

КАК УПРАВЛЯТЬ КИТАЙСКИМ ПЕРСОНАЛОМ

П.В. КУЛЬНЕВА

Ключевые слова: Япония, КНР, глокализация, прямые иностранные инвестиции, управление персоналом

Постоянно растущие потоки прямых иностранных инвестиций в мировой экономике и увеличение доли промежуточной продукции в мировом товарообороте позволяют говорить о формировании производственных сетей в различных регионах мира.

Располагая свои производства в нескольких странах, компании вынуждены приспосабливаться к различным экономическим и социокультурным условиям. Этот конфликт между глобализацией деятельности компаний, с одной стороны, и необходимостью функционировать в специфических локальных условиях - с другой, привел к появлению нового термина - «глокализация».

«Глокализация» означает, что в современной мировой экономике компании должны думать глобально, но действовать локально.

Именно к этому призывает Сугияма Садахиса - президент японской компании «Минами Фудзи Сангё» и основатель школы глобального менеджмента, готовящей управляющих для китайских филиалов японских компаний. Он считает, что причина значительно меньшей популярности японских предприятий среди китайского персонала по сравнению с западными, китайскими и даже южнокорейскими компаниями - в их недостаточной локализации¹.

КРЕПКИЙ ОРЕШЕК

По мере увеличения прямых инвестиций японских компаний в КНР проблемы управления персоналом в этой стране становятся для них все более актуальными.

Особенно заметной стала эта тенденция в последние 20 лет. Подписание соглашения «Плаза» в 1985 г., в результате которого курс иены резко повысился, и кризис в японской промышленности 1990-х гг. совпали с либерализацией инвестиционного режима в экономике КНР. За несколько десятилетий политики реформ и открытости Китай стал одним из крупнейших в мире реципиентов иностранного капитала. В свою очередь, Япония стала одним из крупнейших инвесторов в китайской экономике и в 2010 г. заняла 4-е место по фактически осуществленным прямым инвес-

тициям в этой стране (после Гонконга, Тайваня и Сингапура)².

После присоединения КНР к Всемирной торговой организации (ВТО) в 2001 г. место Китая в инвестиционной стратегии японских компаний еще более укрепилось. Если раньше большая часть публикаций Ассоциации японских предприятий за рубежом была посвящена инвестициям японских компаний в США и европейских странах, то с середины 90-х гг. стало быстро нарастать количество материалов и руководств для филиалов и представительств японских компаний, оперирующих в странах Азии, особенно в Китае³.

Учитывая, что Китай все больше привлекает японские компании не только как производственная база с низкими издержками, но и как потенциальный рынок сбыта, принципиально важное значение приобретает наём местного персонала. Китайские специалисты лучше ориентируются на рынке и знают предпочтения китайских потребителей. Местный персонал также необходим для более эффективного сотрудничества с китайскими компаниями и государственными структурами, так как жители КНР лучше знакомы с особенностями ведения бизнеса в своей стране.

Задача управления персоналом в Китае оказалась для японских компаний крепким орешком. Согласно опросу, проводимому Организацией по содей-

ствию японо-китайскому инвестиционному сотрудничеству, в 2000-е гг. на проблемы в этой области жаловались более 90% опрошенных предприятий⁴.

Проблемы управления персоналом возникают уже на стадии найма. Начнем с того, что японские предприятия не являются самым популярным направлением трудоустройства на китайском рынке. По данным Ассоциации японских предприятий за рубежом, в 2002 г. около 45% китайцев хотели бы работать на предприятиях с европейским или американским капиталом. Компании с японским капиталом заняли только 6-е место (10,9%) после свободных профессий (20,6%), государственных структур (17,6%), государственных (14,5%) и частных (11,5%) предприятий⁵.

Результаты опроса китайского рекрутингового агентства *China HR*, проведенного в 2010 г. совместно с университетом Циньхуа, еще менее утешительны. Среди 50 наиболее популярных у китайских выпускников компаний не было ни одной японской. Из западных компаний в рейтинг вошли только «Майкрософт» (4-е место), «Гугл» (6-е место) и «Проктэр энд Гэмбл» (8-е место), основная же часть компаний - китайские, гонконгские и тайваньские⁶. Опрос проводится ежегодно, и хотя в предыдущие годы в рейтинг входило несколько крупных японских фирм - в 2009 г. совместное с Китаем предприятие «Гуанчжоу Хонда» (24-е место), «Мацусита дэнки» (25-е место) и СП «Гуанчжоу Тойота» (49-е место) - они все же были белыми воронами.

Японские компании сталкиваются с сильной конкуренцией за китайских сотрудников, особенно с местными предприятиями, а также с инвесторами из Гонконга, Тайваня и Сингапура. Хотя на китайских госпредприятиях заработная плата меньше (в среднем на 20% ниже, чем на предприятиях с иностранным капиталом),

работа в госпредприятии по-прежнему ассоциируется с большей социальной стабильностью. Госпредприятия предоставляют социальный пакет, который не может предложить ни одна иностранная компания⁷.

ПОЧЕМУ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ БОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ

Западные компании также во многих отношениях выглядят более успешными. Помимо сравнительно близкой к китайскому менталитету системы менеджмента, они раньше, чем японские предприятия, стали воспринимать Китай как потенциальный

рынок сбыта и поэтому лучше изучили этот рынок⁸.

Доля увольнений китайских сотрудников из японских компаний превышает этот показатель для других предприятий. По статистике рекрутингового агентства для иностранных компаний в Китае *FESCO*, в 2005 г. процент увольнений китайских сотрудников на предприятиях с японским капиталом более чем в два раза превышал этот показатель для западных компаний. Средний показатель увольнений китайского персонала для предприятий с иностранным капиталом в том же году составлял 14%, процент увольнений из японских компаний при этом достиг 15,1%, а из

западных - всего 6,3%⁹.

Переход сотрудника в другую компанию невыгоден для японского работодателя: затрачиваются время и средства на его обучение, а полученный им ценный опыт может быть применен в компании-конкуренте. Одной из причин введения системы пожизненного найма японскими корпорациями было желание предотвратить подобное явление. Однако многие китайские сотрудники предпочитают «получить опыт в японской компании, затем заработать деньги в западной компании, а после этого обеспечить себе стабильную старость на китайском госпредприятии»¹⁰.

В 2003 г. профессор Дунбэй-

Таблица 1

Мнения китайских сотрудников о различных аспектах работы в компании

Вопросы	Сотрудник компании с японским капиталом	Сотрудник компании с канадским капиталом
Об уровне заработной платы	Заработная плата выше, чем на госпредприятиях, но недостаточно высока, чтобы привлечь высококвалифицированный персонал.	Для центрального Китая (где находится предприятие) заработная плата достаточно высока, в пекинском филиале она, вероятно, будет еще выше.
О карьерном росте	Поскольку успешно справлялся с обязанностями, через три года после устройства в компанию был переведен в отдел из 10 человек на должность менеджера. Занимает эту должность уже 6 лет; есть вероятность, что станет начальником отдела, но считает, что перспектив меньше, чем у друзей, работающих в западных компаниях.	Главное внимание в компании уделяется образованию, навыкам и опыту работы. При наличии способностей любой может добиться успеха. Так, одна женщина по прошествии 6 лет после трудоустройства была назначена директором отдела.
О локализации менеджмента	Большая часть руководителей компании и ее отделов - японцы. Некоторые японские компании поощряют локализацию менеджмента, но даже тогда функции китайских менеджеров номинальны; реальный же контроль за всеми аспектами деятельности компании, в первую очередь за принятием решений, остается в руках японцев. Вопреки представлениям о коллективном духе и согласии в японских компаниях, это часто приводит к конфликтам.	Сразу после учреждения компании в офисе было 4-5 канадцев, но они исполняли консультативные функции. В настоящее время нет ни одного канадского сотрудника. В целом в западных компаниях много директоров из Гонконга и Тайваня, а также китайцев, получивших образование не в Китае.
Об отношении к иностранцам	Ощущается неравноправие между японскими и местными сотрудниками. Иногда наблюдается высокомерное отношение японских начальников к китайским подчиненным, более лояльное отношение к японцам. Существуют различия в оплате труда.	Европейцев и, особенно, американцев оценивает как более открытых и приветливых, чем японцев.
Общие ощущения от работы	Тяжелые ощущения от постоянного подчинения японским начальникам, сложно расслабиться. На этом фоне друзья из западных компаний выглядят уверенными в себе и жизнерадостными. Если будет возможность, хотел бы сменить работу.	Не ощущает, что работает на предприятии с иностранным капиталом, так как все коллеги - китайцы. Не ощущает дискомфорта. Распределение обязанностей четко и ясно, и с их выполнением проблем не возникает. Хотел бы и дальше здесь работать.

Источник: Лю Чанли. Никкэй кигё ва обэй кигё-то курабэ надзэ кэйэй гэнтика-га окурэ-о тотта ка (Почему локализация менеджмента японских предприятий опаздывает по сравнению с западными). Доклад на конференции в Международном университете Хагоромо (Осака) 25.02.2004, с. 4-7 - web.cenet.org.cn/upfile/61004.doc

ского университета финансов и экономики (КНР) Лю Чанли провел сравнительный опрос, который дает возможность получить общее представление об отношении китайцев к западной и японской системам управления компанией. Были опрошены китайские сотрудники компаний с канадским и японским капиталом. Напомним, что основными характеристиками компаний японского типа являются система пожизненного найма, оплата труда и предпочтения в зависимости от возраста и стажа и коллективистские ценности.

Обоим сотрудникам, участвовавшим в опросе, около 30 лет, они окончили университет в 1995 г. и сразу поступили на работу в офисы предприятий с иностранным капиталом. Оба уже занимали должности менеджеров отделов. Обобщенно результаты опроса можно представить в форме таблицы.

Безусловно, это лишь общая картина, и не все японские и западные предприятия в Китае одинаковы. Однако данный опрос позволяет понять, почему японская модель управления компаний может не соответствовать ожиданиям и потребностям китайцев.

С одной стороны, не все положительные качества японских компаний распространяются на китайцев (их часто не принимают как полноценных членов коллектива, у них меньше перспективы карьерного роста и т.д.). С другой стороны, как мы видим из результатов опроса, положительные качества японских компаний отчасти нивелируются конфликтами между японцами и китайцами. Эффективная работа компании и гармония в коллективе, присущие большинству японских компаний, невозможны без взаимопонимания между начальниками и подчиненными, а желание человека внести вклад в общее дело развития компании должно основываться на объективной оценке результатов труда и реальном участии в принятии решений. В рассмотренной выше японской компании эти возможности ограничены.

Мы также видим, что с большей готовностью принимается канадская система управления компанией. Действительно, потребности и ценности китайцев

очевидно ближе к европейским. Исследования показывают, что при устройстве на работу для китайцев, помимо уровня заработной платы, важны такие факторы, как карьерный рост, самореализация и индивидуальные достижения, а также зависимость оплаты труда именно от этих достижений, а не от выслуги лет. Китайцы также проявляют меньшую преданность компании и готовы менять место работы¹¹. Статистика *China HR* подтверждает, что первые места среди мотивов выбора места работы у китайских студентов занимают перспективы обучения и карьерного роста, известность компании и уровень заработной платы. Стабильность же трудоустройства была важным мотивом лишь у 4,7% опрошенных¹².

ВСЕ НАЧАЛЬНИКИ - ЯПОНЦЫ

В вышеприведенном опросе можно отметить такую серьезную проблему, как разница в заработных платах китайских и японских сотрудников и различные карьерные возможности. С.Сугияма подтверждает, что данные проблемы в китайских филиалах японских компаний существуют. Поскольку заработную плату японским сотрудникам выплачивает японская головная компания, возникает разница в оплате труда по национальному признаку. Китайцы же привыкли, что заработная плата зависит от способностей, поэтому такая система вызывает недовольство.

Управление в китайском офисе также часто находится в руках японцев. Многие японские компании имеют пирамидальную структуру, где все начальники - японцы, а подчиненные - китайцы¹³. В таких условиях у китайских сотрудников остается мало возможностей для карьерного роста.

Эти особенности японских компаний общеизвестны и создают им не слишком хорошую репутацию, что и отражается на выборе китайцами объекта своего будущего трудоустройства. На это может также накладываться негативное отношение к японцам, связанное с историей японо-китайских отношений и последними политическими конфликтами между двумя странами.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ НАЙМА

На стадии найма возникают и проблемы, связанные уже не с корпоративной культурой японских компаний, а с особенностями китайского трудового законодательства. Начиная с 1995 г. в соответствии с «Постановлением об управлении персоналом на предприятиях с иностранным капиталом» иностранные компании получили право нанимать персонал напрямую или через специальные кадровые агентства наравне с китайскими предприятиями¹⁴. Однако следует иметь в виду, что представительства иностранных компаний в Китае не имеют права нанимать китайских сотрудников напрямую, а могут это делать лишь через специальную рекрутинговую компанию для предприятий с иностранным капиталом (*FESCO*), являющуюся государственной. Помимо того, что в этом случае часть заработной платы нанятого сотрудника выплачивается рекрутинговой компании, он может не обладать необходимыми навыками, в связи с чем требуются дополнительные переговоры с компанией по поводу его замены на другого¹⁵.

Процесс найма подразумевает прохождение множества инстанций, оформление документов и получение разрешений (например, для найма человека с высшим образованием на завод - Управление трудовых ресурсов, а для найма на завод выпускника старшей школы - Управление труда)¹⁶.

Наконец, как и многие другие действия, предпринимаемые в Китае, наем персонала требует связей в соответствующих учреждениях. Связи необходимы и для размещения рекламы, и для получения хороших кадров через рекрутинговые агентства, и для выстраивания отношений со своими деловыми партнерами. Не редкостью в Китае является коррупция¹⁷.

Досье (личное дело) на протяжении многих десятилетий являлось неотъемлемой частью жизни каждого китайца. В досье указываются характеристики человека, история его обучения и занятости, характер жизнедеятельности и другая личная информация. Хотя после проведения реформ функция досье в трудовой деятельности китайцев начала всту-

пать в конфликт с рыночными отношениями и постепенно теряет свое значение (во многих случаях для найма китайского сотрудника на предприятие с иностранным капиталом оно больше не требуется, а просто передается в министерство торговли), саму систему еще никто не отменял, и японские компании на практике сталкиваются с определенными проблемами¹⁸.

Особенно остро в Китае всегда стояла проблема квалифицированной рабочей силы. С самого начала реформ главным преимуществом Китая было обилие трудовых ресурсов. Однако большая часть населения не имела возможности получить образование. По мере развития восточных и южных провинций уровень жизни в этих регионах повышается. Но при сохраняющемся избытке рабочей силы квалифицированных кадров по-прежнему недостаточно¹⁹.

Поскольку система прописки налагает ограничения на перемещение населения, создание предприятия в центральных или западных районах с более дешевыми земельными и трудовыми ресурсами усложняет нехватка квалифицированных кадров. В связи с этим рекомендуется размещать предприятия вблизи университетов и других специализированных образовательных учреждений²⁰. Найм сотрудников из других регионов страны возможен, но требует дополнительных формальностей. Не каждый человек согласится переехать в менее развитый регион. Кроме того, в Китае существует традиция возвращения на родину на Новый год и некоторые другие праздники, закрепленные в законодательстве. Это означает, что сотрудник, приехавший издалека, имеет право отсутствовать несколько недель в году²¹.

РОДИМЫЕ ПЯТНА СОЦИАЛИЗМА

В процессе работы возникает множество проблем, связанных с разницей менталитетов китайских и японских сотрудников. Хотя о китайцах и японцах говорят «одна письменность, одна раса», и многие из них, основываясь на этом суждении, считают, что хорошо понимают своего соседа, на практике во многих случаях оказывается, что это не так.

Так, социалистический дух равноправия в Китае не дает возможности применять систему оценки и оплаты труда, основанную на личном вкладе каждого отдельного сотрудника. Предпринимались попытки выплаты бонусов и продвижения по карьерной лестнице в зависимости от личного вклада. Однако недостаточно обоснованное поощрение вызывало недовольство даже у самих поощряемых, так как в результате портились их отношения с коллегами. Возникали сложности и у китайцев, которым было поручено осуществить оценку подчиненных: они не могли определить лучшего сотрудника и оценивали всех одинаково.

Истоки этой проблемы следует искать в системе оценки персонала на китайских госпредприятиях, которая больше основана на количественных, чем на качественных критериях, горизонтальна (сотрудники одного ранга получают одинаковую компенсацию) и ориентирована на результат (а не на возраст и выслугу лет, как во многих японских корпорациях). Хотя китайский дух равноправия, казалось бы, пересекается с японской моделью управления персоналом, в Китае ценности несколько иные.

Проблема усложняется тем, что между китайцами происходит очень быстрый обмен информацией о бонусах и повышениях коллег, а также о ситуации в других компаниях. Любое неравноправие или неадекватная оценка воспринимаются болезненно, особенно учитывая китайскую культуру боязни «потери лица» перед коллективом.

Казалось бы, это должно быть понятно японцам, но есть и существенные различия в поведении. Китаец будет высказывать свое недовольство и отстаивать свои права гораздо громче. Система пожизненного найма также не может быть сдерживающим фактором. Как упоминалось ранее, китайцы с большей готовностью меняют рабочее место, чем японцы.

Еще одним конфликтом японской корпоративной культуры с китайским менталитетом является неприятие в Китае восходящей модели принятия решений. Как известно, в большинстве японских компаний решения принимаются снизу вверх с участием сотрудников различных уровней.

Это диктуется ценностями коллективизма, консенсуса и гармонии, необходимостью распределения ответственности за принятое решение и рядом других причин. Однако в представлении китайцев менеджер - это тот, кто ставит четкие цели, принимает важные решения и таким образом сверху вниз контролирует работу компании²². Опять же это связано с традицией нисходящего принятия решений в социалистическом обществе, где подчиненные ждут указаний сверху и боятся проявить инициативу.

ЦИВИЛИЗАЦИЯ ОДНА, НО МЫШЛЕНИЕ РАЗНОЕ

Как показывает опыт японских компаний в Китае, накопленный Ассоциацией японских предприятий за рубежом, имеется и множество других культурных различий, усложняющих их деятельность.

Китайцы не отличаются такой преданностью компании, как японцы. В отличие от Японии, где при устройстве в компанию предпочтение отдается долговременному найму и ценится стабильность работы, китайцы с легкостью могут переходить в другие компании с лучшими условиями найма. Здесь есть и положительная сторона: китайского сотрудника легче уволить.

Китайцы не действуют так слаженно, как японцы, не проявляют коллективный дух взаимопомощи, свойственный японцам, выполняют только свои обязанности, прописанные в контракте. Таким образом, они ведут себя, скорее, как индивидуалисты.

Отчасти это объясняется тем, что на огромное население КНР работы не хватает и люди не хотят отнимать ее друг у друга. Из страха потерять работу китайцы боятся делиться своими уникальными знаниями с коллегами. Так, китайский инженер отказывался делиться своим опытом с подчиненными, считая его своим достоинством²³. В японских компаниях обязанности более размыты, и даже человек с более высоким статусом может убрать мусор на рабочем месте или принести чай. Более того, во многих японских компаниях, чтобы занять высокий пост, например, в сфере управления, человек должен пройти все ступени карьерной лестницы, начиная от кассира. Китайскому

же выпускнику высшего учебного заведения делать такую работу не позволяет гордость.

По мнению японских менеджеров, китайцы не так добросовестны, обязательны и ответственны, как японские работники. Они могут пообещать и не выполнить обещание или просто забыть о нем; могут скрыть свою ошибку, опасаясь наказания за нее (в Японии в этом случае принято сообщить об ошибке во имя блага компании); могут не подписать контракт, потому что «и так обещают соблюдать его условия», и т.п. Это тоже можно объяснить социалистическим прошлым. На китайских госпредприятиях не было стимулов работать добросовестно, а признание собственной ошибки могло привести к нежелательным последствиям в годы «культурной революции».

Плановая экономика приучила китайцев отдавать предпочтение количеству, а не качеству, и эта непривычная для японцев проблема осталась по сей день. Осознание необходимости порядка в Китае ниже. Это отражается на качестве товаров и услуг. Меньше внимания уделяется и безопасности на рабочем месте. Еще одной проблемой социалистической экономики, нехарактерной для Японии, является неспособность людей отделить общественное от частного. Она проявляется в расточительном использовании китайскими сотрудниками ресурсов предприятия.

Это отнюдь не значит, что недобросовестность и безответственность - общенациональные качества китайцев. Достаточно взглянуть на китайских эмигрантов - *хуацяо*, которые в другой культуре ведут себя совершенно иначе. И в КНР с введением элементов рынка появилась система стимулов, и люди стали работать усерднее, чем на госпредприятиях. Проявились такие качества китайцев, как трудолюбие, целеустремленность, инициативность.

Приведем некоторые другие различия между двумя народами, вызывающие, по мнению японцев, проблемы в управлении компанией.

- Японцы планируют и делают все заранее, а китайцы откладывают все до последнего момента. Японских сотрудников смущает непредсказуемость поведения своих коллег. Так же непредска-

зуемо меняется и законодательство страны.

- В отличие от японской «культуры высокого контекста»²⁴ китайцы привыкли к конкретности, к тому, чтобы все четко объясняли и называли своими именами. Это вызывает недопонимание у обеих сторон.

- Китайцы хитры и настойчивы, особенно в торговле (как говорится - «не упустят своего»).

- Китайцы - гордая нация. Особенно сильно развито чувство национальной гордости. В частности, рекомендации что-либо делать «потому, что так делают в Японии», вызывают у них сильное недовольство; требуются другие аргументы.

- Китайцы более самоуверенны и менее осторожны, чем японцы.

- Конечно, в отношении всех вышеперечисленных характеристик существуют заметные региональные различия (так, жители северных провинций Китая сильно отличаются от жителей юга). Но эти вопросы выходят за рамки данного исследования. Следует лишь помнить о том, что японцы и китайцы не настолько похожие народы, как кажется на первый взгляд.

КАК ПРИСПОСОБИТЬСЯ?

Каким же образом японские компании приспособляются к столь непростым местным условиям?

Одной из важных стратегий является создание в Китае специальных школ менеджмента для обучения и подготовки китайских управляющих для работы в японских компаниях. Основателем одной из таких школ является упоминавшийся выше президент компании «Минами Фудзи Сангё» Сугияма Садахиса. Компания «Мацусита дэнки», попавшая в список 50 наиболее популярных направлений трудоустройства у китайских студентов, также в 1995 г. основала в Пекине Центр по обучению персонала. Помимо этого, начиная с 2006 г. компания сотрудничает с университетом Цинхуа в подготовке квалифицированных кадров.

Стоит отметить, что западные предприятия перешли к этой стратегии значительно раньше. Так, компания «Моторола» открыла свой университет в Пекине еще в 1974 г. К настоящему вре-

мени отделения университета есть в целом ряде городов восточного и южного Китая. Концерн «Фольксваген», который создал в Китае первое СП еще в 1984 г., раньше большинства других иностранных автопроизводителей (практически с момента выхода на китайский рынок) наладил сотрудничество с китайскими университетами.

Японские предприятия также осознали необходимость применения этой стратегии и догоняют своих иностранных конкурентов. Тем не менее, японские компании предоставляют китайскому персоналу мало возможностей для карьерного роста. В случае создания совместного предприятия в зависимости от доли каждой из сторон генеральным директором офиса назначается японский сотрудник, а его заместителем - китаец, или наоборот. При этом головной офис стремится контролировать все аспекты деятельности компании из Японии. Основной состав менеджмента также присылается из Японии. В целом, японские компании неохотно нанимают китайский персонал на руководящие позиции. Даже в компании «Мацусита» через десять лет после выхода на китайский рынок в руководстве не было ни одного китайца²⁵.

В целом, при такой централизации эффективный контроль оказывается затрудненным.

Представляется, что многие проблемы управления персоналом могут быть решены с помощью предоставления большей автономии и свободы китайским офисам компаний и более активного найма в них китайских сотрудников.

Так, компания «Сантори», напитки которой в настоящее время пользуются в Китае большой популярностью, во многом обязана стратегии привлечения китайского персонала, в том числе на руководящие позиции.

После открытия шанхайского завода в 1996 г. компания-дистрибьютор была отделена от производящей компании, и ее директором был назначен китаец. Было также нанято несколько сотен китайских менеджеров по продажам. Китайскому директору удалось разработать эффективную стратегию сбыта, соответствующую ценностям китайской культуры и особенностям инфраструктуры КНР.

Кроме того, в отличие от других японских фирм, где, как правило, разработка продукции, инвестиции в основной капитал и другие аспекты деятельности на 70% контролируются головной компанией, в «Сантори» все этапы от разработки продукции до ее продажи осуществлялись с минимальным участием японского офиса. По словам одного из генеральных директоров «Сантори Шанхай» Ниномия Сюнъити, «японский сотрудник нужен на стадии внедрения новых производственных технологий, после этого в его присутствии нет необходимости»²⁶.

Компания «Мацусита эрэбэ-та» (производитель лифтов), создавшая в 1987 г. СП с бывшим китайским госпредприятием, с самого начала свела к минимуму японское вмешательство. Генеральным директором СП стал китаец, так как у японской стороны не было возможности получить контрольный пакет акций. Из Японии были направлены только заместитель генерального директора и главный инженер, остальными сотрудниками были китайцы. Участие японской стороны ограничилось консультациями по техническим вопросам и вопросам управления компанией на начальном этапе.

В результате, по мнению первого заместителя генерального директора Сайто Кэндзи, было достигнуто оптимальное сочетание японской и китайской моде-

лей. Японские технологии были совмещены с китайской системой управления персоналом. Была создана система четкого разделения трудовых обязанностей, введены схемы продвижения для каждой рабочей позиции посредством специальных экзаменов (что создавало мотивацию); заработная плата была на 60% фиксирована, остальные 40% были привязаны к уровню производительности труда.

По мнению Кэндзи, секрет успеха компании заключается именно в комбинации японской и китайской культур. Независимо от соотношения долей сторон и прав управления, стороны должны сделать шаг навстречу друг другу и приспособиться друг к другу, чтобы достичь взаимопонимания²⁷.

Китайский персонал сыграл положительную роль в развитии компании. С помощью китайских сотрудников была создана разветвленная сеть из более чем 200 точек продаж по всей стране, что позволило увеличить их объемы.

Для иностранного инвестора местный персонал и связи с китайскими государственными и деловыми структурами очень важны. Однако в любом совместном предприятии будет неизбежно оставаться японский контроль. Более того, вмешательство японской стороны необходимо, особенно на начальной стадии создания предприятия, а также на многих последующих этапах. В

этой ситуации нужно прилагать усилия для углубления взаимопонимания. В первую очередь необходимо изучение местного рынка труда, инфраструктуры, законодательства. Необходимо помнить, что навязывание своих традиций в чужой стране чаще всего не приводит ни к чему хорошему. Следует искать разумный баланс между японской и китайской деловой культурой, в первую очередь делая акцент на изучение местных условий. Такие рекомендации можно дать любому иностранному инвестору, не только японскому.

Забастовки на японских предприятиях в Китае, которые стали особенно частыми в последние годы²⁸, говорят о том, что решены еще далеко не все проблемы. Повышение привлекательности японских компаний для китайского персонала - важный вопрос, требующий решения. Если китайским сотрудникам откроются возможности карьерного роста и условия работы в компании станут более привычными, то японские компании, вероятно, станут более популярными.

¹ *Сугияма Садахиса*. «Хонсицутэки-на мондай-о кайкэцу сё! Суторайки тайо-э-но тэйгэн» (Насущные проблемы требуют решения! Предложения по урегулированию проблем с забастовками) // Гэккан гробару кэйэй («Глобальный менеджмент»), 2010, № 12.

² http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/wztj/wstztj/lywzwx/t20110117_130179.htm

³ <http://www.joea.or.jp/publication/publishing>

⁴ Дай 7/8/9-дзи никкэй кигё анкэто тёса сюкэйкэка (гайё) (7/8/9-й опрос японских предприятий - итоги). Ниттю тоси сокусин кико.

⁵ *Каку Янтюн*. Тюгоку синсюцу кигё-но тамэ-но бидзинэсу модэ-ру (Бизнес-модель для выхода японских предприятий на китайский рынок). Токио, Юйгаку сёбо, 2004, с. 85.

⁶ <http://www.chinahhr.com>

⁷ Кайгай хакэнса хандобукку. Тюгоку дзинцүё ноухау дзирэйсю. (Справочник для командированных за рубеж. Сборник практических примеров из КНР). Ассоциация японских предприятий за рубежом. Токио, 2010, т. 2, с. 4-5, 18-19.

⁸ *Саплин-Силановицкий Ю.В.* Стратегия японских компаний в Китае // Япония. Ежегодник 2004/2005. М., АИРО-XXI, 2005.

⁹ <http://www.fesco.com.cn>

¹⁰ *Каку Янтюн*. Указ. соч., с. 86.

¹¹ *Накамура Рёдзи*. Тюгоку синсюцу никкэй кигё-ни окэру сигэн канри (Управление персоналом в предприятиях с японским капиталом в Китае). Business Labor Trend. 2007, с. 30. (The Japan Institute for Labor Policy and Training); *Каку Янтюн*. Указ. соч., с. 86-88.

¹² <http://vipospace.chinahhr.com/blog/nothing777771/post/12672>

¹³ *Сугияма Садахиса*. Указ. соч.

¹⁴ *Waishang touzi qiye laodong guanli guiding* (Постановление об управлении персоналом на предприятиях с иностранным капиталом).

¹⁵ Кайгай хакэнса хандобукку... т. 1, с. 28; т. 2, с. 10.

¹⁶ Там же, т. 1, с. 28.

¹⁷ Там же, с. 24-25.

¹⁸ *Jinghao Zhou*. Remaking China's Public Philosophy for the Twenty-First Century. Greenwood Publishing Group. New York, 2003, p. 113.

¹⁹ *Вакабаяси Кэйко*. Тюгоку дзинко мондай о кангаэру (Размышления о проблеме населения Китая) // Гэккан гробару кэйэй (Ежемесячный журнал «Глобальный менеджмент»), 2010, № 12.

²⁰ Хигаси адзиса-но кэйдзай хаттэн то гуробару кэйэй (Экономическое развитие Восточной Азии и глобальный менеджмент). Коё сёбо, Киото, 2006, с. 86.

²¹ Кайгай хакэнса хандобукку..., т. 1, с. 34-35.

²² Там же, с. 80-81.

²³ Там же, т. 2, с. 90-91.

²⁴ *Edward T. Hall*. Beyond Culture. Anchor Books. New York, 1976.

²⁵ *Фурута Акимаро*. Тюгоку-ни окэру никкэй кигё-но кэйэй гэн-тика (Локализация менеджмента предприятий с японским капиталом в Китае). Дзэйму кэйри кёкай. Токио, 2004, с. 77.

²⁶ Там же, с. 82-84.

²⁷ Там же, с. 86.

²⁸ *Танака Нобухико*. Родо сидзё-но кодзо хэнка то роси-но тикара канкэй - суторайки-но хайкэй-ни нани- га ару но ка. (Изменение структуры рынка труда и соотношение сил работника и работодателя - что скрывается за забастовками) // Гэккан гробару кэйэй, 2010, № 12.