

# Оглавление

Предисловие .....	9
Благодарности .....	13
Об авторе .....	15

## Раздел I

Влияние философии и религии .....	17
1. Конфуцианство .....	19
2. Влияние конфуцианства на современный менеджмент .....	25
3. Даосизм .....	29
4. Даосизм в современном бизнесе .....	31
5. Буддизм .....	35
6. Влияние конфуцианства, даосизма и буддизма на современные восточные методы управления .....	43

## Раздел II

Культурные особенности .....	47
7. Культурные измерения .....	49
8. Понимание деловой культуры Востока .....	53
9. Провалы иностранных компаний в Китае .....	59
10. Недавние события в мире бизнеса .....	67

**Раздел III**

Китайский стиль управления.....	71
11. Китайские методы управления.....	73
12. Гуаньси .....	79
13. Парадокс управления: разделяй и властвуй.....	83

**Раздел IV**

Искусство управления по Сунь-цзы.....	89
14. Современное искусство управления по Сунь-цзы .....	91
15. Предварительные расчеты .....	95
16. Ведение войны .....	105
17. Стратегическое нападение.....	113
18. Форма.....	119
19. Мощь.....	125
20. Полнота и пустота.....	133
21. Борьба на войне.....	139
22. Девять изменений.....	145
23. Поход.....	155
24. Форма местности.....	161
25. Девять местностей.....	167
26. Огневое нападение.....	177
27. Использование шпионов.....	189

**Раздел V**

Японский стиль управления.....	195
28. Японская философия.....	197

29. Японские практики управления.....	201
30. Производство по принципу «точно вовремя».....	209
31. Кайдзен.....	217
32. Система производства в Toyota.....	221
33. Теория Z.....	225
34. Система кэйрэцу.....	229
35. Влияние западных стилей управления.....	235

## **Раздел VI**

Корейский стиль управления.....	249
36. Философия и религии в Корее.....	251
37. Корейские практики управления.....	253
38. Чеболи.....	261
39. Сотрудничество конкурентов.....	273
40. Корейская культура.....	277

## **Раздел VII**

Сравнение китайского, японского и корейского стилей управления.....	283
41. Различия в стилях управления.....	285
42. Основные культурные ценности.....	295

## **Раздел VIII**

Запад учится у Востока.....	303
43. Чему западные менеджеры могут поучиться у восточных коллег?.....	305



# Предисловие

Цель этой книги — дать краткий обзор китайского, японского и корейского стилей управления. Здесь вы найдете примеры ведения бизнеса в Корее, Китае и Японии, лучше поймете, почему руководители компаний в этих странах принимают те или иные решения. На культуру этого региона большое влияние оказывают конфуцианство, даосизм и буддизм, поэтому стили управления во многом схожи. Древнекитайский военный стратег Сунь-цзы сформулировал множество стратегем и концепций, которые сегодня применяются в управлении предприятиями. Вследствие интернационализации китайских, корейских и японских компаний многие различия между западным и восточным методами управления стираются. Западным менеджерам необходимо приспособливаться к восточным методам ведения бизнеса, а руководителям из Азии — понимать западные бизнес-практики. Поэтому менеджерам нужно учиться

наводить мосты и совмещать лучшие элементы восточных и западных практик.

Азиатский менеджмент не так уж уникален и не так уж сильно отличается от западного стиля управления, как пишут большинство авторов. Из примеров, приведенных в книге, видно, что руководители азиатских компаний совмещают западные и восточные методы. Многие из них получили образование на Западе. В Азии все чаще выбирают прагматичный подход не потому, что им так хочется, а в силу необходимости, так как приходится маневрировать в изменчивом мире бизнеса, и руководители готовы принять, адаптировать и использовать западные и восточные методы управления, если это дает им преимущество.

Описанные в «Искусстве войны» Сунь-цзы методы руководства во многом носят концептуальный характер. Вы не найдете там пошагового анализа процессов или руководства для начинающих менеджеров. Автор попытался дополнить универсальные теории Сунь-цзы и другие восточные концепции некоторыми западными принципами и аналитическими инструментами. Рассматривая современный восточный менеджмент во всей его многогранности, он акцентирует внимание на особенностях, присущих деловой среде в Китае, Корее и Японии. В книге приведена уникальная информация о методах управления восточных менеджеров, а простые, но весьма актуальные примеры моделей и схем иллюстрируют важность и дальновидность их мышления.

Благодаря наглядным примерам книга будет полезна для бизнесменов и тех, кто изучает восточный бизнес. Автор высказывает мнение, что западные теории менеджмента можно применить и в восточном культурном

контексте, адаптировав их к местным условиям. Используя западные объяснительные модели, он излагает четкие правила принятия решений, характерные для восточной системы взглядов. Чтобы сохранять конкурентоспособность в условиях глобальной экономики, азиатские руководители проявляют гибкость и быстро меняют стиль управления в зависимости от ситуации. Прочитав эту книгу, бизнес-лидеры смогут применять в работе лучшие практики Китая, Японии и Кореи.

Книга состоит из восьми разделов:

1. Влияние философии и религии.
2. Культурные особенности.
3. Китайский стиль управления.
4. Искусство управления по Сунь-цзы.
5. Японский стиль управления.
6. Корейский стиль управления.
7. Сравнение китайского, японского и корейского стилей управления.
8. Запад учится у Востока.





## Благодарности

Я хотел бы поблагодарить профессора Вон Юн Ва за поддержку и помощь при написании этой книги. Он отлично меня мотивировал и был прекрасным наставником. Еще я хочу поблагодарить д-ра Тхок Кья Ва, который поделился со мной своим уникальным стилем восточного управления. Также выражаю глубочайшую признательность профессору Пань Гоцзю, Чуа Хонкуну и их команде из издательства World Scientific Publishing за содействие в публикации этой книги.



## Об авторе

Доцент Синг Онг Ю обладает более чем 29-летним опытом руководящей работы в банковской сфере, а также в области исследований, консалтинга и образования. Он начал карьеру в 1980-х годах на Уолл-стрит в Нью-Йорке, а после возвращения в Сингапур сыграл важную роль в создании отдела управления инвестициями пенсионного фонда и управлении им. Кроме того, он руководил исследованиями в крупном местном банке и занимал должность регионального вице-президента по вопросам банковских инвестиций в международном банке.

Как предприниматель Синг Онг Ю учредил три компании в сфере консультирования, управления проектами и образования. Он консультировал более 500 частных и публичных компаний в Сингапуре, Таиланде, Малайзии, Вьетнаме, Индонезии и Филиппинах.

В 2004-м желание Синг Онг Ю поделиться знаниями и опытом привело его в сферу образования. Он

занимал руководящие должности в трех университетах во Вьетнаме и Малайзии и в образовательном учреждении в Сингапуре. Доцент Ю обладает степенями доктора делового администрирования и доктора управления в сфере искусства и культуры. Кроме того, он сертифицированный специалист по финансовому планированию в Малайзии.

Доцент Ю — автор книги «Дао управления высшим образованием в Азии» (Dao of Managing Higher Education in Asia), опубликованной издательством World Scientific Publishing.



**РАЗДЕЛ I**

**Влияние  
философии  
и религии**





## Конфуцианство

Конфуций (551–479 гг. до н. э.) оказал огромное влияние на китайскую культуру. Он проповедовал принцип *жэнь* (человеколюбие, гуманность, доброта, великодушие). Конфуций рассматривал человека как социальное существо, чья сущность определяется взаимодействием с обществом. Он подчеркивал важность личных добродетелей, общественного порядка и уважения к старшим. *Жэнь* охватывает такие качества, как самодисциплина, смирение, преданность, отвага и добросовестность.

Учение Конфуция продолжил Мэн-цзы (Мэн Кэ, Менций), который родился в 372 г. до н. э. Он ввел понятие демократии, подчеркивая, что подданные важнее правителей, и утверждал, что характер следует воспитывать при помощи образования. Мэн-цзы считал, что мудрый правитель тот, кто обладает великодушием и праведностью.

Мэн-цзы говорил:

*«Если государь разделяет заботы и дела своих подданных и проводит политику, которая дает им возможность жить и работать в мире и довольстве, то никакая сила не помешает ему объединить мир» (Xu&Zhang, 2007).*

Мэн-цзы считал, что люди по своей природе добры и только дурное влияние общества порождает дурные моральные качества. Это утверждение приводит Мэн-цзы скорее в согласие с даосизмом, чем с конфуцианством. Как ни парадоксально, сам Конфуций не создал какой-либо теории о человеческой природе и не обосновал необходимость быть нравственным.

В учении Конфуция говорится о том, как человеку надлежит вести себя в обществе в соответствии с этическими и моральными принципами, и никак не объясняются отношения между человеком и Природой. Конфуцианство слишком сосредоточено на человеческих идеалах и стандартах. Можно сказать, что в этой философии слишком много внимания уделяется мирским вопросам.

Даосы понимают, что люди всего лишь крошечная часть великого процесса Природы. Человеческая природа в ее первоначальной форме представляется как *цзы жэнь* (естество, спонтанность). Когда человеческое естество находится в соответствии с Природой, это ведет к гармонии и порядку.

В даосизме важным элементом поиска смысла природы человека является самосовершенствование, через которое даос хочет вернуться в состояние гармонии



с природой. Эгоизм и дурные намерения часто приводят к дисгармонии и непредвиденным последствиям, которые противоречат естественным ритмам Природы.

Исходя из этого, автор приходит к выводу, что даосизм повлиял на формирование взглядов Мэн-цзы на человеческую природу. Он считал, что по природе человек добр, так как от рождения стремится к великодушию, праведности и благопристойности. Зло, напротив, нечто искусственное, пришедшее извне. По словам Мэн-цзы, чтобы вернуться к первоначальной сущности, требуются немалые усилия. Эта идея возвращения к первоначальной сущности созвучна концепции самосовершенствования в даосизме.

В конфуцианстве основную роль играют нравственность и этика, которые основываются на следующих пяти постоянствах, или *учан* (五常):

1. *Жэнь* (仁) — человеколюбие, великодушие.
2. *И* (义) — праведность, справедливость.
3. *Ли* (礼) — ритуал.
4. *Чжи* (智) — знание, мудрость.
5. *Синь* (信) — целостность.

Говоря о *жэнь*, Конфуций советовал «не делать другим того, чего не желаешь себе». Он считал, что по природе своей человек добр и что ему не следует искать богатства и высокого статуса, жертвуя человечностью. Руководитель, последователь Конфуция, проявляет к другим доброту и управляет великодушно.

*И* — этический ориентир конфуцианства, означает моральную склонность делать добро. Люди должны быть в состоянии понимать, что правильно и хорошо.

Определенные действия следует осуществлять уже только потому, что это правильно, независимо от результата. В этом смысле менеджерам следует придерживаться высочайших стандартов нравственности.

Принцип *ли* в конфуцианстве относится к ритуалам или подобающему поведению. *Ли* объединяет такие идеалы, как почтение к родителям, верность и вера. В более широком понимании *ли* охватывает сферы образования, должности и управления. *Ли* регулирует взаимодействие между людьми и правила этикета, а также закладывает основы принципов общественного порядка.

Мэн-цзы привнес в конфуцианство концепцию *чжи*. *Чжи* означает нравственную мудрость и умение различать хорошее и плохое. Мэн-цзы считал, что «зло» может быть результатом недостаточной осведомленности о внешних обстоятельствах. *Чжи* — это часть процесса развития человека, так как мудрость приходит с возрастом.

*Синь* означает умение держать слово и хранить верность. Для человека верность является необходимой добродетелью. Если человек не умеет хранить верность, ему нельзя поручить важное задание. Доверие очень важная добродетель для лидера, так как для поддержания гармоничной организации необходимы честные и преданные лидеры.

*Сохранение лица* — важный деловой принцип в Китае, который пришел из конфуцианства. Понятие *лянь* (лицо) относится к общественному положению. Критика одной из сторон, которая приводит к потере лица, может поставить под угрозу деловые отношения между сторонами.

Конфуций считал, что образование должно быть доступно всем без исключений. Образование, по мнению

Конфуция, может изменить человека. Одна из наиболее существенных идей Конфуция заключается в том, что все люди равны и относятся к одному классу.

Конфуций сказал:

*«Встретив достойного человека, стремись с ним сравняться. Встретив недостойного человека, вникай в самого себя».*

Конфуций предлагал пять моделей отношений: правитель — подданный, отец — сын, муж — жена, старший брат — младший брат и друг — друг (рис. 1). Из-за иерархичности китайского общества важную роль играют титулы. Китайцы, а также японцы и корейцы обращаются к друг другу по соответствующей форме: «мистер Вон», «президент Ли», «генерал Хуан».

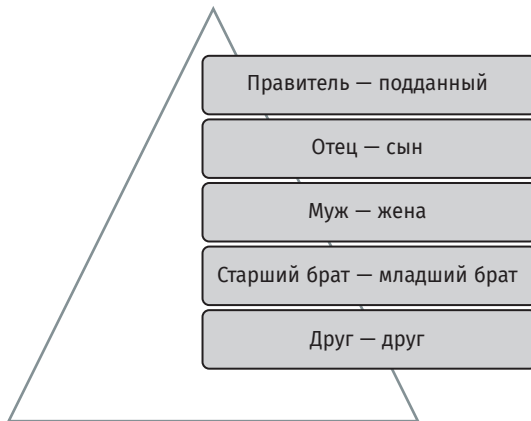


Рис. 1. Модели отношений в конфуцианстве





## 2

# Влияние конфуцианства на современный менеджмент

Многие конфуцианские принципы можно применить в современных условиях.

Конфуций сказал:

1. *«Успех зависит от подготовки, а без нее поражение неизбежно».*

Занимаясь бизнесом в современных условиях глобального рынка, следует хорошо подготовиться к трудностям. Чтобы быть готовым к любым невзгодам, менеджер должен все время заниматься планированием сценариев.

2. *«Если планируете на год вперед, посадите семя. Если на десять лет — посадите дерево. Если на 100 лет — учите людей».*

Конфуций подчеркивал важность разработки стратегий для развития конкурентного преимущества в бизнесе. Стратегический план следует воплощать, опираясь на должное планирование и организацию.

3. *«Алмаз с изъяном лучше, чем галька без изъяна».* Менеджер должен ценить справедливость и этические принципы превыше выгоды. Их деловое поведение должно быть продиктовано высокими моральными и этическими принципами.
4. *«Пусть правитель будет правителем, подданный — подданным, отец — отцом, а сын — сыном».* Принцип безусловной лояльности к компании теряет популярность. По мере того как сотрудники становятся более образованными и узнают о западных стилях управления, их требования к признанию заслуг на работе повышаются. Конкуренция за таланты ужесточается, а это значит, что сотрудники становятся легче на подъем. Предписание работать без усталости на благо организации и народа, как говорится в «Суждениях и беседах» Конфуция, кажется нереалистичным, так как сегодняшние работники склонны искать баланс между работой и личной жизнью.

Идеи Мэн-цзы можно применить в сфере *управления с участием коллектива и автономии сотрудников*. Он также указывал, что лидеры должны учиться у подчиненных.

Мэн-цзы сказал:

*«Сегодня много государств, равных по площади и силе, и ни одно из них не в состоянии»*

*господствовать над остальными. Это оттого, что правители склонны нанимать тех, кого могут учить, а не тех, у кого можно поучиться».*

Он также подчеркивал важность хороших личных отношений между правителями и подданными. Менеджерам следует заручиться поддержкой и уважением подчиненных, если они хотят достичь важных целей.

Мэн-цзы сказал:

*«Покорить империю может лишь тот, кем искренне восхищаются ее жители».*

Согласно Мэн-цзы, хороший лидер должен быть великодушным, человеколюбивым и служить подданным. Его учение можно проиллюстрировать диаграммой (рис. 2).

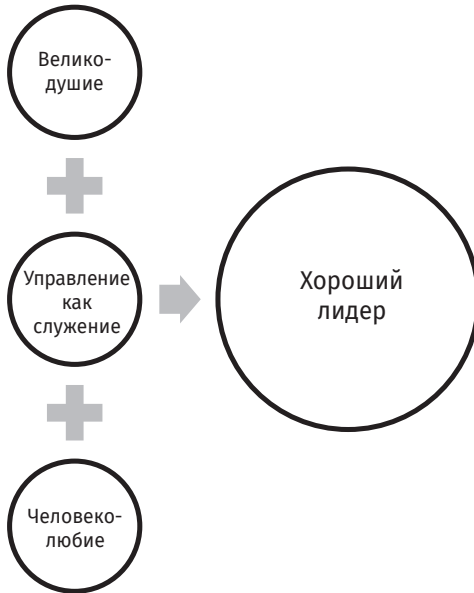


Рис. 2. Качества хорошего лидера







## Даосизм

Даосизм был основан Лао-цзы (настоящее имя Ли Эр), современником Конфуция. Лао-цзы написал «Дао дэ цзин», знаменитый китайский философский текст, состоящий из 5000 слов и 81 главы. Понятия *дао* и *дэ* неоднозначны, так как, излагая свое учение, Лао-цзы использовал язык парадоксов. Поэтому «Дао дэ цзин» допускает много интерпретаций. *Дао* и *дэ* были переведены как «путь» и «добродетель». Некоторые тезисы «Дао дэ цзин» применимы к современному менеджменту: например, необходимость избегать конфликтов, поддерживать баланс и гармонию и заниматься самосовершенствованием.

В даосизме равновесие или гармония присущи природе. Благодаря многочисленным трансформациям в самой природе все приходит в движение. Процесс превращения считается естественным и происходит без участия внешних сил. Эта мысль имеет важные последствия для современного китайского менеджмента, так

как означает, что деловой мир непрерывно меняется и компаниям нужно к этим переменам приспосабливаться. Вместе с переменами появляются и новые возможности для предпринимательства.

«Дао дэ цзин» — нечто большее, чем просто философский текст. Он применим к политике, космологии, этике и эстетике. Лао-цзы считал, что не нужно вмешиваться в естественный ход вещей. Это ясно из первой фразы книги:

*«Путь, о котором можно поведать, —  
не постоянный Путь.*

*Имя, которое можно назвать, — не постоянное Имя\*.*

По мнению Лао-цзы, лучший способ избежать активного вмешательства — недеяние. Этот основополагающий принцип играет большую роль в китайском стиле управления: например, сотрудников принято мотивировать, а не контролировать.

*«Оттого премудрый человек ставит себя позади,  
а оказывается впереди;*

*Не думает о себе — и себя сохраняет.*

*Не желает ничего для себя —*

*Не потому ли может обрести все свое?»*

*«Дао дэ цзин»*

---

\* Цитаты из «Дао дэ цзин» даны в переводе В. В. Малявина. —  
Прим. ред.



# 4

## Даосизм в современном бизнесе

Сегодня даосизм — это мировая религиозная традиция, для которой характерно культурное, этническое и интернациональное разнообразие. Последователи даосизма ценят *у-чжи* (не-знание) и в то же время стремятся избавиться от *хо* (замешательства, тревоги). *Дао* (путь) лишен формы и имени, таинствен и непознаваем. При этом *дао* поддается восприятию и насыщает мир и существование. Эта неоднозначность заставляет искать более глубинное понимание.

Даосизм часто рассматривают и как философию, и как религию. Философская сторона даосизма связана с «Дао дэ цзин» и «Чжуан-цзы» («Книга Учителя Чжуана»). Принцип *у-вэй* (недеяние) отражает самопреображение, при-сущее всему в мире, так как все естественные процессы воспринимаются как связанные с гармонией и равновесием. Принцип *у-вэй* часто критиковали за чрезмерную

простоту и непрактичность для современной теории управления. Превращение происходит само собой без участия внешних сил. Кроме того, превращение означает, что абсолюта не существует и мир все время меняется. Еще один принцип даосизма — закон возвращения, который подразумевает, что может случиться нечто противоположное.

В даосизме две полярные энергии *инь* и *ян* воплощают естественные и дополняющие друг друга силы. Это противоположности, которые безупречно подходят друг другу и действуют в гармонии. *Инь* и *ян* не статичны, равновесие находится в постоянном движении между ними, что символизирует изогнутая граница между ними. Концепция *инь* и *ян* применима и в бизнесе (рис. 3).

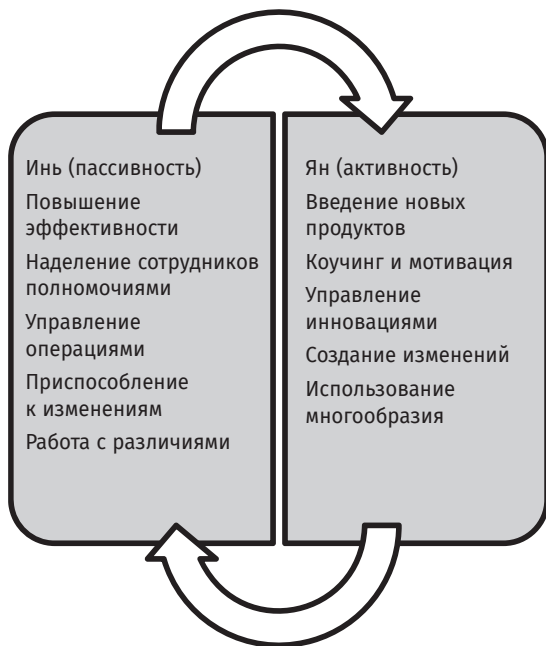


Рис. 3. Даосизм в бизнесе

Влияние даосизма на современный китайский бизнес очень велико (Tian, 2008; Xing and Sims, 2011). Сложное переплетение философий и религий вносит большой вклад в развитие сегодняшней китайской теории управления (Wang et al., 2012). Принцип трансформации означает, что существуют альтернативы и другие возможности и ничто никогда не бывает абсолютным (Cheung and Chan, 2005).

Принцип возвращения означает обратное действие и использование мягкого подхода: «Дай, чтобы взять, следуй, чтобы возглавить» (Cheung and Chan, 2008).

*«Если хочешь сжать,  
Прежде нужно растянуть.  
Если хочешь ослабить,  
Прежде нужно усилить.  
Если хочешь развалить,  
Прежде нужно возвеличить.  
Если хочешь отнять,  
Прежде нужно дать.  
Вот что зовется опережающим прозрением.  
Мягкое и слабое одолевает твердое и сильное.  
Рыбе лучше не покидать глубины,  
А то, что приносит царству благо, нельзя  
показывать людям».*

*«Дао дэ цзин»*

В даосизме преданность не имеет значения, так как прежде всего важно следовать *Пути*, а не указаниям начальника. Это отличает даосизм от конфуцианства, в котором огромное значение имеют преданность, порядок и уважение. Для даосов важнее жить в простоте

и гармонии с природой. Лучшая форма правления та, что почти незаметна\*. Применительно к современному бизнесу это может быть делегирование обязанностей и распределение полномочий между подчиненными. Гуманистический подход даосизма открывает новые перспективы в сфере изучения лидерства и может дополнить западные модели, которые часто основаны на опыте, но не дают объяснений процессов.

Лао-цзы сказал:

*«Людьми трудно управлять оттого, что верхи деятельны».*

Современный китайский стиль управления — это сочетание конфуцианства, даосизма, буддизма и западных философских течений. Это результат технологического прогресса и глобализации азиатской экономики, так как предприниматели и люди науки лучше узнают другие культуры и перенимают практики, приносящие им наилучшие результаты и решения.

---

\* Видимо, автор исходит из следующего положения «Дао дэ цзин»: «Лучший правитель тот, о котором народ знает лишь то, что он существует». — *Прим. ред.*



## Буддизм

Буддизм зародился в Индии и имеет общие с индуизмом понятия *кармы* и *сансары*. Основал его молодой принц из Непала по имени Сиддхартха Гаутама. Он отказался от жизни в роскоши, чтобы познать людские страдания. Достигнув просветления, он стал известен как Будда и начал распространять религиозное учение буддизм.

Согласно индуизму, *карма* правит вселенной и населяющими ее существами. Некоторые существа поднимаются до высшей планетарной системы, тогда как другие опускаются до низшей планетарной системы. Сумма добрых и злых поступков определяет, какая награда или наказание ждет человека в следующей жизни. Буддисты верят в *сансару*, или реинкарнацию, то есть нескончаемый цикл рождения, смерти и перерождения.

В Китае буддизм распространился во времена династии Хань. Самое популярное направление китайского буддизма — махаяна. Будда, которому обычно

поклоняются, — это Амитабха, а Будда, который должен прийти, — Майтрея или Милэ. Популярный бодхисаттва — Авалокитешвара или Гуаньинь, также известная как богиня милосердия. Буддизм получил широкое распространение в Китае с появлением школы Чань, в которой особое внимание уделяется медитации. Этот вид буддизма позже распространился и в Японии, где известен как дзен-буддизм.

Сегодня буддизм играет огромную роль в формировании бизнес-практик многих азиатских руководителей. Буддийский афоризм гласит:

*«Потерять можно лишь то, за что держишься».*

Будда подчеркивал, что все меняется и ни в чем нет постоянства. Руководителям стоит принимать перемены и отойти от догм старых методов управления.

В сегодняшнем деловом мире буддизм можно применить на практике (рис. 4). В этом учении большое внимание уделяется гармонии в коллективе, этике, работе в команде, обучению, развитию, при этом весьма важны функции руководителя в формировании современных практик управления на Востоке.

Буддизм также выступает за постоянное обучение и развитие. Развитие других людей так же важно, как и саморазвитие.

Будда сказал:

*«Не доверяйте тому, что вы слышали.*

*Не доверяйте одному голому авторитету ваших учителей и старейшин. После наблюдения и анализа, когда учение согласуется с рассудком*



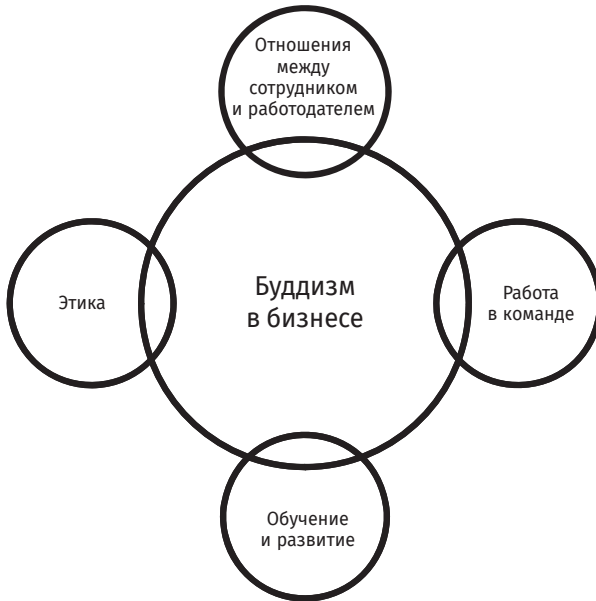


Рис. 4. Буддизм в бизнесе

*и способствует благу и пользе одного и каждого, тогда принимайте его и живите согласно ему».*

В наставлении Сигалаке Сутте Будда называет пять правил обращения с подчиненными:

1. Назначайте работу по силам — задачи должны соответствовать умственным и физическим силам сотрудников. Начальники не должны эксплуатировать подчиненных.
2. Давайте им пищу и платите зарплату — платите за проделанный труд.
3. Заботьтесь о больных — отпускайте сотрудников на больничный, когда им нездоровится.

4. Делитесь с ними щедротами — награждайте их премиями или другими материальными поощрениями.
5. Давайте им отпуск в подходящее время — давайте им отпуск для личных дел.

В буддизме большую роль играет работа в команде. Личная жертва во имя блага коллектива помогает предприятию выдержать невзгоды. Будда сказал:

*«Те, кто приносит жертву или говорит другим так поступить, следуют благородному пути и приносят благо многим».*

---

### **Пример Роберта Куока**

Роберт Куок, один из самых успешных гонконгских магнатов, говорил, что больше всего на него повлияла мать — настоящая буддистка. Она научила его придерживаться высоких моральных стандартов при зарабатывании денег, а также не заниматься тем, что приносило бы вред обществу. Еще один секрет успеха — смирение. Куок старается делиться этим сводом правил с младшим поколением.

Сегодня среди компаний Kuok Group числятся Kerry Group, Shangri La Asia и Wilmar International — крупнейшее предприятие по переработке пальмового масла.

Секрет успеха Роберта Куока можно найти в его высказываниях и в словах его деловых партнеров и конкурентов.

Однажды Куок поделился: *«Я, как хамелеон, приспосабливаюсь к тому обществу, где работаю».*