

вило, только специалистов. На этом фоне многочисленные китайские рабочие, техники и инженеры, работая бок о бок с местными трудящимися и будучи в постоянном контакте с ними, способствуют успеху «мягкой силы» Китая.

Благодаря своей политически нейтральной позиции и массовому присутствию китайских тружеников на местах, Китай быстро приобретает контроль над зарубежными природными ресурсами. Японии становится всё труднее конкурировать с КНР в этой сфере, особенно на Африканском континенте. Например, в 2009 г. китайский премьер-министр Вэнь Цзябао пообещал африканским государствам колоссальную сумму в 10 млрд. долл. в виде беспроцентных или льготных займов в течение трех лет. В российской прессе даже появилось слово «Афроки-тай»⁵⁷. Помимо Африки, в наиболее бедных (по доходам на душу населения) государствах Юго-Восточной и Восточной Азии Китай также предстает мощным конкурентом Японии, когда речь идет о строительстве инфраструктуры или обучении местной рабочей силы различным специальностям.

Весьма вероятно, что на фоне упомянутых выше китайских преимуществ любые японские санкции против авторитарных режимов или «стран-изгоев» будут иметь результатом лишь ослабление дипломатических позиций Японии. Более того, проблема экспансии Китая «через помощь развитию» затрагивает не только Японию, но и других доноров из числа стран-членов ОЭСР. Как отмечала «Джапан таймс», им придется либо снизить планку моральных требований к странам-реципиентам, либо смириться с растущим «вовлечением» развивающихся наций Китайской Народной Республикой⁵⁸.

Влияние конфуцианских ценностей на японскую деловую этику

П. В. Кульнева

Отличительной особенностью культуры Японии является способность к заимствованию и преобразованию элементов внешней культуры. Проникшие в страну из соседних государств восточной Азии, в первую очередь из Китая, письменность, буддизм, чайная церемония, живопись подвергались определенной трансформации, накладываясь на уже сформировавшиеся исконно японские традиции¹. То же самое можно сказать и о конфуцианстве.

И зарубежные (напр., Р. Бенедикт), и отечественные (Э. В. Молодякова, С. Б. Маркарян и др.) исследователи сходятся во мнении, что заимствования не вытесняли существующие традиции, а лишь поднимали их на новый, более высокий уровень. Так, в японском бизнесе можно заметить сильное влияние конфуцианских ценностей, которые, удачно интегрировавшись в деловую культуру страны, сделали ее уникальной и достаточно жизнеспособной системой. Существуют даже теории, согласно которым страны Восточной Азии обязаны своими экономическими достижениями именно конфуцианству².

Современная японская система предпринимательства начала формироваться после реставрации Мэйдзи, а многие явления, характеризующие эту систему в наши дни, окончательно сложились после Второй мировой войны³. Оказавшее заметное влияние на эту систему учение Конфуция проникло в страну около полутора тысяч лет назад и за период своего развития в японской среде, безусловно, претерпевало определенные изменения.

Обратимся сначала к основополагающим ценностям конфуцианства. Как известно, начало конфуцианской системе этико-политических учений было положено древнекитайским мыслителем Конфуцием (Кун-Цзы) еще в VI в. до н. э. Идеи учителя получили развитие в трудах его многочисленных учеников и последователей не только в Китае, но и в других

¹ См. Герасимова М. П. Механизм заимствований в японской культуре // Япония. Ежегодник, 2010.

² См., например, Hofstede & Bond (1988). The Confucious Connection: from Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4): 4-21; Wang Jinguo, et.al (2000). The Role of Confucian Values in East Asian Development: Before and After the Financial Crisis. *Journal of International and Area Studies*, vol. 7, No. 1: 115-135.

³ Матрусова Т. Н. Формирование современной системы управления персоналом в Японии // Япония: опыт модернизации. М., 2011, с. 167.

⁵⁷ См. «Коммерсант-Власть», 16.11.2009, № 45.

⁵⁸ The Japan Times, 25.12.2008.

странах Азии и за пределами этого региона. В трактате «Суждения и беседы» («Луньюй»), составленном учениками Конфуция, подняты «вечные» философские вопросы, интересовавшие не только великого учителя, но и многих других философов-классиков. Уникальность философской системы Конфуция в ее направленности на создание гармоничного общества и государства, где каждый индивид знает свое место и ведет себя сообразно этическим нормам и традициям.

Одной из господствующих ценностей конфуцианского учения является иерархия, которая пронизывает общество сверху донизу. Конфуций считал гармоничным то общество, где «государь является государем, сановник – сановником, отец – отцом, сын – сыном»⁴. Эти отношения в конфуцианстве четко определены и иерархически упорядочены. Люди должны проявлять друг к другу подобающее уважение и преданность: дети должны уважать родителей (*сяо*), младшие братья уважать старших (*ди*), подданные уважать своего правителя. Государство представляется как гармоничная, большая семья, где младшие проявляют преданность и уважение к старшим в ответ на их отеческую заботу. Император, являющийся «сыном неба» (*тяньцзы*), выполняет роль отца для всех своих подданных.

Своеобразным средством упорядочения общественных отношений в конфуцианстве является соблюдение ритуалов и этикета *ли*. Конфуций говорил: «На то, что не соответствует ритуалу, нельзя смотреть; то, что не соответствует ритуалу, нельзя слушать; то, что не соответствует ритуалу, нельзя говорить; то, что не соответствует ритуалу, нельзя делать». *Ли* – достаточно широкое понятие, которое включает в себя нормы поведения, основанные на почитании и уважении старших по возрасту и положению: почитание родителей, преданность императору и т. п. В то же время, Конфуций упоминал о *ли* в связи с процессом обучения, чайной церемонией, обрядом оплакивания усопших, государственным управлением. Таким образом, *ли* – это и образцы подобающего поведения, и церемонии, уходящие корнями в далекое прошлое.

Изначально конфуцианство выражало преимущественно интересы родовой знати – высших слоев общества, на которые и распространялось большинство категорий учения. Только к этим слоям общества могли принадлежать «благородные мужи», или *цзюньцзы* – идеальные люди, способные в полной мере постичь конфуцианские добродетели (*жэнь*, *вэнь*, *хэ*, *дэ* и другие), в противоположность так называемым «маленьким людям» – *сяожэнь*. Добродетели эти они могли постичь лишь в том случае, если строго следовали *ли* и постоянно прилагали усилия к самосовершенствованию.

Одна из основополагающих конфуцианских добродетелей – *жэнь*: «человеколюбие», «человечность», «гуманность». Это понятие настолько

⁴ Древнекитайская философия в двух томах. Сост. Ян Хин-шун. М., 1994, т. 1, с. 160.

емко, что его сложно передать несколькими словами. Сам Конфуций упоминал о *жэнь* в целом ряде ситуаций, давая этой добродетели различные определения. По сути, без *жэнь*, к которому человек стремится на протяжении всей своей жизни, он не может ни любить, ни ненавидеть, ни проявлять верность, ни добиться уважения и любви к себе со стороны окружающих, ни освободиться от страхов, ни проявить выносливость и твердость⁵. Очевидно, что эта добродетель воплощает в себе высшую форму взаимоотношений людей в семье и обществе.

Добродетель *вэнь*, согласно Конфуцию, является отражением воспитания, образования и культуры человека, которые учитель не отделял друг от друга. Таким образом, *вэнь* можно трактовать как духовные и моральные качества *цзюньцзы*, результат его культурного развития и самосовершенствования.

Добродетель *хэ* переводят как «согласие», «гармония» или «единение через разномыслие». К *хэ* должны стремиться не только представители народа, но и те, кто управляет государством. *Хэ* подразумевает самостоятельность мышления, исходя из признания за другими права на собственное мнение. Конфуций говорил: «Благородные живут в согласии (*хэ*) [с другими людьми], но не следуют за ними, низкие – следуют [за другими людьми], но не живут с ними в согласии»⁶.

Моральная категория *дэ* упоминается не только в конфуцианских трактатах, но и в трудах других древнекитайских философов. Конфуцианское понятие *дэ* перекликается с категорией, описанной в даосском трактате «Дао дэ цзин», и в обобщенной форме представляет собой «добродетель» или «мораль», дарованную свыше самим *дао* – безличностной силой, волей вселенной, которой должен соответствовать порядок всего сущего. В конфуцианском учении понятия *дао* и *дэ* приводятся в качестве мерила деяний человека. Если «благородный муж» будет следовать *дао*-пути, то в нем будет приумножаться добродетель *дэ*, которая обеспечит гармонию в обществе⁷.

В конфуцианских книгах упоминаются и другие важные морально-этические категории, свойственные истинному *цзюньцзы*: *чжун* (верность и преданность), *и* (долг), *чжэн* (верность и искренность), *лен* (верность жены мужу), *чи* (стыд), *чжи* (разум, мудрость), *синь* (искренность, благонадежность). Таким образом, конфуцианское учение призывает людей к постоянной внутренней работе и всестороннему самосовершенствованию, и это считается залогом создания по-настоящему гармоничного общества.

С тех пор, как в 136 г. до н. э. (эпоха Хань) конфуцианство было провозглашено официальной доктриной китайского государства, на про-

⁵ Гране М., Китайская мысль. М., 2004, с. 326.

⁶ Древнекитайская философия в двух томах. Сост. Ян Хин-шун. М., 1994, т. 1, с. 164.

⁷ См. Религия: Энциклопедия. Сост. и общ. ред. А. А. Грицанов, Г. В. Ситило. Минск, 2007 («конфуцианство»).

тяжении более двух тысяч лет своего существования оно видоизменялось, пополнялось новыми концепциями, временами даже сильно искажалось или полностью отвергалось. Как и любая другая философская система, конфуцианство находилось в зависимости от социальных и политических условий того или иного исторического периода.

Большой вклад в развитие идей Конфуция на начальном этапе внесли последователи учителя Мэн-цзы, Сюнь-цзы и Дун Чжуншу. В средние века неоконфуцианец Чжу Си (1130–1200) привнес в конфуцианское учение ряд новых, революционных идей, за которые чжусианство даже некоторое время подвергалось запрету. Тем не менее, в XIV в. неоконфуцианство получило официальное признание и просуществовало в качестве ведущей конфуцианской доктрины до начала XX в.⁸ В конечном итоге Чжу Си внес огромный вклад в распространение конфуцианских идей, обобщив и опубликовав основные сочинения китайских философов. Четверокнижие под редакцией Чжу Си читали и до сих пор продолжают читать приверженцы конфуцианских традиций по всему миру.

В конце XIX и в XX в., когда в Китае происходил сложный процесс идеологического поиска, конфуцианство подверглось серьезному испытанию. После Синьхайской революции (1911 г.) оно полностью потеряло свое господствующее положение и начало возрождаться в континентальном Китае только после реформ Дэн Сяопина. В тот период, когда континентальный Китай отвернулся от конфуцианства, учение Конфуция бережно хранилось на Тайване, в Японии, Корее, Сингапуре и в других странах конфуцианского ареала.

Несмотря на сложный и длительный процесс эволюции, можно сказать, что основные положения конфуцианского учения, выдвинутые самим Конфуцием, сохраняли свою актуальность веками и тысячелетиями. Приверженцы и последователи конфуцианства лишь обобщали и расширяли его основные концепции, хотя и привнося в них что-то свое, но все же, не разрушая основного фундамента, заложенного учителем. Сам учитель в «Суждениях и беседах» говорит: «Я передаю, но не создаю; я верю в древность и люблю ее», тем самым подтверждая, что его учение является отражением традиционных ценностей китайского общества. Можно говорить о конфуцианском образе мышления, который проходит сквозь тысячелетия существования китайской цивилизации⁹.

Впервые японцы познакомились с конфуцианской моралью в V–VI вв. н. э. В этот период в Японию из корейского государства Кudara вместе

с буддийскими статуями были ввезены конфуцианские книги¹⁰. Однако в древнеяпонских источниках «Кодзики» и «Нихонги» указана более ранняя дата: 285 г. н. э., когда предположительно в Японию прибыл из Кореи ученый-конфуцианец Ван И. Считается, что он преподнес японскому императору «Луньюй» вместе с книгой о китайских иероглифах. Последняя дата вряд ли достоверна, но точно известно, что конфуцианство попало в Японию в глубокой древности, около полутора тысяч лет назад, и путь его пролегал через Корею.

Как уже упоминалось, способность к заимствованию и преобразованию элементов внешней культуры является одной из отличительных особенностей культуры Японии. Надо отметить, что именно благодаря этой способности конфуцианское учение так хорошо вписалось в японскую среду, несмотря на прочные позиции в ней синтоизма и буддизма.

Принц Сётоку Тайси (574–622), являвшийся регентом при японской императрице Суйко в период распространения конфуцианства в Японии, ввел понятие о том, что синтоизм – ствол, буддизм – ветви, а конфуцианство – листья на этих ветвях¹¹. Это означало, что учения должны были не исключать, а дополнять друг друга. На практике, уже во введенной принцем Сётоку в начале VII в. системе 12 рангов и в его «Конституции из 17 статей» сочетались элементы нескольких учений: буддизма, конфуцианства и даосизма¹². В этом консенсусе ярко проявилась та самая способность японской культуры соединять в себе, казалось бы, несоединимые вещи; вбирать в себя наиболее ценные достижения других наций и создавать на их основе нечто уникальное. Так произошло и с конфуцианством. Его дальнейшее развитие в Японии происходило в условиях сосуществования различных идеологических концепций.

Хотя конфуцианское учение проникло в Японию еще в VI в., массовость оно обрело только в средние века, когда были переведены на японский язык и получили распространение работы китайских философов. Расцветом конфуцианства в Японии можно считать эпоху Токугава (1603–1867). В этот период в жизни японского общества ярко прослеживались такие основополагающие ценности конфуцианского учения, как иерархия и церемониальность; господствовали конфуцианские моральные принципы. Были ли эти ценности и моральные принципы исконно свойственны японскому обществу или же были привнесены в жизнь японского народа конфуцианством, они определенно соответствовали конфуцианским канонам. Скорее всего, конфуцианское учение прижилось в Японии именно потому, что в обществе были определенные предпосылки для того, чтобы принять его.

⁸ См. *Ткачева Т. О.* Конфуцианство в странах Восточной Азии: исторический выбор и социальная практика: вторая половина XX в. – начало XXI в. Диссертация на соискание степени кандидата исторических наук. Краснодар, 2009, с. 44–49.

⁹ Древнекитайская философия в двух томах. Цит. соч., с. 153.

¹⁰ *Иэнага Сабуро.* История японской культуры. М., 1972, с. 32–33.

¹¹ *Таити Сакая.* Что такое Япония? М., 1992, с. 139.

¹² См. *Иофан Н. А.* Культура древней Японии. М., 1974, с. 90–92.

В период Токугава общество было четко стратифицировано¹³. Главными принципами этой стратификации были уважение младших к старшим и неизменность социальных статусов и ролей: переход из одного сословия в другое считался немыслимым и практически невозможным. Иерархичность и упорядоченность общества определяли принадлежность каждого японца к определенным группам – не только к своему сословию, но и к семейному клану, а также к группам, связанным с его профессиональной деятельностью. Таким образом, для японского общества была характерна высокая степень коллективизма. При этом преданность и уважение следовало проявлять не только к вышестоящим по статусу, но и к своему коллективу.

Жизнь токугавского общества была упорядочена многочисленными церемониями. Практически любое действие следовало производить с соблюдением специальных правил и предписаний. Это относилось и к общению между людьми в соответствии с социальной иерархией, и к приему пищи, и к чайной церемонии, и даже к таким мелочам, как использование веера¹⁴. Эти церемонии и ритуалы, называемые по-японски *рэй*, восходили своими корнями к конфуцианским ритуалам *ли*. Однако в Японии они были возведены в некий абсолют, распространившись на все сферы общественной жизни.

Господствующими ценностями периода Токугава были социальная гармония, скромность, трудолюбие, экономность и бережливость, грамотность и образованность. Безделье, леность, роскошь и излишества осуждались. Все это также вполне соответствовало конфуцианским канонам.

После реставрации Мэйдзи (1868 г.) конфуцианские традиции стали важным средством стабилизации общественно-политической ситуации в стране. В формировании новой японской государственности политические деятели Японии опирались на конфуцианские ценности: постоянно подчеркивалась важность церемониального поведения для обеспечения общественного порядка; правительство стремилось к иерархическому распределению обязанностей между людьми и государством во всех сферах общественной жизни, в том числе, в политической, религиозной, экономической¹⁵. Но теперь конфуцианские традиции предстали в несколько иной интерпретации. Конфуцианское понятие «семьи» было расширено до уровня государства, а добродетели почтения (*ко:*) и преданности (*тё:*)* были возведены до уровня преклонения перед императором. Одна из задач реставрации Мэйдзи и заключалась

в том, чтобы восстановить позиции императора, вернуть его на вершину японской иерархической системы. В этом контексте концепции *сяо* и *чжун* как нельзя лучше отражали то положение, которое занял император в японском обществе после реставрации. Именно в такой новой, модернизированной форме конфуцианские ценности укоренились в общественном сознании японцев в эпоху Мэйдзи.

Конфуцианские ценности возвращались в японцах уже с детского возраста. В 1880 г. в японских школах был введен предмет под названием *сюсин* («воспитание личности»), существующий и ныне под названием *дотоку* («моральное воспитание»). Его программа была разработана на основе конфуцианской этики, с акцентом на воспитании таких моральных качеств личности, как скромность, трудолюбие, доброта к ближнему, отзывчивость, сострадание, целеустремленность и самосовершенствование. Кроме того, предмет *сюсин* с раннего возраста прививал ребенку соответствующие привычки, направляя его жизнь в русло церемониальности.

Вообще, церемониальность в период после реставрации Мэйдзи распространялась практически на все сферы общественной жизни. Как отмечает А. Н. Мещеряков, в этот период существовала масса предписаний подобающего поведения, и практически любое действие выполнялось по заданным правилам. Следование этим правилам считалось естественным и желательным; поведение, отклонявшееся от правил, считалось неприличным¹⁶.

Несмотря на массовое распространение в Японии западной, в первую очередь американской культуры после Второй мировой войны, конфуцианское наследие до сих пор сохраняет прочные позиции в этой стране. За полторы тысячи лет существования в японской среде конфуцианские ценности настолько органично вписались в общественное устройство, что их можно обнаружить в самых различных сферах современной общественной жизни, вплоть до деловой культуры. Можно сказать, что уже на самом раннем этапе своего развития японское предпринимательство формировалось на основе конфуцианских традиций.

В первой половине XIX в. политическая роль сёгуна заметно ослабла. На фоне потери могущества сёгунов все большее влияние приобретали ремесленники и торговцы. При ликвидации прежней сословной системы во время реставрации Мэйдзи сёгунам, даймё и самураям была выдана достаточно солидная компенсация. Многие из них, используя эти средства, начали заниматься коммерческой деятельностью¹⁷. Помимо этого, на закате японского феодализма были распространены взаимовыгодные

13 См. Леценко Н. Ф. Япония в эпоху Токугава. М., 2010, с. 87–92.

14 Мещеряков А. Н. Статья японцем. М., 2012, с. 272–273.

15 Бенедикт Р. Хризантема и меч. Модели японской культуры. Санкт-Петербург, 2007, с. 115–136.

* Ко: – аналог китайского сяо; тю: – аналог китайского чжун.

16 Мещеряков А. Н. Цит.: соч., с. 272–275.

17 Ян Чжункуй. Жучзя вэньхуа-шуй чутань (Начальное исследование ареала распространения конфуцианства). Тайвань, 1994 (на кит. яз.), с. 317.

«союзы» обедневших самураев и торговцев, когда торговцы покупали самурайский статус, распространяя в этом классе свои знания¹⁸.

Стоит отметить, что испокон веков на конфуцианских ценностях воспитывалась именно японская элита. В древней Японии конфуцианство было достоинством знатных родов, передающих его по наследству как тайную традицию¹⁹. И хотя в период Токугава конфуцианское учение приобрело массовость и распространилось в простонародье, самураи оставались его главными носителями.

Уже в XIX в. стали появляться предприниматели, воспитанные на конфуцианских традициях и придерживавшиеся ярко выраженных конфуцианских взглядов. «Отец японского капитализма» Сибусава Эйити (1840–1931), основавший множество акционерных компаний, а также участвовавший в создании первого в Японии банка западного типа и первой биржи, происходил из не аристократической, но достаточно интеллигентной семьи, хорошо знакомой с учением Конфуция и следовавшей его канонам. Получив в детстве соответствующее образование, Э. Сибусава пронес его через всю свою жизнь и был глубоко убежден, что любая предпринимательская деятельность должна основываться на ценностях конфуцианства. Эти убеждения изложены в его книге «Луный и счеты» («Ронго то соробан»), популярной среди японских бизнесменов и в наше время.

Одним из более современных приверженцев конфуцианских традиций в предпринимательстве является известный японский банкир Иробэ Ёсиаки (1911–2001). По его словам, «нормы морали, господствовавшие в Японии в периоды Мэйдзи и Токугава, происходят не из буддизма или христианства, а именно из конфуцианства... японское чувство вины* возникло как отражение конфуцианства... конфуцианство стало основой социальных норм японского общества»²⁰. Ё. Иробэ является автором ряда книг о конфуцианстве и бизнесе. Среди них «Возрождение «Луной»» («Ёмигаэру ронго»), «Луной» как теория лидерства» («Сидосэрон тоситэ-но ронго») и другие.

Конфуцианские нормы и традиции проявляются в современном японском предпринимательстве в различных формах и на разных уровнях. Возможно, не все эти проявления напрямую связаны с учением Конфуция, но все же в основной своей массе так или иначе с ним переключаются. В любом случае, конфуцианские традиции подверглись в японской среде определенной трансформации и проявляются в японском

бизнесе несколько иначе, чем в китайском. Сравнение этих форм проявления является чрезвычайно интересной областью исследований, но выходит за рамки данной статьи. Здесь мы рассмотрим лишь основные формы проявления конфуцианской морали, этики, ценностей в японской деловой среде.

Мы говорили о том, что одной из базовых ценностей конфуцианства является семья. В Японии семейственность общественных отношений распространилась гораздо дальше биологической семьи, на множество уровней вплоть до масштабов государства. Как отметила социальный антрополог Наканэ Тизэ, для японцев коллектив, или «место» (*ба*), «[социальные] рамки» (*ваку*) имеют гораздо большее значение, чем статус²¹. Так, организация или компания являются в Японии одним из важнейших социальных институтов, который порой заменяет семью.

Показательно, что целый ряд ныне известных во всем мире японских корпораций начинали свое существование как семейные предприятия. Это и знаменитые японские дзайбацу («Mitsui», «Mitsubishi», «Sumitomo», «Yasuda»), и крупнейшие предприятия машиностроительной («Toyota») и электротехнической («Matsushita Denki»), переименованная в 2008 г. в «Panasonic Corporation») отраслей. В целом для японской экономики характерна большая роль семейного бизнеса. Малые и средние предприятия производят в Японии около половины валового внутреннего продукта²².

Хотя с увеличением размера компании в ее ряды привлекается все больше сотрудников, не связанных между собой кровно-родственными связями, в крупных японских корпорациях сохраняются близкие к семейным традиции взаимной поддержки и большая степень сплоченности.

Если рассмотреть крупное японское предприятие с классической системой «пожизненного найма и предпочтений по старшинству»*, то все члены его трудового коллектива воспринимаются как часть одной семьи. Можно сказать, что работодатель в этой семье выступает в роли отца, проявляя по отношению к своим подчиненным поистине отеческую доброту. Как правило, крупные японские компании заботятся о

21 Наканэ Тизэ. Татэ сякай-но нингэн канкэй. (Человеческие отношения в вертикальном обществе). Токио, 2008, с. 26–31.

22 Лебедева И. П. Малый бизнес в Японии. М., 2004, с. 6.

* Система «пожизненного найма и предпочтений по старшинству» была введена в Японии в начале XX в. Ее основными целями было воспитание и подготовка квалифицированных кадров, преданных компании, и предотвращение перехода этих кадров к конкурентам. Система привилегий и гарантий для работников, растущие с увеличением срока службы заработная плата и бонусы, корпоративный дух и моральная поддержка всех членов коллектива должны были удерживать человека на одном рабочем месте «пожизненно», то есть до ухода на пенсию. Система «пожизненного найма и предпочтений по старшинству» соответствует потребности японцев в гармонии, стабильности и предсказуемости жизни, поэтому до сих пор сохранила достаточно прочные позиции, хотя постепенно и начала размываться.

18 Бенедикт Р., Хризантема и меч. Модели японской культуры, с. 118.

19 Пронников В. А., Ладанов И. Д. Японцы. Этнографические очерки. М., 1983, с. 79.

* Речь идет о том, что японская культура относится к так называемым «культурам вины», а не к «культурам стыда» (понятия введены Рут Бенедикт).

20 Japanese Business: Cultural Perspective. Subhash Durlabhji, Norton E. Marks (ed.). Albany, 1993., p. 50.

самых разных сторонах жизни сотрудников: содействуют в получении достойного жилья и накоплении состояния, гарантируют выплату пенсий, предоставляют льготы при банковском обслуживании, пользовании столовой и транспортом, дают возможность оформления беспроцентных кредитов и получения страховки за счет компании, предлагают качественное медицинское обслуживание. Естественно, что благодарностью за такие привилегии становится граничащая с «сыновней почтительностью» лояльность сотрудников к руководству компании²³. В Японии не принято переходить из одной компании в другую в поисках более выгодных условий найма. Часто японец отождествляет себя с одной организацией в течение всей своей жизни.

Если «пожизненный» наем является отражением семейственности японских предприятий, то «система преференций по старшинству» – проявление иерархии в японском предпринимательстве. Карьерный рост в такой системе происходит с увеличением срока найма. Придя работать в компанию, новичок не может сразу занять высокий пост, даже если обладает недюжинными способностями. Как правило, он начинает с самых низов, к примеру, с уровня продавца или кассира крупной корпорации. Так новый работник получает возможность познакомиться со всеми аспектами работы компании (в дальнейшем происходит ротация из отдела в отдел). С другой стороны, такая система ставит всех в равные, справедливые условия. Чем дольше человек работает в компании, тем большими привилегиями он пользуется, и тем более уважаем. При этом старшие (*сэмтай**) проявляют должную заботу о младших (*кохай*).

В японском предпринимательстве иерархия присутствует и на других уровнях: в отношениях между заказчиком и продавцом, между материнской и дочерней компанией, между головным отделением компании и филиалом. Интересно рассмотреть группизм и иерархию в японской экономике на макроуровне.

В Японии распространены горизонтальные и вертикальные объединения предприятий²⁴. Вертикальные объединения *кэйрэцу* представляют собой группы из крупных компаний, малых и средних фирм, связанных между собой устойчивыми и долговременными отношениями в рамках организации субподрядных работ. Свои *кэйрэцу* имеют практически все крупные промышленные предприятия, а среди малых и средних предприятий около половины являются субподрядчиками крупных

фирм. Компании объединяют в первую очередь производственные связи, а также участие в капитале друг друга, обмен персоналом, технологическая поддержка.

Чтобы показать, насколько близки между собой эти предприятия, достаточно сказать, что во многих ситуациях они ставят стабильность отношений и взаимопомощь выше экономической выгоды. Так, во время тяжелой ситуации в японском автомобилестроении в начале 2000-х гг. головная компания «Toyota» приложила огромные усилия для консолидации своего *кэйрэцу*. Она активно содействовала группированным фирмам в получении финансовых ресурсов и привлекала к поставкам деталей и компонентов собственных субподрядчиков, отказавшись от стратегии отбора поставщиков по критерию ценовой конкурентоспособности. Еще один пример взаимной поддержки: когда в 1990-е гг. японские корпорации были вынуждены сокращать штат сотрудников вопреки традициям «пожизненного» найма, в некоторых случаях уволенных людей принимали на работу другие предприятия группы²⁵.

Но вернемся к внутреннему устройству отдельно взятой компании, поскольку именно внутри компании, в отношениях между ее сотрудниками, в господствующей в коллективе системе ценностей можно увидеть много общего с конфуцианством.

Одной из главных ценностей японского делового коллектива является гармония (*ва*). Известно, что не только в деловой среде, но и в своем обществе японцы больше ориентируются на интересы группы, чем на индивидуальные цели, они стремятся учесть мнения всех членов коллектива и избежать любых конфликтов. Гармония *ва* является одним из основополагающих принципов японского мировосприятия. Она подразумевает поддержание целостности и равновесия во всем, постоянный поиск золотой середины и компромиссов²⁶. Этот принцип распространяется на все сферы японской общественной жизни, в том числе, на деловую среду.

В японских организациях люди, как правило, действуют сообща и принимают решения единогласно или на основе консенсуса. Хотя формально начальник, будучи старшим, имеет право принятия решений, на практике любое решение обычно заранее, до совещания согласовывается с коллективом сотрудников. В японских компаниях распространена практика так называемой «увязки корней» (*нэмаваси*). Это достаточно долгий процесс обсуждения какого-либо решения на всех уровнях. При этом задействуется такой документ, как *ринги-сё* – своеобразный циркуляр, который передается внутри компании снизу вверх и должен

²³ Трудовые отношения в японских компаниях подробно рассмотрены Матрусовой Т. Н. в ее работах «Япония: материальное стимулирование в фирмах», М., 1992; «Организация как социально-техническая система и управление персоналом в японской фирме» // Труд за рубежом, 1999, №4; «Прошлое и настоящее управления персоналом» // Япония сегодня, М., 2002 и др.

* Специальное слово в японском языке, обозначающее старшего, более опытного человека, «первопроходца» в чем-либо. Противоположное понятие – кохай, «идущий следом».

²⁴ См.: Экономика Японии. Под ред. Лебедевой И. П., Тимониной И. Л. М., 2008, с. 351–367.

²⁵ Shoji Azuma, Kunihiko Ogawa. Readings on Japanese Society and Business. Tokyo, 1995, p. 124–125.

²⁶ Молодякова Э. В., Маркарян С. Б. О японском типе модернизации // Япония: опыт модернизации. М., 2011, с. 59.

собрать определенное количество личных печатей менеджеров (*ханко*), в зависимости от важности решения и причастности к нему того или иного сотрудника. В любом случае решение не принимается, пока не получено согласие всех заинтересованных сторон²⁷.

Такой же механизм действует и в японских профсоюзах. Стоит сразу отметить, что профсоюзы в Японии представляют собой совершенно особую систему, не имеющую аналогов в мире. Специфика японских профсоюзов состоит в том, что они возникают преимущественно на базе отдельных предприятий, а не на базе отраслей, как в США и странах Европы. Объединяя работников различных уровней, профсоюзы выражают интересы каждого отдельного предприятия, не вступая в конфликт с его менеджментом. Таким образом, менеджмент и рабочие не противостоят друг другу, а работают в единой команде, учитывая интересы друг друга.

В бизнесе японцы стремятся к гармонии не только при принятии решений, но и в простом общении. Японский стиль ведения беседы (в том числе деловой) отличается известными особенностями, отражающими стремление элиминировать конфликты, столкновения и противоречия, поддерживать баланс интересов между всеми участвующими сторонами.

Японцы избегают прямого выражения своих мыслей, особенно в тех ситуациях, когда могут быть затронуты интересы собеседника или когда необходимо дать отрицательный ответ. Часто такой ответ дается не прямо, а посредством завуалированных намеков, не всегда понятных для европейца. Японец может сказать, что должен подумать или посоветоваться с начальством, что это очень сложный вопрос, что он не считает данный вариант наиболее приемлемым и т. п. Иногда, чтобы избежать категоричного «нет», японцы переводят разговор на другую тему, что также можно понимать как несогласие. Когда японец чувствует, что не может выполнить какую-либо просьбу, он может сказать, что «сделает все, что от него зависит, но если эти старания не приведут к результату, он заранее просит прощения». Чтобы избежать неловкой ситуации, японец может даже солгать²⁸.

Молчание также может означать, что собеседник не согласен. Для японца молчание является лишь способом воздержания от внешнего выражения своих мыслей и переживаний. Известно, что японцы проявляют в беседе большую активность в случае согласия: они вставляют в беседу краткие положительные комментарии, повторяют части услышанной фразы²⁹. Как правило, чем больше противоречий выявляется в беседе японцев, тем менее эмоционально проходит дискуссия.

27 Спандарьян В. Б. Деловая Япония. М., 1991, с. 78–80.

28 Herbert Passin, *Tokuoka Takao*. Eigo-ka suru nihon shakai (Японское общество, которое начинает говорить на английском языке). Токио, 1982 (на яп. яз.), с. 71.

29 Рыбалкин С. П. Обучение дискуссии на японском языке // Японский язык в ВУЗе: актуальные проблемы преподавания, Выпуск 1. М., 2008, с. 38.

Сам по себе японский язык отражает чрезвычайную тактичность японцев при переговорах. В нем существует множество оборотов вежливости. Эти обороты отражают, в частности, градацию социальных статусов. Таким образом, иерархия японского общества нашла заметное отражение и в языке.

Средством достижения гармонии в общении является, в частности, его ритуализированность и церемониальность. Японцы создали инструкции и предписания практически на все случаи жизни, и их присутствие особенно заметно в деловой среде.

Практически в любом японском офисе поведение сотрудников в той или иной степени регламентировано: существуют определенный распорядок дня, определенная форма одежды, инструкции поведения для различных ситуаций. В некоторых инструкциях определены даже угол приветственного поклона, зависящий от статуса собеседника, детали внешнего вида сотрудников (вплоть до высоты каблука обуви), слова и выражения, которые позволительно или непозволительно употреблять при рассказе о себе и при общении с посетителями. Существуют также инструкции для проведения переговоров или собрания, для грамотного ведения деловой переписки и т. п. Чтобы обеспечить гармоничную работу офиса сотрудники наиболее «правильных» японских компаний учатся, как открывать дверь, как садиться в машину, как правильно приходить на работу и уходить с работы, как вежливо поддерживать разговор и многим другим вещам.

Большой популярностью в Японии пользуются регулярно проводимые квалификационные экзамены для секретарей и для работников сферы обслуживания. Японцы сдают экзамены на сертификаты по деловой переписке, по манерам в деловом общении, по деловому общению посредством телефонных переговоров³⁰. Наличие таких сертификатов значительно увеличивает шансы трудоустройства в хорошую японскую компанию.

В отличие от Европы, в Японии очень мало предприятий со свободной, демократичной формой одежды, с гибким графиком работы, с либеральным начальством, стремящимся создать в рабочем коллективе свободную, непринужденную атмосферу. Даже офисам иностранных компаний в Японии оказывается сложно сохранить свою свободу и идентичность, и они невольно попадают в рамки японской церемониальности.

Известный нидерландский социолог Герт Хофстеде отметил, что для японской культуры характерна достаточно высокая степень неприятия неопределенности*. Может быть, поэтому японцам так важны инструкции

30 <http://jitsumu-kentei.jp>

* Неприятие (избегание) неопределенности – один из критериев оценки особенностей культуры различных народов, введенный Г. Хофстеде и использованный им для сравнительного

и предписания во всех сферах общественной жизни: церемонии и ритуалы вполне соответствуют их национальному характеру.

Помимо упомянутой выше гармонии, господствующими ценностями в японской деловой среде являются скромность и сдержанность, упорство и трудолюбие, чувство долга.

Воплощением японской скромности и сдержанности является поговорка «выступающий гвоздь забивают». Она означает, что не следует выделяться на фоне окружающих, демонстрируя свои достижения и способности. По большому счету, каждый человек обязан вести себя в соответствии со своим социальным положением, зависящим, как правило, от возраста и приобретенного опыта. Это тесно связано с рассмотренной выше иерархией. Скромность и сдержанность подразумевают безусловное подчинение авторитету и некое самоуничижение перед вышестоящими. Как правило, в японских организациях авторитет управляющего не подвергается сомнению. Скромность и сдержанность также означают, что японцу не свойственны твердые принципы, то есть во всех своих действиях он стремится приспособиться к интересам группы и найти компромисс.

Ярким свидетельством свойственных японскому народу целеустремленности, упорству и трудолюбию является быстрый подъем экономики Японии после Второй мировой войны – «японское экономическое чудо», достигнутое благодаря планомерному движению к поставленным целям. Большинству японцев от природы свойственно добросовестное отношение к выполнению любого дела. Они умеют поставить четкую цель и прилагать все возможные усилия к ее достижению. В японской компании это считается одним из высших достоинств любого работника. Трудолюбие и добросовестность там ценятся превыше всего, а наибольшего уважения заслуживают сотрудники, работающие сверхурочно. Сама атмосфера в компании нацелена на упорный труд.

Отдельного внимания заслуживает японское чувство долга (*он*). Оно является одним из основополагающих моральных принципов японцев, распространяясь на все сферы общественной жизни. Долг в японской культуре – настолько всеобъемлющее и разностороннее понятие, что Рут Бенедикт приводит целую классификацию типов долга и

анализа. Другие критерии – дистанцированность от власти, степень обособленности/индивидуализма и сплоченности/коллективизма, «мужественность» и «женственность», краткосрочная и долгосрочная ориентация на будущее. В исследовании Г. Хофстеде японская культура получила наибольшее количество баллов по уровню «мужественности» (95 баллов из 100), уровню неприятия неопределенности (92 балла) и степени долгосрочности ориентации на будущее (80 баллов), войдя в первую десятку среди исследуемых стран по этим показателям. Высокий уровень «мужественности», помимо преобладающей роли мужчин в обществе, означает, что японская культура нацелена на достижение результата любой ценой, и преобладающими ценностями в ней являются упорный труд и материальное благополучие (см. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York).

его выплат в зависимости от сферы социальных отношений и тяжести обязательств.

Моральная категория долга в Японии восходит своими корнями к конфуцианским добродетелям *чжун* (яп. *тю:*), *сяо* (яп. *ко:*), *жэнь* (яп. *дзин*), и хотя в японской среде все они подверглись сильной трансформации, вплоть до полной девальвации понятия *жэнь* в период Токугава (это слово стали употреблять в японском языке в совершенно иных ситуациях, не имеющих ничего общего с добродетелью)³¹, совершенно очевидно, что в современном японском обществе моральный долг является одной из преобладающих ценностей. Это проявляется в практически беспрекословном соблюдении большинством японцев правил и норм поведения в обществе, иногда даже вопреки собственному желанию, в выполнении обязательств перед старшими и коллективом, в добросовестности и добропорядочности.

Если рассмотреть понятие долга шире, то оно распространяется и на принципы работы японских корпораций. В бизнесе (как и в человеческой природе) традиционно противостоят два начала: чувство долга и стремление к выгоде. Вопрос о примате одного из этих начал поднимался не только Конфуцием, но и его предшественниками и последователями. Мнения мыслителей о долге и выгоде делятся на три группы: одни считают, что долг превышает выгоды, другие – что выгода стоит на первом месте, третьи – что эти начала взаимосвязаны, то есть существует выгода, основанная на долге, т. е. нравственная выгода. Конфуцианская традиция больше склоняется к верховенству чувства долга: долг – это то, чем должен руководствоваться «благородный муж». Хотя ни сам Конфуций, ни его последователи не отрицали, что выгода является залогом стабильности государства, материальное процветание, согласно конфуцианскому учению, невозможно без нравственных ценностей³².

Представляется, что в японском бизнесе господствует постулат о том, что любая выгода должна основываться на нравственных ценностях. Достаточно посмотреть на миссии японских компаний: «наша философия – созидание и забота во имя жизни» («Yamanouchi Group»), «мы хотим радовать людей, тем самым улучшая их физическое и душевное состояние» («Bourbon Corporation»), «профессия дает возможность зарабатывать на жизнь, но настоящая ценность профессии в возможности быть полезным для других» («Shoei Sangyo Co.») и др.³³

Пытаясь завоевать расположение клиентов, подобные утверждения используют в своих миссиях и слоганах многие компании по всему миру, и, несомненно, для определенной части этих компаний главной и

³¹ Бенедикт Р. Цит. соч., с. 158.

³² Ткачева Т. О., Цит. соч., с. 162–181.

³³ Там же, с. 172–173.

конечной целью является собственная выгода. Но если представить себе, какие издержки понесла корпорация «Toyota», отозвав с мирового рынка около 10 млн. автомобилей в 2009–2010 гг., или чего стоило в 2011 г. компании «Sony» изъять из мировых торговых сетей почти 2 млн. ЖК телевизоров, чтобы обеспечить безопасность потребителей, то сложно приписать эти действия одному лишь стремлению к выгоде.

Японским предприятиям свойствен высокий уровень социальной ответственности, и по ряду показателей они занимают лидирующие позиции в мире. Во-первых, к социальной ответственности компании относятся ее отношение к работающему персоналу. О системе «пожизненного» найма было подробно рассказано выше, и ее преимущества не вызывают сомнений (хотя существуют и определенные недостатки). Во-вторых, японские предприятия проявляют большую заботу о своих клиентах. Японский сервис известен во всем мире, не говоря уже о готовности корпораций понести большие потери ради обеспечения безопасности клиентов. В-третьих, японские предприятия известны своей заботой об окружающей среде, благотворительностью и другими инициативами, направленными на улучшение жизни общества. Япония занимает первое место в мире по соблюдению международного экологического стандарта ISO 14001. 70% из 3 тыс. опрошенных в 2006 г. агентством «Nikkei Ecology» японских компаний заявили, что принимают меры по энергосбережению и сокращению отходов, несмотря на связанный с этим рост издержек. Это является одним из основных принципов их работы и долгосрочной стратегией³⁴.

Говоря о благотворительности, приведем один из последних примеров. Год назад на востоке острова Хонсю произошло сильнейшее землетрясение за всю историю наблюдений, которое унесло жизни 15854 человек и нанесло сокрушительный удар по важным стратегическим объектам, транспортным узлам и промышленной базе страны. Для помощи пострадавшим и восстановления разрушенных районов были объединены усилия огромного количества государственных и неправительственных организаций, корпораций, малых и средних предприятий и индивидуальных добровольцев. Проявилась небывалая сплоченность японской нации не только на уровне родственников, друзей, соотечественников, но и на уровне бизнеса. Сотни японских компаний внесли свой вклад в возрождение пострадавшего региона в виде финансовых средств и гуманитарной помощи. По некоторым оценкам уже через два месяца после землетрясения и цунами японское Общество красного креста получило 182 млрд. иен пожертвований³⁵ (более 2 млрд. долл. США).

В этой помощи проявились и коллективизм и сплоченность японцев, и такие конфуцианские добродетели, как человечность, сострадание, чувство долга, мужество и целеустремленность.

* * *

В последние десятилетия экономика Японии все более активно включается в мировые глобализационные процессы. В этих условиях уникальность и самобытность японской деловой культуры проявляется особенно ярко. При функционировании японских предприятий на зарубежных рынках, при установлении деловых контактов компаний с иностранными, в международных слияниях и поглощениях заметен контраст между японской деловой этикой и принятыми на западе традициями ведения бизнеса.

Роль деловой этики в международном бизнесе чрезвычайно велика, и ее нельзя недооценивать. Понимание особенностей деловой культуры партнера является важным фактором успеха международных слияний и поглощений. Известен пример успешного альянса французской автомобильной компании «Renault» с японским автопроизводителем «Nissan», заключенный в 1999 г. Но есть и другой пример. В тот же период, в 2000 г. автоконцерн «Daimler-Chrysler» предпринял неудачную попытку поглощения японской автомобильной компании «Mitsubishi». Среди причин этой неудачи аналитики называют невнимание руководства немецкого концерна к таким особенностям японской компании, как иерархическая организационная структура и склонность японского персонала к группизму. Не сумевший найти общий язык с японскими сотрудниками менеджмент «DaimlerChrysler» так и не был принят японской стороной. Была также недооценена роль *кэйрэцу* в работе компании. Система поставок запчастей в «Mitsubishi» оказалась не такой гибкой, как ожидалось, ее было сложно реорганизовать. Казалось, что руководство и сотрудники компании все время оглядывались на группу своих предприятий, зная, что всегда получают их поддержку в случае необходимости³⁶.

В то же время, новому главе альянса «Renault-Nissan» Карлосу Гону удалось найти приемлемые для японской стороны способы коммуникации между персоналом двух предприятий, поставить четкие и ясные цели развития альянса, грамотно укомплектовать команду топ-менеджеров. Можно сказать, что компания «Nissan» оказалась не такой консервативной, как «Mitsubishi» и сделала шаг навстречу западному предприятию, передав бразды правления европейскому менеджеру и частично отказавшись от своих принципов.

Функционирование в новой деловой среде и взаимодействие в ней с иностранными предприятиями будет неизбежно накладывать отпечаток на японскую деловую этику. Некоторые компании открыты для новых тенденций и с готовностью заимствуют западные бизнес-модели,

³⁴ http://www.jetro.go.jp/en/reports/market/pdf/2006_20_ms.pdf

³⁵ <http://www.toyokeizai.net/business/society/detail/AC/a353b408ed2e647b08e0ee03e39ec4c1>

³⁶ См. Fabian J. Froese, Leif E. Goeritz. Integration Management of Western Acquisitions in Japan. Asian Business & Management, 2007, 6 (95–114).

другие (большинство крупных предприятий Японии) – более консервативны. Глобальные изменения в японской деловой этике невозможны без фундаментальных перемен базовых культурных ценностей общества, поэтому очевидно, что этот процесс будет долгим и медленным. Вероятно, что как и в случаях с другими японскими заимствованиями, и в деловой среде будет со временем найден определенный компромисс: японская деловая культура частично сохранит свои глубокие традиции, а частично приспособит их к меняющейся среде, постепенно вбирая в себя лучшие достижения мировой практики.

Русский взгляд на Японию: мифы и реальность

В. М. Алпатов

Тема статьи – типичные представления о Японии, распространенные в нашей стране в те или иные эпохи. Речь не будет идти о взглядах специалистов, стремившихся и продолжающих стремиться к исследованию японских реалий, хотя массовые представления могут сказываться и на них (поэтому иногда и их мнения будут учитываться). Я рассматриваю, прежде всего, то, каким образом видели Японию обычные люди, как простые, так и интеллигентные, но далекие от профессиональных занятий данной страной. В таких случаях чаще всего далекая страна видится сквозь призму устойчивых, но меняющихся со временем стереотипов и мифов. Все эти стереотипы и мифы никогда не создаются на пустом месте и отражают некоторую реальность, но это отражение может оказаться очень произвольным. При этом на такие представления всегда влияет ситуация в своей собственной стране, чужой мир рассматривается в сопоставлении с тем, что нравится или не нравится у себя дома.

Сколько-нибудь устойчивые представления о Японии смогли сформироваться в России лишь в период «открытия» этой страны в середине XIX в., когда между двумя государствами установились регулярные контакты. Тогда сложился исторически первый образ Японии как непонятной восточной страны, где всё не так, как у нас. Но при всей привлекательности японской экзотики японцы воспринимались как народ, еще не овладевший вершинами мировой (то есть европейской) цивилизации, а их малый по сравнению с русскими рост усиливал представление о них как о детях.

Такой взгляд на Японию четко выразил первый из крупных русских писателей, там побывавший: это И. А. Гончаров, посетивший Нагасаки еще в конце эпохи сёгуната (1853–1854). Он, в частности, писал: «Вот многочисленная кучка человеческого семейства, которая давно убегает от ферулы цивилизации, осмеливаясь жить своим умом, своими уставами, которая упрямо отвергает дружбу, религию и торговлю чужеземцев, смеется над нашими попытками просветить ее, и внутренние, произвольные законы своего муравейника противопоставит и естественному, и народному, и всяким европейским правам, и всякой неправде»¹. «Вот

¹ Гончаров И. А. Собрание сочинений, т. 6, М., 1952, с. 6.