

Байрамова Анастасия Дмитриевна, магистрант,
АО «Промышленная лаборатория»
Bairamova Anastasia,
JSC «Promyshlennaya laboratoriya»

Куприна Тамара Владимировна,
Уральский федеральный университет им. Первого
Президента России Б.Н. Ельцина
Kuprina Tamara Vladimirovna,
Ural Federal University named after
the First President of Russia B.N. Yeltsin

**КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ В РОССИЙСКО-КИТАЙСКОМ
БИЗНЕСЕ: РОЛЬ КУЛЬТУРНОГО ФАКТОРА "МЯНЫЦЫ"
COMMUNICATIVE BARRIERS IN RUSSIAN-CHINESE BUSINESS:
THE ROLE OF THE CULTURAL FACTOR "MIANZI"**

Аннотация. Статья анализирует феномен «мяныцы» как ключевой коммуникационный барьер в российско-китайском бизнесе. Рассматриваются его философские корни и социальные функции. Проводится сравнение с российскими концепциями авторитета и репутации. На примерах разбираются ошибки, вызванные столкновением моделей общения. В заключение предлагаются практические стратегии для минимизации кросс-культурных рисков.

Abstract. The article analyzes the phenomenon of "mianzi" as a key communication barrier in Russian-Chinese business. Its philosophical roots and social functions are examined. A comparison with Russian concepts of authority and reputation is drawn. Using practical examples, errors arising from the clash of communication models are analyzed. The conclusion offers practical strategies for minimizing cross-cultural risks for both parties.

Ключевые слова: Российско-китайский бизнес, межкультурная коммуникация, коммуникативные барьеры, сохранение лица, высококонтекстная культура, низкоконтекстная культура.

Keywords: Russian-Chinese business, intercultural communication, communication barriers, saving face, high-context culture, low-context culture.

Интенсификация российско-китайских экономических связей делает насущным вопрос преодоления кросс-культурных различий. Согласно теории Эдварда Холла, культуры разделяются на высококонтекстные и низкоконтекстные. В высококонтекстных культурах большая часть информации содержится не в вербальном сообщении, а в контексте: иерархии, статусе, истории отношений. В низкоконтекстных культурах приоритет отдается прямому вербальному сообщению [1]. Китайская культура представляет собой классический пример высококонтекстной модели, тогда как российская занимает промежуточное положение с тенденцией к низкоконтекстной.

Одним из ключевых элементов, определяющих специфику общения с китайской стороной, остается концепция «miànzi» (面子) – «сохранение лица». Её истоки уходят в конфуцианскую парадигму, где личность рассматривается не изолированно, а как центр, средоточие отношений [2]. Именно здесь берет начало феномен «сохранения лица» – коммуникация в такой системе служит прежде всего поддержанию гармонии, подкреплению



иерархии и сохранению групповых связей [3]. Категория «сохранения лица» в китайской традиции – это социально сконструированный феномен, отражающий публичный статус и уважение, которое человек получает от окружения. В отличие от западных понятий чести и достоинства как внутренних качеств, «*miànzi*» – атрибут внешний, присваиваемый обществом. Российское же восприятие авторитета обычно менее ритуализировано; в бизнесе он часто завоевывается прямоотой, компетентностью и решительностью, а не только соблюдением церемониала.

Чтобы системно понять, как именно эти различия проявляются в конкретных бизнес-ситуациях, обратимся к сравнительному анализу по модели Хофстеде [4]. Результаты анализа приведены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ Китая и России по модели Хофстеде

Измерение	Китай	Россия
Дистанция власти	80	93
Индивидуализм	43	46
Мотивация на успех	66	36
Избегание неопределенности	30	95
Долгосрочная ориентация	77	58
Допущение	24	20

Данные таблицы наглядно демонстрируют культурные расхождения. Для российской деловой культуры характерны высокие показатели по Избеганию неопределенности (95) что объясняет стремление к ясным правилам и прямолинейность в коммуникации. В китайской культуре, с ее чрезвычайно низкими показателями по Избеганию неопределенности (30) и чуть более высокими, чем в России, показателями по коллективизму, «*miànzi*» функционирует как внешний, социально присваиваемый актив.

Понимание этих основ для российского предпринимателя – императив. Он становится еще более актуальным в свете данных о том, как китайцы воспринимаются в России. Согласно исследованию «Mapping ethnic stereotypes and their antecedents in Russia: The stereotype content model», китайцы относятся к стереотипному кластеру «высокая компетентность – низкое тепло» (HC-LW) [5]. То есть их видят компетентными и эффективными, но при этом холодными и неискренними. Такое восприятие создает дополнительный барьер для построения доверительных отношений.

Крайне важно отличать действия по сохранению лица от лжи. Если ложь корыстна, то сохранение лица – социально одобряемый ритуал. Классический пример: российский партнер обнаруживает брак в поставленном товаре. Прямое требование признать дефект часто наталкивается на сопротивление. Вместо этого менеджер может сослаться на внешние обстоятельства. Российская сторона видит в этом нечестность, тогда как китайская – попытку сохранить «лицо» компании и репутацию компетентного специалиста.



Другой пример – затянувшееся молчание в ответ на важный запрос. Россиянин может счесть это неуважением, однако зачастую истинная причина кроется в том, что китаец пока не знает верного ответа и избегает «потерять лицо», дав неправильную информацию.

Для эффективного взаимодействия необходимы взаимные адаптационные стратегии.

Рекомендации для российских бизнесменов:

- Избегать публичной критики и прямых указаний на ошибки
- Формулировать замечания в обезличенной и конструктивной форме
- Проявлять терпение к длительным процессам согласования
- Учиться распознавать невербальные сигналы и эвфемизмы
- Оказывать публичное уважение старшему по возрасту и статусу

Рекомендации для китайских бизнесменов:

- Стремиться к большей прямолинейности в общении с российскими коллегами
- Понимать ценность быстрых решений в российской бизнес-среде
- Разъяснять причины задержек, чтобы они не воспринимались как потеря интереса
- Признавать ошибки более прямо, фокусируясь на решениях

Таким образом, успех российско-китайского партнерства лежит не только в экономической, но и в культурной плоскости. Глубокое понимание логики «сохранения лица» («miànzi») в сочетании с осознанием культурных различий, отраженных в модели Хофстеде, становится краеугольным камнем для построения долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества. Сравнительные исследования отмечают фундаментальное различие: китайскому мышлению свойственен холистический и стратегический подход, оценивающий события в целом, в то время как российскому коллеге зачастую присуще более тактическое и прагматичное восприятие. Простое знание языка без глубокой культурологической подготовки создает иллюзию понимания, поэтому необходима целенаправленная работа по взаимному культурному просвещению.

Список литературы:

1. Hall E.T. Beyond Culture // New York: Doubleday. – 1976 – P. 91.
2. Минервин И.Г. Азиатский менеджмент: конфуцианское наследие и современность // Экономические и социальные проблемы России. – 2015. – № 1. – С. 80-96.
3. Ting-Toomey S., Gao G. Communicating Effectively with the Chinese // Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. – 2012 – P. 14.
4. Hofstede Insights. Country Comparison Tool: China, Russia [Electronic resource] // Hofstede Insights. – 2023. – URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,russia/> (accessed: 10.10.2025).
5. Grigoryev D., Fiske S.T., Batkhina A. Mapping Ethnic Stereotypes and Their Antecedents in Russia: The Stereotype Content Model // Frontiers in Psychology. – 2019. – Vol. 10. – P. 5-6.

