-сын» в качестве основы уходит в прошлое.

Все большая открытость китайского общества постепенно изменила отношение к разводам, к браку, к положению женщины. В городах в основном изменилось отношение к полу ребенка; традиционное пренебрежение к девочкам встречается довольно редко. Такое положение дел стало возможным благодаря успешной социализации женщин и приводимого в жизнь принципа равноправия полов. Институт брака, можно сказать, окончательно закрепился как свободный.

Брак (по крайней мере, в городах) больше не является зависимым от воли родителей, хотя большинство молодоженов предпочитают советоваться с родителями при выборе супруга. В целом брак практически полностью перешел из сферы общественных отношений в сферу личной жизни. Постепенно снимаются ограничения, до последнего времени отличавшие китайское брачное законодательство от законодательства развитых стран - так, уже в нескольких городах отменен запрет на бракосочетание среди студентов; идут дискуссии о том, чтобы отменить преимущества служащих НОАК при процедуре расторжения брака.

Общий процесс формирования как структуры современной китайской семьи, так и системы семейных ценностей, еще далеко не закончен (если вообще можно говорить о том, что он может быть закончен). Трансформации подвержено все - общий уклад жизни, набор ценностей, система внутрисемейных взаимоотношений и т.д.

Все эти изменения тесно взаимосвязаны с трансформационными процессами, происходящими в культуре, языке, ментальности, законодательной сфере, и так далее.

В целом можно сказать, что на данный момент процесс формирования китайской семьи нового типа еще не завершен, однако уже сейчас можно увидеть основные рамки этого процесса и сделать предположение о его возможных результатах.

Конечно, семья уже никогда не будет прежней. И это сказывается и на семейном бизнесе. Все чаще встречаются ситуации, когда молодые люди свой бизнес начинают с нуля и ведут его без опоры на семью. Появилась целая категория деловых женщин, успешно и жестко ведущих в одиночку свое дело. Вместе с тем, ситуация не является однозначной. Те же жесткие и решительные бизнес-леди испытывают сложности в создании семьи и многие из них чувствуют дискомфорт от не сложившейся семейной жизни. В определенной степени структуры традиционной семьи сохраняют свою значимость, особенно в сельской местности и в небольших городах. Все еще сохраняются принципы уважения к родителям, желание жить и вести дела вместе. Венцом карьеры успешного, состоявшегося человека считается тот момент, когда он становится настолько состоятельным, что оказывается в состоянии купить просторное (и очень дорогостоящее в крупных городах жилье) и поселиться вместе с родителями. И, по-прежнему, семья и семейный бизнес играет важную роль в деловой культуре.

Глава 2. Деловая культура Китая

2.1. Особенности деловой культуры Китая

В каждой сфере жизни китайцев, включая деловую культуру, большую роль играют этнопсихологические и традиционные ценности китайского народа и китайский менталитет.

Деловая культура Китая является одним из самых важных критериев успеха экономической деятельности и относится к качественной характеристике.

Китайская деловая культура представляет собой совокупность отношений, обладающих такими характеристиками, как общественная значимость, устойчивость, осознанность и упорядоченность взаимодействий, субъективная рациональность, определенная вариативность, адаптивность к постоянно изменяющимся условиям.

Из тех важных ценностей, которые формируют профиль и стержень китайской деловой культуры, необходимо отметить те из них, которые восходят к конфуцианской основе: «сяо ти» - благочестие, сыновняя почтительность, почитание и уважение старших; «синь» - преданность, великодушие, верность, доверие; «шунь» - послушание, покорность; «ли» - выгода; «хэ ци» - благожелательность; «жэнь» - гуманность, благожелательность⁴³.

Итак, в самом общем виде китайскую деловую культуру можно представить как социальную, исторически сформировавшуюся среду, в которой обитает, развивается и воспроизводится китайский этнос в рамках сферы деловых и экономических взаимоотношений, включая систему материальных и духовных ценностей.

Для определения понятия деловая культура в научных кругах еще не сформировалось единого подхода. Одни ученые ставят в центр внимания претерпевшие изменения ценности и нормы трудового обмена. Другие

⁴³ Васильев Л.С. Культы, религии, традиции в Китае - М.: Восточная литература, 2001. — 488 с.

исследователей рассматривают в качестве основы деловой культуры способ ведения переговоров и бизнеса, отношение рабочих к труду и их взаимоотношения.

Деловая культура тесно связана с организационной. Канадский психоаналитик Э. Джакус считает, что организационная культура - это культура предприятия. Она опирается на вошедшие в привычку, ставшие традиционными образ мышления и способы действия, которые в большей или в меньшей степени разделяются всеми работниками предприятия. Они должны быть усвоены и хотя бы отчасти приняты новичками. Таким образом новые члены коллектива станут «своими»⁴⁴. Организационная культура, в отличие от корпоративной, может не иметь вербального или письменного воплощения, а существовать в качестве неписанных правил. Нидерландский социолог Г. Хофстеде считает, что «в широком смысле под деловой культурой можно понимать процесс коллективного программирования мыслей, отличающий членов одной организации от другой»⁴⁵.

В трудах отечественных ученых также содержатся определения деловой организационной культуры. В.А. Погребняк определяет организационную культуру как «особую сферу организационной реальности, которая состоит из комплексов специализированных и определенным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и результатов труда работников, включающих в себя систему сложившихся межличностных отношений, объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов, в недрах которых благодаря целенаправленным действиям персонала, осуществляемым сразу в трех обособленных культурных пространствах: производственном, экономическом и социальном происходит преобразование вышеназванных ресурсов и частичных результатов в конечные продукты деятельности

⁴⁴ Jaques E. The changing culture of a factory. P. 251.

⁴⁵ Hofstede G. Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its importance for Survival. L.: McGraw-Hill., 1997. P. 441

системы в целом»⁴⁶. Козлов В.В. и Козлова А.А. считают, что корпоративная культура - есть «система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития»⁴⁷. Исходя из вышеизложенного, деловая культура представляет собой совокупность моральных норм и представлений, регулирующих взаимоотношения людей и их поведение в ходе производственной деятельности.

Таким образом, если суммировать все подходы, под деловой культурой можно подразумевать систему ценностей и норм, которые регулируют поведение людей в ходе деловой активности, когда проходят переговоры и заключаются сделки, выполняются договорные обязательства, организуется деятельность людей, в деловом общении, а также по отношению к работникам и потребителям.

Ричард Льюис, являющийся известным в мире специалистом по межкультурным взаимодействиям, разделил на три категории сотни региональных и национальных культур всего мира. Первая категория - моноактивная. Моноактивные культуры четко планируют свою деятельность и ориентированы на задачу. Вторая категория называется полиактивной. Полиактивные культуры ориентированы на людей, являются многословными и общительными. Третья категория – реактивная. Реактивные культуры создают хороших слушателей, они интровертны, для них важно взаимоуважение⁴⁸.

⁴⁶ Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. 2005. № 1(13) - С. 59.

⁴⁷ Козлов, В.Д., Козлова, А.А. Корпоративная культура - «костюм» успешного бизнеса. // Управление персоналом. 2005. №11. С. 6

⁴⁸ Льюис Р. Столкновение культур: путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей - М., 2013. С.26

Китаю присуща реактивная культура. Это означает, что представители данной культуры предпочитают сначала слушать, а потом уже браться за дело. Они являются одними из лучших в мире слушателей, так как они концентрируются на том, что им говорят, при этом они не отвлекаются и очень редко могут прервать говорящего в момент выступления или презентации. После того, как они выслушали, они не будут торопиться с ответом. Допущение небольшой паузы после прекращения выступления, с другой стороны, является проявлением уважения к высказанным замечаниям, которые рассматриваются без поспешности и с особым вниманием. Даже когда китайцы готовы приступить к ответу, для них не характерно возражение с самого начала выступления. Сначала они, скорее всего, поставят ряд вопросов и уточнений по поводу услышанного с тем, чтобы прояснить намерения и ожидания выступавшего. Они неспешат, а спокойно занимаются разработкой разнообразных стратегий, что позволяет им исключить вероятность возражений. Согласно классификации Р. Льюиса китайцы интровертны, не склонны к многословию и, тем самым, могут считаться мастерами едва уловимого языка мимики, жестов и телодвижений – невербальной коммуникации⁴⁹.

Американским антропологом Э. Холлом произведено сравнение культур в зависимости от того, как они относятся к контексту, под которым понимается информация, которая окружает и сопровождает события, т.е. то, что является вплетенным в смысловое поле происходящего. Общение разделено на высококонтекстуальное и низкоконтекстуальное. Высококонтекстуальное общение подразумевает, что большая часть информации является известной для человека и лишь небольшая ее часть предоставлена в словах (закодированный, выраженный внешне способ коммуникации)⁵⁰. Низкоконтекстуальное общение, в свою очередь, представляет полную противоположность: большую часть информации

⁴⁹ Льюис Р. Столкновение культур: путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей - М., 2013. С.28

⁵⁰ Холл Э. Как понять иностранца без слов. М. 1995. С.56

передают с помощью знакового (звукобуквенного) кода⁵¹. Китай, наряду с такими странами, как Япония, Корея, Саудовская Аравия, относятся к высококонтекстуальным культурам. Для их представителей многое передается и определяется с помощью неязыкового контекста: иерархия, статус, внешний вид офиса, его расположение и размещение. Всю необходимую дополнительную информацию можно считать уже заложенной в сознание людей, поэтому при отсутствии знаний этой скрытой информации интерпретирование сообщения будет неполным или неверным. Поэтому в каждом языке высококонтекстуальной культуры существуют намеки, подтексты, фигуральные выражения и т. д. Высококонтекстуальная культура Китая является коллективистской культурой с большой дистанцией общества от власти, а также с признаками мужественности культуры. Китайцам нужно больше времени, чтобы узнать вторую сторону, добыть то самое количество контекстуальной информации, без которой они не способны общаться. При этом особое значение имеют личные взаимоотношения, устные договоренности, невербальное общение. Какое отношение имеют все эти особенности деловой культуры к семейному бизнесу? Самое прямое: она, как следует из приведенного выше определения, создает социокультурную среду, в которой семейный бизнес существует. С другой стороны, сама деловая культура формируется под воздействием семейных ценностей. Так, высококонтекстуальное общение укоренено в традиционных коммуникативных практиках, навыки которых приобретались в семейном общении. Еще одна особенность успешного семейного бизнеса связана с умением устанавливать неформальные связи, договариваться, решать важные дела при помощи посредников. О том, как эти навыки воплощаются в реальности, пойдет речь в следующем разделе нашей работы.

⁵¹ Там же.

2.2. Гуаньси в деловой культуре Китая

«Гуаньси» играют важную и исключительную роль в рамках китайского делового мира. Благополучие большинства китайских семейных предприятий во многом находится в зависимости от существующих возможностей вести бизнес и получения кредитов, которые поступают с помощью системы их «гуаньси», поскольку эти предприятия находятся в сфере малого бизнеса и управляются главой семьи.

Гуаньси являются основой любых взаимоотношений в Китае. С помощью гуаньси ведут бизнес, устраивают браки, покупают и продают товар, оформляют и аннулируют сделки.

Корни «гуаньси» находятся в конфуцианстве, которое провозглашает, что основная цель - достижение социальной гармонии. Ее составляющие— это не только построение между отдельными личностями «правильных» отношений, но и возможность сохранения у каждой из них собственного достоинства или «лица». На понятие «лицо» (мяньцзы) приходится важнейшая роль в рамках китайского социального этикета. «Лицо» является оценкой обществом степени соответствия определенного человека социальным нормам. Оно является его социальным статусом, его способностью соответствовать таким критериям, как нормы внутреннего контроля и внешние нормы общества.⁵²

В китайских семейных предприятиях сочетаются небольшой размер и простая и неформальная структура. Большинство фирм не имеют подразделений, которые бы могли заниматься научными исследованиями и разработками и изучать рынок или отвечать за связи с общественностью. Каждый сотрудник должен быть вовлечен в основные виды деятельности, которые приносят прямой доход предприятию.

Гуаньси определяется как система таких связей, как неформальные, клановые, дружеские, семейно-родственные. Это своего рода альтернатива

⁵² Маслов А.А. Китай и китайцы. О чем молчат путеводители. М. 2013. С.99

официальным структурам, при этом она не противоречит ей, потому что у многих современных организаций, фирм и даже систем власти по-прежнему существует практика отдавать предпочтение людям из своих провинций или уездов⁵³. Порой многие предприятия полностью состоят из жителей одной местности. Например, если сменится владелец ресторана, то он увольняет всех прежних работников и начинает приглашать людей из своей местности, даже если у них нет профессиональных навыков. По их мнению, так надежнее. Если китаец захочет узнать, может ли определенный человек знать кого-нибудь в нужном ему учреждении, он спросит, есть ли у него «гуаньси» с кем-нибудь в этом учреждении?⁵⁴

Гуаньси относят к некому «социальному кредиту», свидетельствующему о личном статусе определенного человека⁵⁵. Одновременно «гуаньси» есть потенциал, который можно привлечь к себе на помощь в случае надобности. Иногда «гуаньси» в сравнении с профессиональными навыками, знаниями, опытом работы более эффективны. Несмотря на то, что на данный момент существует тенденция к постепенному уменьшению их роли, как и в любом азиатском обществе, в Китае «гуаньси» по-прежнему являются важнейшим ресурсом продвижения своих интересов во всех делах.

Тему «гуаньси» активно обсуждают западные менеджеры, которые работают в Китае, потому что «гуаньси» является противоречащим аспектом строго официальным решениям каких-либо вопросов в западных странах и, в качестве следствия, преткновением для западного понимания того, как должны совершаться дела. Из-за чего в Китае работают «гуаньси», а не законы? Почему все можно решить только через связи, а не путем проведения формальных процедур?

Но, включая Россию, для многих стран «гуаньси» не являются необычным явлением, поскольку множество вопросов решают именно по

⁵³ Романова Н.П. Деловой этикет на Востоке. М., 2005. С.109

⁵⁴ Маслов А.А. Наблюдая за китайцами. Скрытые правила поведения - РИПОЛ классик; М.: 2010. – 109 с.

⁵⁵ Маслов А.А. Китай и китайцы. О чем молчат путеводители. М. 2013. 99 с.

знакомству, а не через формальные процедуры, которые вообще могут оказаться неэффективными.

В то время как западные предприниматели, работающие в Китае, склонны считать гуаньси признаком глобальной коррупции, следует признать, что они являются традиционной частью культуры многих стран, в основном азиатских. В таком ракурсе вряд ли может быть удивительным то обстоятельство, что при открытии своего бизнеса, трудоустройства, оформления каких-либо решений в Китае «гуаньси» используются всеми, в том числе и иностранными участниками деловых отношений.

Разговаривая с кем-либо о делах, китайский партнер будет намекать на то, что он имеет множество знакомых в разных слоях общества. Таким образом, им описывается величина круга его «гуаньси», с помощью которого он создает для себя «лицо»⁵⁶. В обществе на значимость человека, по факту, влияет широта гуаньси. Зачастую, даже если китаец может сделать что-либо официальным путем, он, тем не менее, будет стараться совершить все с помощью «гуаньси», потому что, с его точки зрения, так правильнее и надежнее. Например, он может обратиться в официальную фирму для продажи оборудования, но он будет действовать по системе «гуаньси», ища знакомых и друзей знакомых, чтобы решить вопрос с их помощью, потому что для него это привычнее. Именно это способствовало широкому распространению выражения «зайти через заднюю дверь», другими словами сделать все неформальным образом. Иногда с целью получения каких-либо льгот или скидок, например, в момент размещения в гостинице, для получения разрешения на открытие бизнеса стараются использовать не хорошую юридическую фирму, а умение «зайти через заднюю дверь»⁵⁷.

Для иностранцев сложность ведения деловой активности в пределах Китая состоит именно в том, что у них нет реальных «гуаньси» в китайском обществе, у них нет принадлежности к какому-нибудь китайскому клану.

⁵⁶ Маслов А.А. Китай и китайцы. О чем молчат путеводители. М. 2013. 99 с.

⁵⁷ Там же.

Безусловно, есть возможность наработывания связей с течением времени, но так или иначе у иностранца по большей части нет возможности стать равным китайцу по своим «гуаньси», и это будет одним из критериев, в которых иностранец будет проигрывать последнему.

Различное отношение иностранцев и китайцев к контрактам и договорам заслуживает особого упоминания. В то время как представитель западной или российской деловой культуры воспринимает контракт как главный документ сделки, подписанный обеими сторонами с целью дальнейшего соблюдения его условий, поскольку подписи подразумевают смысл, что принятое решение является окончательным и бесповоротным, то для китайца контракт всего лишь является неким документом, принимаемым обеими сторонами для избежания лишних споров и который всегда может подвергаться изменению, дополнению или расторжению, если возникает возможность изменения обстоятельств⁵⁸. Это еще раз подтверждает то, что непрописные неформальные личные отношения играют большую роль в китайской деловой культуре.

В настоящее время Китай стремится инкорпорироваться в мировую деловую культуру, усвоить и использовать на практике достижения западной управленческой науки. Но, невзирая на влияние процесса глобализации, китайской деловой культуре удастся сохранить в себе ценности, что были характерны для китайского общества на протяжении многих веков. Значимым для деловой культуры Китая является особое значение, которое придается неформальным неписанным соглашениям с большой ролью «гуаньси». Структура китайской деловой культуры схожа со структурой традиционной семьи, поскольку в обоих случаях проявляются принципы конфуцианства. Получается, что модель традиционной конфуцианской семьи, в случае Китая, идеально накладывается на модель деловой культуры.

⁵⁸ Чен Минг-джер Китайский бизнес изнутри. М.: 2009. С.77

Глава 3. Семейный бизнес в Китае

3.1. Структура семейного бизнеса

Семейный бизнес представлен в Китае большим количеством фирм, в основе которых лежат родственные связи. Близки по типу к ним общинные объединения. Внутреннее единство делает каждое из этих предприятий сильнее и эффективнее. Кроме того, в рамках каждой семейной фирмы, отражается ее культурная и институциональная динамика. Это означает, что главенствующую роль в патерналистской власти занимает отец. Он является главой семьи (jiachang) и одновременно главой семейного предприятия(dangjia) в одном лице⁵⁹. И даже после того, как он отходит от активного руководства, он будет продолжать принимать окончательные решения по вопросам бизнеса до тех пор, пока не выйдет на пенсию. Именно поэтому право собственности и контроль практически неотделимы друг от друга в китайской семейной фирме и поэтому профессиональное управление предприятием и, как следствие, разделение между собственностью и контролем, редко встречается среди китайских семейных фирм.

Оба аспекта - межличностные отношения и отцовский авторитет в семейной фирме могут стать и источниками слабости. Во-первых, тот же акцент на неформальные отношения создает зависимость от объединения, лояльности и доверия, являющихся незаменимыми составляющими для успеха предприятия. Это также означает, что институциональная структура фирмы, по крайней мере, в верхней части носит весьма неструктурированный и неформальный характер. Даже те фирмы, которые достигают больших размеров и требуют сложной административной координации, по-прежнему имеют достаточно свободные и гибкие контрольные группы, выступающие в качестве консультантов и менеджеров высшего звена по отношению к

⁵⁹ Wellington K. K. Chan. Tradition and Change in the Chinese Business Enterprise// Chinese Studies in History, 1998. – с.132

владельцу. Последний, в свою очередь опирается на нетворкинг⁶⁰ и межличностные отношения, осуществляемые им для обеспечения эффективного контроля.

Такая структура и стиль управления, следовательно, не являются сами по себе недостатком. Они становятся таковыми, только если владелец или его старший помощник начинают злоупотреблять доверием друг друга. Тем не менее, именно на этой основе Чандлер и другие историки американского бизнеса, считают семейную фирму и персональный менеджмент проявлением традиционных форм ведения дел⁶¹. С точки зрения Китая, тем не менее, можно утверждать, что, по сравнению с современным формальным и профессиональным стилем управления Запада, неформальная структура и операции не являются ни традиционными, ни современными, а просто другим, но одинаково эффективным способом принятия решений и сохранения контроля.

Далее, существуют также проблемы смены владельца семейной фирмы и способность фирмы к выживанию в случае смерти отцов-владельцев в каждом поколении или в случае возникновения ссор, в результате чего вероятна возможность разделения фирмы на части, ее реорганизации, продажи или прекращения дальнейшей деятельности. Для тех, кто успешно растет и расширяется до довольно крупных учреждений, там, вероятно, будет централизация собственности. Это происходит, когда один из партнеров расширяет сферу контроля, пока другие поставлены в статус незначительных владельцев. Затем, после смерти владельца, из-за китайской традиции обеспечения равных прав наследования среди наследников мужского рода, фирма, скорее всего, перерастет в несколько подразделений или центров принятия решений. Это приводит к распаду или асимметричному росту акций, а те наследники, которые управляют успешными частями бизнеса,

⁶⁰ Нетворкинг - социальная и профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью круга друзей и знакомых максимально быстро и эффективно решать сложные жизненные задачи, выстраивание доверительных и долгосрочных отношений с людьми и взаимопомощь.

⁶¹ Wellington K. K. Chan. Tradition and Change in the Chinese Business Enterprise// Chinese Studies in History, 1998. – с.133

получают дополнительные акции в ущерб другим. По всей вероятности, даже если фирма выживает неповрежденной в период второго поколения, она весьма склонна к разрушению, когда руководство передается детям третьего поколения, которые, как и первые кузены, имеют еще меньше оснований, чтобы не отставать от объекта семьи из-за меньшей эмоциональной привязанности и небольших индивидуальных пакетов акций между ними.

Как правило, многие из долголетних китайских фирм имеют перерывы в своей деятельности, порой в несколько поколений. Так случилось в случае фирмы Ruifuxiang в Пекине и Тяньцзине, которую основали в восемнадцатом веке, затем она была бездействующей в течение большей части девятнадцатого века, а затем вернулась к деятельности и росту уже как ветвь семьи Мэн с конца девятнадцатого и до начала двадцатого века⁶².

В то время как близкая идентичность между собственностью и контролем может идеально подходить для большого числа семейных фирм, она также может поставить тяжелые ограничения для роста и диверсификации. Владелец-предприниматель будет искать способы использования своей собственности, чтобы контролировать больший пул ресурсов. В других случаях он может также отказаться от контроля над тем, чем он владеет в обмен на некоторые другие виды выгоды. В позднем императорском Китае партнерства были довольно широко использованы в качестве средства для достижения последней цели. Многие успешные владельцы бизнеса известны тем, что имеют небольшие доли в других сферах бизнеса, принимая статус миноритарных или даже нераскрытых партнеров (yinming hehuo) без участия в управлении предприятием⁶³. Оказывается, что они делают это для того, чтобы облегчить их взаимодействие друг с другом. Поскольку традиционный Китай не признает никакого юридического различия между отдельными лицами или отдельными семьями и корпорациями, активы и обязательства одного стали смешиваться

⁶² Albert Feuerwerke. Doing Business in China over Three Centuries// Chinese Studies in History, 1998. – с. 17

⁶³ Wellington K. K. Chan. Tradition and Change in the Chinese Business Enterprise // Chinese Studies in History, 1998. – с.134

с другими. Однако, если партнер потерпел неудачу и увяз в долгах, закон позволял миноритарному или неуказанному партнеру не участвовать в бизнесе, чтобы ограничить свои обязательства в полной мере только по степени его взносов в капитал. Наконец, были и те партнеры, которые скрывали свою личность, потому что, как должностные лица или члены высшего класса ученых-дворян, они не должны были заниматься бизнесом. Однако, как уже отмечалось ранее, это было широко известно и совершенно открыто принято, что должностные лица или их семьи имели семейный бизнес. Они лишь избегали раскрытия того, что в полной мере владеют бизнесом. В этой ситуации управление намеренно приносили в жертву в обмен на другие льготы.

С другой стороны, успешный владелец больше стремится использовать собственность в более крупных сферах контроля. И такие успешные владельцы имели больше возможности сделать это с 1904 г., когда китайское правительство приняло в качестве закона западную концепцию об ограниченной ответственности для корпораций, вместе с регистрацией и открытой подпиской на акции компании⁶⁴. Идея состояла в том, чтобы позволить крупным корпорациям формироваться за счет объединения большого количества капитала со стороны общественности. Однако до 1950-х гг., не многие компании прибегали к его использованию, поскольку регистрация требовала раскрытия обширной информации, которую предприниматели неохотно предоставляли правительству, в то время как большинство китайцев со своими сбережениями не желали вкладывать средства в компании, с которыми у них не было никаких личных отношений.

Тем не менее, было много заметных исключений. Группа компаний The Wing On в Шанхае и Гонконге, например, совершила соответствующую сделку с властями Гонконга, так что Го Ло и Го Цюань, два брата, управлявшие ей как жестко контролируемой семейной фирмой и, как одним

⁶⁴ Cheryl Susan McWatters. Family Business development in mainland China: from 1872 to 1949 // Business history, 2016. – с.17

из крупнейших торговых предприятий Китая с 1910-е до 1940-е гг., были в состоянии поддерживать эффективный контроль всего лишь над 5 % от общих акций компании⁶⁵. Они сделали это с тщательным размещением взаимосвязанных директоров, а также с использованием старомодного нетворкинга с тысячами индивидуальных мелких акционеров, почти все из которых лично знали братьев Го и с которыми они делились зарубежным опытом в Австралии или на Гавайях. В любом случае, с 1960 г., обращение к публичным подпискам и сохранение при этом семейного контроля стало распространенным среди больших корпоративных групп⁶⁶. Это особенно верно в Гонконге, где присутствие легко доступных финансовых рынков и конкурентоспособных огромных транснациональных корпораций усиливается минимальным требованием юридического раскрытия в отношении собственности. Сегодня в официальном списке фондовой биржи Гонконга доминирует небольшое число групп предприятий, контролируемых семьями, причем каждая семья осуществляет контроль через владение в среднем 35-45 % акций своих сырьевых компаний⁶⁷. Среди китайских семейных фирм данной фондовой биржи, десять самых больших обладали индивидуальным капиталом на рынке, начиная от 3 до 16 млрд. долларов в 1994 г⁶⁸. Поскольку среди нескольких семей каждая контролирует более одной фирмы для формирования групп предприятий, их размер и капитальные ресурсы являются в самом деле весьма впечатляющим.

Развитие китайского семейного бизнеса можно разделить на три этапа (по Ф. Фукуяме). В период первого этапа предприниматель, глава семейства, основывает дело, при этом ставя на руководящие должности своих родственников. Компания управляется им в авторитарной форме. Сплоченность в китайской семье вовсе не гарантирует отсутствия в ней

⁶⁵ Wellington K. K. Chan. Tradition and Change in the Chinese Business Enterprise// Chinese Studies in History, 1998. – с.136

⁶⁶ Там же

⁶⁷ Там же

⁶⁸ Wellington K. K. Chan. Tradition and Change in the Chinese Business Enterprise// Chinese Studies in History, 1998. – с.137

каких-либо разногласий, однако данные разногласия решаются путем авторитета главы семьи, и со стороны все члены представляют собой единый фронт.

Поскольку многим китайским предпринимателям приходилось начинать вести дело в бедности, все члены семьи работали очень усердно для процветания общего бизнеса. И, несмотря на то, то также производился наем рабочих, разграничение между семейным капиталом и капиталом компании не было четко зафиксированным.

В период первого поколения предпринимателей-руководителей, несмотря на то, что компания может процветать и стабильно развиваться, зачастую отсутствует возможность перехода на современную систему управления, формальное распределение труда, структурированное руководство, децентрализацию. Компания неизменно сохраняет черты высокоцентрализованной организации. Ее управление состоит в том, что глава компании, т.е. ее основатель напрямую контролирует ее отделения. Китайскому стилю управления часто дают определение персонализированного стиля управления. Исключая возможность опираться на объективные показатели, любое решение принимается, основываясь на наличных отношениях руководителя с подчиненными, даже если они не имеют с ним родственных связей.

Период второго этапа развития семейной компании с условием успешного развития бизнеса начинается с наступлением смерти основателя компании. В китайской культуре очень прочной является традиция равного наследования между сыновьями. Каждый из сыновей после смерти отца получает свою часть от семейного бизнеса, которая является абсолютно равной по отношению с долями его братьев. Для того, чтобы наследники, которые заинтересованы в семейном бизнесе сотрудничали, мешает их соперничество между собой. Даже если они получили равные части от наследства, уровень их компетентности и мотивированности не является одинаковым. Компания имеет больше шансов на выживание, если кому-

нибудь из наследников удастся взятие лидерства на себя и распределения вокруг себя всей власти. В случае провала, наследники распределяют авторитет между собой. Зачастую результатом такого распределения являются споры. Для того, чтобы их разрешить, нередко приходится обращаться в суд. Если мирное распределение обязанностей оказалось невозможным, есть вероятность, что наследники могут допустить силовую борьбу из-за контроля над фирмой, порой это может привести к ее распаду.

В период третьего этапа внуки основателя получают контроль над компанией. У компаний, которые сохранились до этого этапа, наблюдается склонность к распаду. Поскольку количество детей у сыновей не является одинаковым, то части внуков не одинаковые по размеру. Если бизнес успешен, то детям предоставляется возможность проживания в благополучных условиях. Они, в отличие от отцов, основавших фирму, считают, что процветание является само собой разумеющимся явлением и не подготовлены к тому, чтобы приносить большие жертвы для того, чтобы компания оставалась конкурентоспособной. Помимо вышесказанного, они зачастую заинтересованы совершенно в других сферах жизни. То, что предпринимательский талант претерпевает постепенный спад от первого поколения к третьему не может относиться только к китайской культуре. Например, между семейным бизнесом США и Китая разница состоит в том, что совсем немногие китайские компании могут институционализироваться к третьему поколению. В США семейные предприятия очень быстро находят профессиональных менеджеров (зачастую это происходит тогда, когда основатель предприятия отходит от дела), поэтому в период третьего поколения управлением компании занимаются профессионалы⁶⁹. При этом, для внуков так же возможно сохранение контрольного пакета акций, однако совсем немногие принимают активное участие в управлении компанией.

⁶⁹ Wellington K. K. Chan. Tradition and Change in the Chinese Business Enterprise// Chinese Studies in History, 1998. – с.137

Кроме вышеперечисленных недостатков семейная структура и небольшой размер китайских компаний имеет ряд своих преимуществ. Они могут очень эффективно проявить себя в разного рода трудоемких отраслях, на рынках товаров, которые особенно подвержены быстрому изменению, например, на рынках одежды и текстиля, аксессуаров и компьютерных деталей, игрушек, мебели, пластика, металла, бумажной продукции, товаров из кожи, в банковском деле и др. Небольшие семейные фирмы являются очень гибкими, поэтому они могут мгновенно принимать решения. Например, японская компания является крупной, иерархически организованной компанией, имеющей громоздкую систему принятия решений, и она проигрывает небольшой китайской компании в значительно быстрой реакции на постоянно меняющиеся требования рынка. Но такие капиталоемкие крупные отрасли, как машиностроение, производство нефтехимической продукции, самолетостроение, производство полупроводников являются теми отраслями, в которых китайским предприятиям приходится уступать компаниям США, Японии и Западной Европы⁷⁰.

В целом, факт того, что местные частные фирмы не увеличиваются по размеру, если имеются благоприятные условия, указывает на то, что китайская экономическая система является в определенной степени неэффективной. В период эпохи реформ Китаю предоставили большое количество прямых иностранных инвестиций, но местным частным фирмам не удалось использовать ни деловой, ни рыночный потенциал. По всему миру существует множество товаров, сделанных в Китае, однако немного из их числа производятся местными китайскими компаниями.

⁷⁰ Wellington K. K. Chan. Tradition and Change in the Chinese Business Enterprise// Chinese Studies in History, 1998. – с.138

3.2. Семейный бизнес в китайской экономике

Деловая культура Китая отражает не только национальные и традиционные черты государства, но и также является показателем уровня развития экономики Китая. Семейный бизнес является очень важным элементом в обоих аспектах - и в деловой культуре, и в национальной экономике. Поэтому очень важно рассмотреть, какое место в китайской экономике занимает семейный бизнес.

В республиканском Китае (1911-1948) семейные объединения создавали и владели крупнейшими китайскими коммерческими предприятиями⁷¹. Компании, управляемые семьями, такие, как семья Юн появлялись с доминирующими ролями в текстиле, судоходстве, банковском деле, страховании, обработке сельхозпродукции, собственности, железных дорогах и розничной торговле. Многие предприниматели начинали работать с иностранными компаниями, но считались патриотичными, потому что успешно конкурировали с иностранцами – прежде всего японцами, которые доминировали в текстильной промышленности (самым важным производственным и экспортным сектором на тот момент). Китайские промышленники извлекали выгоду из многочисленных общенациональных бойкотов иностранных товаров. В период «золотой эры или китайской буржуазии» они были независимыми, саморегулирующимися, а также были предметом всеобщего восхищения⁷². Для сравнения, такие государственные предприятия, как угольные шахты, железные дороги, хлопчатобумажные фабрики или судоходные линии были малоэффективными.

После 1945 г. Гоминьдан начал национализацию частного сектора и присваивание его золота и сбережений в иностранной валюте⁷³. Даже перед коммунистическим переворотом в 1949 г. многие семейные предприятия

⁷¹ Xin Chun Li. Research on Chinese family business: perspectives // Management and organization review, 2015. – p. 580

⁷² Там же

⁷³ Ling Chen. Family firms, corporative governance and performance: evidence from Zhejiang.

сбежали, обосновываясь в Гонконге, на о. Тайвань, Северной и Южной Америке. Своим процветанием Гонконг обязан притоку шанхайских денег и предпринимателей после 1949 г., и то же самое можно сказать о Тайване⁷⁴. Из Гонконга шанхайцы распространились по всему региону, основывая фабрики в зонах экспортной переработки – сначала на Тайване, а затем в странах по всему региону и, наконец, в Африке, на Карибах и в Центральной Америке. Они использовали систему текстильной квоты, отсутствие торговых союзов и пошлин в этих зонах предприятий и сотрудничество с японцами, которые были вынуждены уехать за границу, чтобы избежать строгого ограничения йены и квот.

Члены старых капиталистических шанхайских семей подвергались гонениям и постепенно реабилитировались после 1979 г. Жун Ижэнь из семьи Юн однажды стал самым богатым частным лицом в Китае (а также вице-президентом компании после 1979 г.). Дэн Сяопин вернул обратно бывших шанхайских капиталистов и дал им главенствующие роли во вновь созданных гибридных предприятиях таких, как CITIC или Everbright, в которых детям высших должностных лиц партии и шанхайских капиталистов отводились ведущие роли.

Хотя немногие шанхайцы оказались в Юго-Восточной Азии, большинство бедных китайцев эмигрировали в 1911-1948 из провинций Гуандун, Фуцзянь и Чжэцзян. Они часто занимались черной работой, например, каучуковыми деревьями на плантациях в Малайзии. Это были потомки тех, кто на сегодняшний день хорошо известен как «кули - миллиардеры»⁷⁵. Эти китайские эмигранты, которые доминируют в экономиках таких стран, как Таиланд и Индонезия.

Как следствие, сильная предпринимательская традиция укоренилась в регионе дельты Янцзы, особенно в таких городах, как Уси, Шанхай, Наньтун, Нинбо, а также таких бывших договорных портах, как Вэньчжоу, из которых

⁷⁴ Xin Chun Li. Research on Chinese family business: perspectives // Management and organization review, 2015. – p. 582

⁷⁵ Ling Chen. Family firms, corporate governance and performance: evidence from Zhejiang.

многие эмигранты уехали за границу в поисках работы. Семьи создавали заводы по изготовлению одежды, пуговиц, украшений, маленьких пластмассовых игрушек и т.д. Они создавали частные банки и давали деньги друг другу или занимали у родственников, проживавших за рубежом. В эпоху Мао с 1949 по 1976 гг, «капиталистические» провинции такие, как Цзянсу, Чжэцзян, Фуцзянь, Гуандун были лишены государственных инвестиций, но после 1980 г. они быстро начали процветать, несмотря на часто повторяющиеся политические кампании против капиталистов, которые продолжались до 1995 г.⁷⁶ Теперь эти районы являются одними из самых богатых районов в валовом выражении и на душу населения в Китае.

Вобщем говоря, большинство экспертов, которые говорят о частном секторе Китая, имеют в виду предпринимателей стиля «Вэньчжоу». Несмотря на то, что они имеют мимолетное сходство с шанхайскими капиталистами республиканской эпохи, между ними существуют глубокие различия. Шанхайские капиталисты, которые процветали в период 1900-1949 гг., были высшей лигой промышленников, доминирующих в ключевых секторах, имеющих доступ к капиталу из крупных банков, которые включили их фирмы и перечислили их на шанхайский фондовый рынок, самую крупную на тот момент по величине в Азии⁷⁷. Крупные предприятия имели филиалы или торговые точки по всей стране и создавали известные бренды. В отличие от этого, предприниматели «Вэньчжоу» были исключены из фондового рынка и всячески игнорировались государственными банками. Несмотря на то, что они очень богаты, они не могут войти в «командующие верхушки» экономики, которые партия оставляет для себя⁷⁸.

Многие из предпринимателей Вэньчжоу были вовлечены в текстильной промышленности. Поскольку они расширились, они использовали миллионы временных трудящихся-мигрантов из внутренней части, поскольку это означало, что они не должны платить те же социальные и пенсионные

⁷⁶ Ling Chen. Family firms, corporative governance and performance: evidence from Zhejiang.

⁷⁷ Там же.

⁷⁸ Albert Feuerwerke. Doing business in China over three centuries // Chinese studies in history, 1998 – p.16

расходы, что и государственные текстильные и швейные фабрики, которые были свернуты в 1990-е гг.⁷⁹.

Эти семейные предприятия остаются в подчинении КПК. Это объясняется в значительной степени тем, что промышленно развитые страны пропустили важную возможность для укрепления независимости частного сектора, когда международная текстильная торговля регулировалась соглашениями по поливолоknистым материалам. Вместо того, чтобы выдать лицензии на импорт квоты непосредственно частным заводам, Соединенные Штаты и ЕС делегировали эту власть китайским правительственным организациям. Коммунистическая партия господствует над этими семейными предприятиями путем выдачи экспортных квот и экспортных налоговых льгот.

Партия использовала эту силу, чтобы восстановить государственную текстильную отрасль, переместить ее из Шанхая и других старых промышленных центров, переоснастить новыми современными заводами с современным оборудованием, и отбросить все старые обязательства по выплате пенсий, которые пришли с более старыми предприятиями. Китай в настоящее время имеет самую большую в мире текстильную промышленность, которая контролирует более половины мировой текстильной торговли. Над этой отрасль в очередной раз доминируют массивные государственные предприятия, которые субсидируются низкой стоимости банковских кредитов со стороны государственных банков.

За последние пятнадцать лет, частный сектор был вытеснен из текстиля, и ему пришлось сосредоточиться на секторе швейной отрасли с низким уровнем капитала, в котором занято около четырех миллионов из 20 миллионов человек. С отменой квот, маржа в этом секторе значительно снизилась примерно с 20% до всего лишь 2 - 3 %⁸⁰. Растущие затраты на рабочую силу, а также более высокие цены на сырьевые товары вынуждают

⁷⁹ Там же.

⁸⁰ Albert Feuerwerke. Doing business in China over three centuries // Chinese studies in history, 1998 – p.18

предприятия одежды переехать во внутреннюю часть или во Вьетнам, Камбоджу или Бангладеш. Многие из них были закрыты.

Многие из этих предприятий в стиле «Вэньчжоу» расширились в других секторах, но в целом они вкладывали свой капитал для спекуляции на сырьевых товарах, акциях и, прежде всего, в недвижимость. Поскольку Китай приватизировал имущество после 1998 г., многие из этих людей сделали большую прибыль от недвижимости, чем от производства и создания национальных предприятий в сфере обслуживания - бум на рынке недвижимости наблюдался в поднятии цен на недвижимость на 300-600 %⁸¹. Многие из них были очень заинтересованы в том, чтобы вложить свой капитал за рубежом, но были отпугнуты контролем за движением капитала.

При расчете размера частного сектора учитываются домохозяйства крестьян, то есть тех, кто живет за счет доходов с сельского хозяйства с небольшим участком, выращивая товарные культуры. После 1979 г. эти люди смогли начать управлять малыми предприятиями по продаже сельскохозяйственных продуктов, таких как рыба, яйца, или фрукты на рынках. Многие крестьяне также открыли малый бизнес - рестораны, ремонтные мастерские, строительные компании и другие предприятия. Это допускается при условии, чтобы не было более 10 работников. В 1980-е г., многие из них стали весьма богатыми и внесли свой капитал в строительство новых домов, обеспечивающих толчок строительной отрасли. За последние двадцать лет, крестьянские доходы находились на прежнем уровне отчасти потому, что они не владели землей как собственники, и не могли ни закладывать или продавать свою землю, ни получать оборотного капитала из банковского сектора в сельских районах. Это в настоящее время рассматривается правительством, которое начинает оформлять владение крестьянам в некоторых местах, и такое явление должно стать нормой в Китае.

⁸¹ Xin Chun Li. Research on Chinese family business: perspectives // Management and organization review, 2015. – p. 586

На практике, у многих семей в сельских районах Китая есть родственники, работающие на земле, работающие на местных предприятиях или работающие на рыночных прилавках, или работающие в городах, как трудящиеся-мигранты.

Поселковые и сельские предприятия -это сельские предприятия, которые были созданы официальными лицами в деревнях, небольших городах, округах и коммунах. Некоторые из них начали в 1970-е гг., когда они тайно провели работу для государственных предприятий в Шанхае. Большинство из них финансировались за счет сельских кредитных банков или кооперативов. Они составляют самую большую группу малых и средних предприятий в стране. Некоторые из них были заводами, обанкротившимися под государственным управлением и были проданы. Многие из них сейчас являются значительными предприятиями, которые участвуют в каждом секторе от добычи до выплавки стали или даже воздухоплавания. Например, половина угля Китая производится в шахтах за пределами планового государственного сектора. Государство пытается закрыть все эти шахты путем слияния их с полдюжиной крупных угледобывающих предприятий, но высокие цены привели к тому, что частные или коллективные угольные шахты все еще работают. Многие предприниматели Вэньчжоу инвестировали в них.

Другая группа предприятий в частном секторе возникла в 1990-е гг., когда государственный сектор имел много дочерних предприятий(магазины, детские сады, автопарки, гостиницы, оркестры), которые были приватизированы. Государственные работники были поэтому внезапно переведены из государственного в частный сектор. Кроме того, все бюрократические структуры - даже Министерство иностранных дел и Народно-освободительная армия - создавали вокруг себя частные предприятия, чтобы поглотить большое количество уволенных рабочих и демобилизованных солдат.

В целом, статистические данные об этих госпредприятиях являются неясными или вводящими в заблуждение. Некоторые из этих предприятий действительно находятся в частном владении и управлении, но в большей степени контролируются местными комитетами или родственниками партийных чиновников партии.

Существует в настоящее время большая группа ценных высокотехнологических фирм, созданных преподавателями и возвращающимися студентами в новых секторах экономики, часто с программным обеспечением, онлайн-продажами, мобильными телефонами и др. Индустрии прямых инвестиций в настоящее время процветают в Китае - некоторые утверждают, что это они являются одними из самых больших в мире. Многие из них, как Baidu, Alibaba, или Tencent, популярны за рубежом. Из 500 стартапов, перечисленных за рубежом, почти все перечисленные находятся в Америке и мало кто в Европе.

Национальная комиссия по развитию и реформам в 2006 и 2007 годах утвердила образование 10 промышленных Private Equity (PE) фондов.

В итоге, можно сделать вывод, что семейный бизнес, несмотря на большие трудности, играет значительную роль в китайской экономике, особенно начиная с периода реформ и открытости, способствовал быстрому развитию экономики, привлечению большого потока иностранных инвестиций.

3.3. Сильные и слабые стороны семейного бизнеса

Семейный бизнес является распространенной формой организации предпринимательской деятельности во всем мире. К этой категории относят компании, созданные основателями, принадлежащими к определенной семье, в которых сами предприниматели и их семьи играют большую роль в процессе принятия решений, управлении компанией и финансовых вопросах. Есть данные, что к категории семейных предприятий приходится более

75% всех мировых компаний⁸². Среди этих компаний китайские семейные предприятия, особенно зарубежные китайские фирмы, играют важную роль в Восточной Азии. В отношении китайских семейных предприятий существует диаметрально противоположные мнения. Некоторые считают, что у китайского семейного бизнеса целый ряд недостатков, таких как семейственность, отклонение от формального управления, патернализм и сложности в доступе к инвестициям. Другие, напротив, указывают на то, что у семейных фирм есть свой путь решения финансовых проблем, отталкиваясь от их основания и накопления персональной сети. И семейственность, и патернализм, и структура управления сверху вниз так же могут иметь позитивное влияние на семейные компании.

В общих чертах, китайское семейное предприятие, как и любой другой вид внутренних частных предприятий в Китае, имеет проблемы в получении доступа к внешнему финансированию. Стоит отметить, что денежные операции китайских частных предприятий в большей степени зависят от нераспределенной прибыли, чем от займов денег от внешнего инвестора, например, банка. В частности, частные предприятия считают, что для них было трудно получить доступ к формальным кредитам во второй половине 1990-х гг.⁸³. В таком случае, очевидно, что китайские частные предприятия, включая семейный бизнес, до сих пор сталкиваются со сложностью доступа к внешнему капиталу. Но почему частные китайские фирмы, включая семейные фирмы, как правило, находят сложным получение доступа к займам в банке? Это может быть связано с китайской средой финансирования, особенно в отношении малого и среднего бизнеса. Следует также отметить, что большинство частных компаний в Китае - это именно компании среднего и малого бизнеса, которые составляли примерно

⁸²Xin Chun Li. Research on Chinese family business: perspectives // Management and organization review, 2015. – p. 587

⁸³Albert Feuerwerker. Doing business in China over three centuries // Chinese studies in history, 1998 – p.19

90% от общего числа всех компаний в 2004 г.⁸⁴. Хотя частные компании, включая семейные предприятия, внесли большой вклад в экономику Китая, им и в настоящее время сложно получить доступ к банковским секторам, в частности малым и средним предприятиям. Это связано с государственной финансовой политикой. С исторической точки зрения для китайских частных предприятий не было возможности в получении кредита от внутренних банков до тех пор, пока они не были официально признаны в 1988 г.⁸⁵. Другими словами, национальная политика была в определенной степени препятствием для банков к выделению займов. Более того, управление рисками также могло помешать инвесторам. Есть данные, что система управления рисками не была принята китайскими банками до 1999 г., а это означает, что система не была в достаточной степени использована банками из-за недостаточного умения и знаний. Основываясь на бывших вкладчиках, государственные предприятия, следовательно, могли стать важной частью, влияющую на конкурентоспособность китайского семейного бизнеса. Однако внутренние банки предпочитали государственные предприятия частным, и были нацелены на предоставление долгосрочных кредитов государственным фирмам. Это частично может быть объяснено тем, что у государственных предприятий был сравнительно низкий риск, так как они имели конкурентную гарантию от правительства. Согласно исследованию, проведенному Государственным управлением по промышленности и торговле, лишь 10% частных предприятий могло без труда получить доступ к банковскому кредиту, и нехватка дополнительного обеспечения была общим препятствием для компаний в получении банковского кредита⁸⁶. Между тем предполагается, что всем частным предприятиям приходилось предоставлять дополнительное обеспечение, так как это был единственный способ для получения доступа к банковским

⁸⁴ Xue Dong-Fei. International Journal of Economics, Commerce and Management // An assessment of the competitiveness of Chinese family firms. Vol. II, Issue 10, Oct 2014

⁸⁵ Там же

⁸⁶ Xin Chun Li. Research on Chinese family business: perspectives // Management and organization review, 2015. – p. 589

кредитам. Но у многих частных предприятий на самом деле не было возможности в предоставлении соответствующего дополнительного обеспечения. В то же время, частные компании часто сталкивались с неловкой ситуацией, в которой для них было сложно необходимое количество капитала, которое они хотели, особенно в долгосрочных кредитах. Стоит отметить, что много частных компаний, включая семейные компании, имели срочную нужду в получении краткосрочного капитала, в то время как банки не были намерены им в этом содействовать. По существу, частные компании, включая семейные, не могли легко получить ни краткосрочный кредит, ни тем более долгосрочный.

Однако сложности с получением кредитов – это, так сказать, внешняя проблема, связанная с особенностями финансового рынка в Китае, и в этом плане ситуация несомненно, рано или поздно, изменится. Однако и в самом семейном бизнесе присутствуют определенные черты, затрудняющие путь к успеху. В первую очередь, семейственность и недоверие к посторонним может рассматриваться как слабая сторона. Семейственность, будучи широко использованной китайскими предприятиями, играет большую роль в трудоустройстве, продвижении и передачи управления. Недоверие к посторонним очень часто встречается среди китайских предприятий и семейных фирм в Китае, и предпочтение отдается сотрудничеству, основанному на дружбе и родстве⁸⁷. С одной стороны, это могло бы быть приписано к нехватке социального доверия и, с другой стороны, делается с целью защиты секретов предприятия. Помимо этого, ощущая недостаток общественного доверия, предприятия, следовательно, неохотно используют профессиональных менеджеров, что означает, что семейственность пронизывает всю структуру управления до самого высшего менеджмента. Другими словами, неважно, насколько конкурентоспособными могут быть сотрудники не из круга семьи, они, скорее всего, не войдут в круг наиболее

⁸⁷ Xin Chun Li. Research on Chinese family business: perspectives // Management and organization review, 2015. – p. 590

доверенных лиц, принимающих решения в компании, и не смогут сделать карьеру. В таком случае, если компания часто благосклоннее к члену семьи, чем к работникам из «внешнего» круга, то такие специалисты, зачастую очень способные, могут легко оставить фирму, особенно если найдут работу с лучшими возможностями. Более того, если семейное предприятие очень сильно ориентировано на семью, то для них намного сложнее решить внутренние проблемы, если возникает конфликт между членами семьи. Согласно исследованию, семейные компании со слабым уровнем семейственности и сильным профессиональным управлением намного лучше управляются с точки зрения решения внутренних противоречий⁸⁸. То есть, слишком большой акцент на семейственности может причинить вред компании, особенно когда конфликты не могут быть разрешены.

Во-вторых, ориентация на семью может иметь и другие недостатки. Прежде всего, это доминирование неформальных, прежде всего родственных, связей. Напомним, что роль семейных связей действительно очень велика, так как традиционно в Китае они выше всех других общественных отношений⁸⁹. Но, даже если ориентация на семью может быть эффективной на ранней стадии развития семейного предприятия, ни дальнейшее управление на основе формальных правил, ни будущее развитие не гарантированы. С одной стороны, это объясняется тем, что управляющие, не являющиеся членами семьи, могут быть рассмотрены как угроза для контроля над семейным предприятием. То есть, наем менеджера со стороны, согласно пониманию владельцев семейных предприятий, может оказать негативное влияние на процесс принятия решений и на высокую централизацию управления. С другой стороны, чрезмерное внимание на отношения с членами семьи и нестандартная структура компании и процесс принятия решений могут привести семейные предприятия к нехватке высококвалифицированного персонала, например профессионального

⁸⁸ Там же

⁸⁹ Zheng, "Chinese Family Business", p.290

менеджмента. Данная нехватка может отрицательно повлиять на дальнейшее расширение компании. Например, когда семейное предприятие находится на этапе расширения бизнеса, для них намного легче истощить свой запас человеческих ресурсов, основанных на существующих членах семьи и сложнее развиваться дальше. То есть, структура семейного бизнеса, ориентированная на наем членов семьи, может быть препятствием для дальнейшего расширения компании из-за неполноценного замещения человеческих ресурсов в сравнении с другими видами компаний, например, зарубежных.

С точки зрения патернализма, он может также создавать уязвимые места для семейного бизнеса и связан с высоким контролем компании. На самом деле, патернализм имеет тесную связь с китайской культурой, основанной на конфуцианстве, которая подчеркивает, что приказ является важным инструментом для поддержания стабильности общества⁹⁰. Также отмечается важность роли отца, который зачастую является владельцем или основателем предприятия, в компании патернализм обычно связан с высоким управлением компанией и в узком принятии решений. В общих чертах, простая структура принятия решений в семейном бизнесе позволяет доставлять приказ напрямую от руководящей верхушки персоналу, и, таким образом, строго контролировать важную информацию фирмы. Тем не менее, чрезмерный контроль над информацией может иметь негативное влияние на быстрорастущие отрасли промышленности, особенно в инновационных отраслях. Это происходит потому, что ускоренный и свободный доступ к информации является важным компонентом в отраслях с высоким темпом роста, таких как секторы высоких технологий. Более того, патернализм может привести к низкой эффективности. Согласно практике, даже текущие дела нуждаются в контроле и утверждении главного лица в компании, потому что управление и процесс принятия решений высоко централизованы. Вдобавок, патернализм может создавать и другие

⁹⁰ Zheng, "Chinese Family Business," p.293

проблемы. Это может быть связано с ограниченным временем управления компанией предпринимателем, потому что если он умрет, то компания будет находиться в очень затруднительном положении. Следовательно, слишком большой акцент на личности может быть позитивным для компании в краткосрочном периоде, но может привести компанию к ситуации нестабильного управления в долгосрочной перспективе.

Несмотря на то, что семейный бизнес имеет ряд недостатков, он так же имеет определенные достоинства. С точки зрения семейных связей, он имеет положительное влияние на бизнес, контролируемый семьей, так как основан на семейном доверии. Положительно влияя на процесс принятия решений, доверие на основе семьи позволяет семейным фирмам быстро адаптироваться к меняющемуся рынку. На самом деле, семейственность может помочь компании в решении проблемы недостатка рабочей силы. Например, для компании может быть сложно нанимать дополнительную рабочую силу в период начала развития фирмы, но члены семьи могут предоставить временную рабочую силу в течение этого периода, так как они намного больше заинтересованы в сверхурочной работе, по сравнению с работниками со стороны. В таком случае, гибкое использование члена семьи действительно является конкурентоспособным и надежным человеческим ресурсом для предприятий, находящихся под контролем семьи, особенно в период расцвета компании. Более того, акцент на семейственности также может помочь семейному бизнесу выжить в определенной среде. Например, депрессивный период, разделенный членами семьи, может помочь компании перенести трудное время. Кроме того, по сравнению с сотрудниками, не имеющими никакого отношения к семье, сотрудники-родственники более верны компании и такая верность может быть позитивной силой для мотивации сотрудников к тому, чтобы посвятить себя компании⁹¹.

⁹¹ Choi Chi-Cheung (1998) Kinship and Business: Paternal and Maternal Kin in Chaozhou Chinese Family Firms, *Business History*, 40:1, з. 30

Патернализм также имеет ряд положительных черт. Прежде всего, патернализм часто связан с определенными преимуществами лидерства. Например, относительно стабильное и продолжительное лидерство позволяет компаниям, основанным на родстве, накапливать конкурентные преимущества, такие как накопление гуаньси, а также углубленное знание конкретных отраслей промышленности⁹². Помимо этого, относительно стабильное владение очень редко осложнено наличием жесткой внутренней системы. Ведь его уникальные черты, такие как всеобъемлющие полномочия патриарха и высокая централизация власти сокращает сроки принятия решений. Стоит заметить, что бизнес-стратегии так же могут получать выгоду от стабильного лидерства. Это объясняется тем, что продолжительное и стабильное лидерство способствует тому, чтобы компания сфокусировалась на долгосрочных стратегиях развития компании, в сравнении с другими видами компаний, которые зачастую преследуют краткосрочные выгоды путем разделения держателей и посторонних. Более того, процесс принятия решения так же является выгодным при наличии патернализма. Таким образом, централизация власти и управления позволяет компаниям, контролируемым семьей ускорять процесс принятия решений и в дальнейшем позволяет им получить ряд возможностей, адаптируясь на быстроменяющемся рынке⁹³. К тому же, возможность спекулятивной деятельности может быть снижена патернализмом из-за централизованного процесса принятия решений и лидерства.

Несмотря на то, что фирмы, контролируемые семьями, сталкиваются с проблемой ограниченного доступа к банковскому кредиту, у них есть эффективные стратегии для решения проблем, связанных с внешним финансированием. Сокращение операционных издержек является одной из их стратегий. Такой капитал, как персональный доступ, имеет важную связь с гуаньси, помогает семейным фирмам понизить число операционных

⁹² Zheng, "Chinese Family Business", p. 293.

⁹³ Choi Chi-Cheung (1998) Kinship and Business: Paternal and Maternal Kin in Chaoyzhou Chinese Family Firms, Business History, 40:1, p.31

издержек, таких как издержки на поиск полезной информации, фильтрации коммерческой регулировки и реализации договоров⁹⁴. Также стратегия лидерства может служить важным инструментом для семейного бизнеса в решении проблем, ставших результатом внешнего финансирования.

Итак, семейный бизнес, как и любая другая организация в деловой культуре, имеет свой ряд преимуществ и недостатков. В отдельных случаях преимущества могут перетекать в недостатки, и наоборот. Проанализировав сильные и слабые стороны китайского семейного бизнеса можно выявить в них следование конфуцианским принципам, что, в свою очередь, является социокультурной основой для всей деловой культуры в Китае. Таким образом, установив общие корни, мы можем констатировать, что семейный бизнес естественно и эффективно вписывается в национальную деловую культуру, инкорпорируя в нее определенные, свойственные традиционной китайской семье черты - патернализм, иерархию, неформальные связи, создание узкого круга доверенных лиц, имеющих доступ к принятию решений, взаимовыручка партнеров, поддержка членами семьи друг друга. Все эти черты могут как способствовать, так и препятствовать успешному ведению бизнеса, но для тех, кто хочет выстраивать долгосрочные отношения с китайскими партнерами, об этих особенностях необходимо знать и, так или иначе, принимать их во внимание.

⁹⁴ Zheng, "Chinese Family Business", p. 294

Заключение

Китай является одним из ключевых игроков в мировой экономике. За очень короткий период страна добилась огромных достижений, сотворив настоящее экономическое чудо.

Одна из самых характерных черт китайского характера – ощущение древности своей истории, своей культуры и цивилизации. Именно это дает китайскому населению некое внутреннее преимущество над другими нациями⁹⁵.

Деловая культура Китая во многом способствовала быстрому развитию экономики страны. Несмотря на воздействие иностранных деловых культур с началом открытости Китая миру, китайская деловая культура продолжает содержать в себе ценности, накопленные за весь период существования китайской культуры. Огромная роль в ней отведена конфуцианству, которое создает социокультурные основы для функционирования деловой культуры. Таким образом, деловая культура создает среду, в которой успешно функционирует семейный бизнес. Общая основа - конфуцианство – создает для него надежную основу, где действуют понятные и разделяемые обществом правила поведения и ценности. Семейный бизнестакже, несмотря на трансформацию семейных ценностей, содержит в себе элементы конфуцианского учения, которое играет огромную роль в культуре Китая в целом. Именно принципы конфуцианства сыграли большую роль в том, что китайская семья оказалась очень удачным вариантом управления предприятиями в деловой культуре. Следовательно, семейный бизнес и деловая культура имеют общие корни. Именно поэтому, на наш взгляд, семейный бизнес естественно и легко существует в контексте национальной деловой культуры, инкорпорируя в нее определенные, свойственные традиционной китайской семье черты -

⁹⁵Zheng, “Chinese Family Business”, p. 300

патернализм, иерархию, неформальные связи, создание узкого круга доверенных лиц, имеющих доступ к принятию решений, взаимовыручка партнеров, поддержка членами семьи друг друга. Все эти черты могут как способствовать, так и препятствовать успешному ведению бизнеса. Кроме того, так как семья претерпевает серьезную трансформацию, то эти процессы, несомненно, сказываются и моделях семейного бизнеса. Так, например, все больше молодых людей и женщин предпринимают самостоятельные шаги в бизнесе, полагаясь, прежде всего, на собственные силы. Тем не менее, особенности и специфика национальной деловой культуры следует принимать во внимание при выстраивании долгосрочных отношений с китайскими партнерами.

Список использованной литературы

1. Абрамова Н.А. Традиционная культура Китая и межкультурное взаимодействие (социально-философский аспект). Чита: ЧитГТУ, 1998 . 235 с.
2. Буров В.Г. Китай и китайцы глазами российского ученого. М.: ИФ РАН, 2000. - 204 с.
3. Буяров Д.В. Современный Китай: Социально-экономическое развитие, национальная политика, этнопсихология. М.:КРАСАНД, 2011. – 294 с.
- 4.Васильев Л.С. Культы, религии, традиции в Китае - М.: Восточная литература, 2001. — 488 с.
5. Васильев Л.С. Древний Китай: Том 3. Период Чжаньго (V—III вв. до н.э.), М.: Восточная литература РАН, 2006. – 679 с.
6. Васильев Л.С. Древний Китай: Том 1. Предыстория, Шан-Инь, Западное Чжоу (до VIII в. до н.э.) М.: Восточная литература РАН, 1995. – 389 с.
7. Васильев Л.С. Проблемы генезиса китайской мысли – М.: Наука, 1989. – 307 с.
8. Девятков А. Бизнес с китайцами. М.: «Книга по требованию», 2013. – 298 с.
9. Козлов, В.Д., Козлова, А.А. Корпоративная культура - «костюм» успешного бизнеса. // Управление персоналом. 2005. №11. С. 6-8
10. Льюис Р. Столкновение культур: путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей - М.,2013. С.26
11. Лян Шумин. В чем специфика китайской культуры? \ \ Проблемы Дальнего Востока. 2004. №4. С.131-141.
12. Малявин В.В. Китай управляемый. Старый добрый менеджмент. Серия: «Формы правления». М.: «Европа», 2005. – 306 с.
13. Маслов А.А. Китай и китайцы. О чем молчат путеводители. М. 2013. - с .99

14. Маслов А.А. Наблюдая за китайцами. Скрытые правила поведения - М.; 2010. – 109 с.
15. Переломов Л.С. Конфуций: жизнь, учение, судьба. М.: Наука, 1993. – 440с.
16. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. 2005. № 1(13) - с. 59.
17. Романова Н.П. Деловой этикет на Востоке. М., 2005.с.109
18. Тertiцкий К.М. Китайцы: традиционные ценности в современном мире. М.: Восточная литература, 1994. – 347 с. 79
19. Удивительные истории нашего времени и древности. – М.: «Художественная литература», 1988. – 479 с.
20. Фэн Ю-лань. Краткая история китайской философии. Пер. Котенко Р.В. СПб.: «Евразия», 1998. – 376 с.
21. Холл Э. Как понять иностранца без слов. М.1995. С.56
22. Цветы сливы в золотой вазе или Цзинь, Пин, Мэй. – М.: «Художественная литература», 1993. – 766с.
23. Чен Минг-джер Китайский бизнес изнутри. М.: 2009. - 76 с.
24. Ahlstrom, D., Bruton, G.D. & Lui, S. S. Y. (2000) Navigating China's Changing Economy: Strategies for Private Firms, Business Horizons, 43 (1), 5–15.
25. Albert Feuerwerke. Doing Business in China over Three Centuries// Chinese Studies in History, 1998. – p. 17
26. Astrachan, J. H., & McMillan, K. S. 2003. Conflict and communication in the family business. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.
27. . Batjargal, B. 2007. Internet entrepreneurship: Social capital, human capital, and performance of internet ventures in China. Research Policy, 36(5): 605–618.
28. Bertrand, M., & Schoar, A. 2006. The role of family in family firms. Journal of Economic Perspectives, 20 (2): 73–96.
29. Bian, Y. 1997. Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in China. American Sociological Review, 62(3): 366–385.

30. Carney, M. (2005) Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms, Wiley Online Library, 29 (3): 249-265.
31. Chen, X. P., & Peng, S. Q. 2008. Guanxi dynamics: Shifts in the closeness of ties between Chinese coworkers. *Management and Organization Review*, 4(1): 63–80.
32. Chen, X. P., & Chen, C. C. 2004. On the intricacies of the Chinese guanxi: A process model of guanxi development. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3): 305–324.
33. Cheryl Susan McWatters. Family Business development in mainland China: from 1872 to 1949 // *Business history*, 2016. – c.17
34. Choi Chi-Cheung (1998) Kinship and Business: Paternal and Maternal Kin in Chaozhou Chinese Family Firms // *Business History*, 40:1, 26-49
35. Chua, R. Y. J., Morris, M. W., & Ingram, P. 2009. Guanxi vs. networking: Distinctive configurations of affect- and cognition-based trust in the networks of Chinese vs. American managers. *Journal of International Business Studies*, 40(3): 490–508.
36. . Garnaut, R. (2001) *Private Enterprise in China*, Beijing: China Center for Economic Research.
37. Handler, W. C. 1990. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and nextgeneration family members. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(1): 37–51.
38. Handler, W. C. 1994. Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7 (2): 133–157.
39. Hofstede G. *Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its importance for Survival*. L.: McGraw-Hill.,1997. P. 441
40. Jaques E. *The changing culture of a factory*. P. 251.
41. Jun Yan, Ritch Sorenson. The effect of Confucian Values on Succession in Family Business *Family Business Review*; Sep 2006; 19, 3; ABI/INFORM Global p. 235

42. Kanamori, T. and Zhao, Z. (2004) Private Sector Development in the People's Republic of China, Asian Development Bank Institute
43. Kaye, K. 1996. When the family business is a sickness. *Family Business Review*, 9(4): 347–368.
44. Kiong, T. C. and Kee, Y. P. (1998) Guanxi Bases, Xinyong and Chinese Business Networks. *British Journal of Sociology*, 49 (1), 75–96.
45. Leenders, M. and Waarts, E. (2003) Competitiveness and Evolution of Family Businesses: the Role of Family and Business orientation, *European Management Journal*, 21 (6), 686–697.
46. Ling Chen. Family firms, corporate, governance and performance: evidence from Zhejiang, 2009.
47. Longenecker, J., & Schoen, J. 1978. Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3): 1–6.
48. Luo, J.-D. 2005. Particularistic trust and general trust: A network analysis in Chinese organizations. *Management and Organization Review*, 1(3): 437–458.
49. Martinsons, M. G. and Westwood, R. I. (1997) Management Information Systems in the Chinese Business Culture: An Explanatory Theory, *Information & Management*, 32 (5), 215-228
50. Park, S. H. and Luo, Y. (2001) Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Network in Chinese Firms, *Strategic Management Journal*, 22 (5), 455-477.
51. Poutziouris, P., Wang, Y. and Chan, S. (2002) Chinese Entrepreneurship: the Development of Small Family Firms in China, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (4), 383–399.
52. Steier, L. 2001. Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3): 259–276.
53. Tan, W. L. and Fock, S. T. (2001) Coping with Growth Transitions: The Case of Chinese Family Businesses in Singapore, *Family Business Review*, 14 (2), 123–139.

54. Tsui, A., Farh, L., & Xin, K. 2002. Social capital or negative capital: Particularistic ties in Chinese managerial networks. Paper presented at the 62nd Annual Meeting of the Academy of Management, Denver, Colorado, August.
55. Tsui, A., & Farh, J. L. 1997. Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context. *Work and Occupations*, 24(1): 56–79.
56. Tung, R.L., 2010. Achieving Business Success in Confucian Societies : The Importance of Guanxz ' (Connections).
57. Wellington K. K. Chan, "The Organizational Structure of the Traditional Chinese Firm and Its Modern Reform," *Business History Review* 56, no. 2 (1982).
58. Wellington K. K. Chan. Tradition and Change in the Chinese Business Enterprise// *Chinese Studies in History*, 1998. – p.132
59. Whyte, M. K. (1996) The Chinese Family and Economic Development: Obstacle or Engine?, *Economic Development and Culture Change*, 45 (1), 1-30.
60. Wong, S. (1993) The Chinese Family Firm: A Model, *Family Business Review*, 6 (3). 327-340.
61. Xin Chun Li. Research on Chinese family business: perspectives // *Management and Organization Review*, 2015. p. 579-597
62. Xue Dong-Fei. *International Journal of Economics, Commerce and Management* // An assessment of the competitiveness of Chinese family firms. Vol. II, Issue 10, Oct 2014
63. Yu, T. F. L. (2001) The Chinese Family Business as A Strategic System: An Evolutionary Perspective, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7 (1), 22–40.
64. Yung, I. R.M. and Tung, R. L. (1996) Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi (Connections), *Ognazational Dynamics*, 25 (2), 54-65.
65. Zhang, J. and Ma, H. (2008) Adoption of Professional Management in Chinese Family Business: A Multilevel Analysis of Impetuses and Impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26 (1), 119–139.
66. Zheng, "Chinese Family Business," 277–294.