

Оригинальная статья

УДК 316.7: 395

<http://doi.org/10.32603/2412-8562-2026-12-4-108-122>

Концептуальные различия западной и китайской деловой этики как фактор кросс-культурной коммуникации

Надежда Олеговна Лебедева

*Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова,
Ижевск, Россия*

narusagawa@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0006-1154-9949>

Введение. Несмотря на тесное сотрудничество российских и китайских компаний на протяжении последних десятилетий, культурные различия по-прежнему оказывают большое влияние на эффективность межличностных контактов. От их понимания коренным образом зависит результат кросс-культурного взаимодействия. Автор делает предположение о том, что определение этики и, как следствие, деловой этики в Китае и западных странах не тождественны. Причины этого кроются в структуре языка и сильном влиянии философской традиции. В статье рассматриваются и сравниваются подходы к определению этики, деловой этики, этических принципов в западной и китайской культурах.

Методология и источники. Автор анализирует влияние конфуцианства на современную деловую этику Китая, проводя параллели между этическими принципами и добродетелями конфуцианства. Сравнительный анализ этических принципов, сформулированных китайскими и западными учеными, позволил обозначить кросс-культурные различия. На основе контент-анализа интервью основателей крупных китайских фирм выявлены структурные единицы, отражающие конфуцианскую этику.

Результаты и обсуждение. В ходе исследования установлено, что при общих онтологических истоках понятия «этика» в европейской и китайской традициях их содержание принципиально расходится: первая определяет этику как систему морально-нравственных норм, вторая описывает этику как одну из пяти добродетелей, неразрывно связанную с концептом «ли» (ритуал). В прикладном аспекте деловой этики это проявляется в различии подходов: западные директивные формулировки регламентируют действия субъекта, китайская деловая этика выступает в качестве «кодекса поведения», ориентированного на уважение к объекту коммуникации и равноправную обратную связь. Косвенным подтверждением данного утверждения служат публичные выступления современных предпринимателей Китая.

Заключение. Невозможно поставить знак равенства между понятиями «этики» в китайской и западной культурах. Конфуцианство, на протяжении веков игравшее роль философии, политической идеологии и религии, претерпело значительную эволюцию, но сохранило статус фундаментальной основы китайского общества.

Ключевые слова: этика, ритуал, конфуцианство, этические принципы, Китай, высококонтекстная культура, деловая риторика

Для цитирования: Лебедева Н. О. Концептуальные различия западной и китайской деловой этики как фактор кросс-культурной коммуникации // ДИСКУРС. 2026. Т. 12, № 4. С. 108–122. DOI: 10.32603/2412-8562-2026-12-4-108-122

© Лебедева Н. О., 2026

Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License.



Original paper

Conceptual Differences Between Western and Chinese Business Ethics as a Factor in Cross-Cultural Communication

Nadezhda O. Lebedeva

*Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russia
narusagawa@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0006-1154-9949>*

Introduction. The current political climate is conducive to strengthening economic relations between Russia and China. Despite close cooperation between companies from the two countries over recent decades, cultural differences continue to exert a significant influence on the effectiveness of interpersonal contacts. Understanding these differences fundamentally determines the outcome of cross-cultural interaction. The author hypothesizes that the definition of ethics, and consequently business ethics, in China and Western countries is not identical. The reasons for this lie in the structure of language and the strong influence of philosophical traditions. This article examines and compares approaches to defining ethics, business ethics, and ethical principles in Western and Chinese cultures.

Methodology and sources. The author analyzes the influence of Confucianism on contemporary business ethics in China, drawing parallels between Confucian ethical principles and virtues. A comparative analysis of ethical principles formulated by Chinese and Western scholars allowed for the identification of cross-cultural differences. A content analysis of interviews with founders of large Chinese firms revealed structural units reflecting Confucian ethics.

Results and discussion. The study established that, despite the common ontological origins of the concept of “ethics” in the European and Chinese traditions, their content diverges fundamentally: the former defines ethics as a system of moral and ethical norms, while the latter describes ethics as one of the five virtues, inextricably linked to the concept of “li” (ritual). In the applied aspect of business ethics, this manifests itself in a difference in approaches: Western prescriptive formulations regulate the actions of the subject, while Chinese business ethics acts as a “code of conduct” focused on respect for the object of communication and reciprocal feedback. Public speeches by contemporary Chinese entrepreneurs provide indirect confirmation of this assertion.

Conclusion. It is impossible to equate the concepts of “ethics” in Chinese and Western cultures. Confucianism, which has played the role of philosophy, political ideology, and religion for centuries, has undergone significant evolution, but has retained its status as a fundamental foundation of Chinese society.

Keywords: ethics, ritual, Confucianism, ethical principles, China, high-context culture, business rhetoric

For citation: Lebedeva, N.O. (2026), “Conceptual Differences Between Western and Chinese Business Ethics as a Factor in Cross-Cultural Communication”, *DISCOURSE*, vol. 12, no. 4, pp. 108–122. DOI: 10.32603/2412-8562-2026-12-4-108-122

Введение. Антрополог Э. Холл сформулировал концепцию, согласно которой культуры подразделяются на высококонтекстные и низкоконтекстные. В противовес низкоконтекстной коммуникации высококонтекстная предполагала использование невербальных средств передачи информации, скрытую манеру речи, отсутствие прямолинейности, немногословность, предварительное знание социокультурного фона. Культуры России и Китая Э. Холл отнес именно к последним. Следовательно, при выборе стратегии межкультурного

взаимодействия необходимо опираться на знания о национальных особенностях поведения, духовных и нравственных ценностях.

Несмотря на стремительную глобализацию, основы деловой этики в высококонтекстных культурах, в том числе в китайской, по-прежнему уходят корнями в традиции и философско-религиозные учения. Существенные различия между западной и китайской культурами нередко затрудняют диалог между их представителями. Успешная коммуникация в таких условиях возможна лишь при преодолении кросс-культурных барьеров, что требует глубокого понимания специфики поведения, знаний лексических норм, ценностей, невербальных средств и национальных особенностей собеседника.

По мере расширения сотрудничества китайских и российских компаний исследования, посвященные деловой этике двух стран, становятся все более и более актуальными. Цель настоящей статьи – установить причины различий делового общения, сопоставив определения «этика» и «деловая этика» в западной и китайской традиции, определив степень их тождественности или дифференциации; обозначить влияние конфуцианства на современные деловые отношения и найти подтверждение этому в китайском бизнес-дискурсе.

Методология и источники. В статье в хронологическом порядке приведены определения понятий «этика» и «деловая этика», которые были даны представителями различных философских направлений. Это позволило проследить трансформацию указанных понятий и провести их сравнительный анализ. Также в рамках контент-анализа интервью основателей ведущих фирм Китая зафиксированы структурные единицы текста, иллюстрирующие принципы конфуцианской этики.

Результаты и обсуждение. Впервые об этике рассуждают древнегреческие мыслители и философы: Сократ, Платон, Аристотель. Сократ приравнивал добродетели к знаниям, Платон связал добродетель с истиной. Аристотель же утверждал, что достойный человек обладает определенными этическими качествами – добродетелями, без следования которым абсолютно невозможно действовать в общественной жизни [1]. Иными словами, этика определялась как совокупность моральных и нравственных норм, на которые должен был ориентироваться человек в своей повседневной жизни. Главной отличительной чертой подхода Аристотеля к этому понятию было утверждение об этике как части и начале политики [1].

Цицерон во время перевода работ Аристотеля на латинский язык использовал понятие «мораль» («mores» – нрав, характер), что впоследствии привело к тождественности понятий «этика» и «мораль». В эпоху Нового времени этика стремится осмыслить нравственность как совокупность объективных норм и субъективно-личностный элемент [2]. Фокус внимания направлен на решение проблемы о соотношении общественных норм и индивидуальных потребностей.

Б. Спиноза в своих работах не связывает мораль с политикой и государством, считая, что она кроется в природе человека, является его личностной установкой. И. Кант в «Критике чистого разума» также обращался к категории морали: «Моральный закон выражает не что иное, как автономию чистого практического разума» [3, с. 3]. Таким образом, согласно И. Канту, практический разум являлся источником нравственного поведения.

К. Маркс и Ф. Энгельс, в отличие от древнегреческих мыслителей, считавших этические идеалы некими метафизическими данностями, рассматривали мораль как форму об-

щественного сознания, которая претерпевает изменения на протяжении всего исторического процесса. Мораль, по их мнению, является формой самоутверждения, саморазвития индивидов [2], поэтому можно говорить о морали конкретных эпох и классов («буржуазная мораль», «пролетарская мораль», «социалистическая мораль» и т. д.). Одно из центральных мест в их концепции занимает труд и отношение к нему. Размышления о труде нашли отражение также в работах Г. В. Ф. Гегеля, Г. Зиммеля, Ж. Бодрийяра, Э. Юнгера, М. Фуко и др.

Если в конце XVIII – начале XIX в. рассуждения о труде имели религиозный контекст, а труд рассматривался как одна из добродетелей и путь к спасению, то в конце XIX – начале XX в. взгляд на него меняется. М. Вебер в книге «Протестантская этика и дух капитализма» впервые использует понятие «трудовая этика». В том числе он развивает идею Б. Франклина «время – деньги», концентрируясь на мысли, что накопление денег в протестантизме напрямую связано со сдержанностью, скромностью и нравственностью, а следование этическим устоям приведет людей к богатству.

В постиндустриальную эпоху философы задаются вопросом об актуальности определения термина «трудовая этика», основанном на мысли об усердном труде. Так, например, А. Горц ставит под сомнение прямую зависимость между объемом производства и количеством затраченного времени, так как далеко не всем, по его мнению, необходимо работать, чтобы прокормить себя. В такой ситуации трудовая этика перестает быть жизнеспособной.

Во второй половине XX в. философы и социологи рассматривают предпринимательство сквозь призму таких понятий, как деловая этика и корпоративная социальная ответственность. Межкультурное взаимодействие в различных сферах жизни, в том числе в бизнесе, привело к изучению влияния национальных особенностей, обычаев и традиций на деловую коммуникацию. Постепенно формируются стандарты, ценности и нормы, составляющие основу деловой этики.

В 1994 г. в попытке синтезировать морально-этические принципы ведения бизнеса представителями восточных и западных культур в Швейцарии впервые была принята декларация «Принципы этики международного бизнеса», которая до сих пор остается актуальной.

Обратимся к определению понятия «этика» в Китае. В современном китайском языке слово «этика» записывается иероглифом 礼 [кит. trad. 禮, пиньинь lǐ, ли]. Иероглиф «ли» имеет несколько значений: церемония, ритуал, этикет, благопристойность. Некоторые российские ученые переводят его как «этика-ритуал» [4]. Чтобы понять глубину данного термина, необходимо обратиться к его этимологии.

Изначально иероглиф «礼» представлял собой пиктограмму «豐» и использовался в надписях на гадальных костях. Современные ученые полагают, что он символизировал две нити нефрита на жертвенном алтаре и барабаны, таким образом, он служил обозначением ритуала поклонения богам [5]. А. И. Кобзев выдвигает предположение о схожести «禮» и онтологического термина «ти» (體) [6], который переводится на русский язык как плоть, сущность, субстанция. Оба слова имеют единую графическую основу – ритуальный сосуд. Именно это, по мнению А. И. Кобзева, способствовало приданию онтологического смысла ритуалу «ли» в конфуцианской традиции.

Конфуций осмысляет концепт «ли», рассуждая о его формальном, внешнем выражении (этикет, обряд) и о его содержании – моральных принципах и идеологии. Мыслитель услож-

няет систему «ли», объединяя ее с такими концептами, как «дэ» [кит. 德, пиньинь dé, нравственность], «жэнь» [кит. 仁, пиньинь rén, гуманность] и «хэ» [кит. 和, пиньинь hé, единство].

Концепт единства через разномыслие «хэ» особенно интересен, поскольку берет свое начало в космологических представлениях китайцев, согласно которым мир сущего – результат взаимодействия двух видов энергии – Инь и Ян. По мнению Л. С. Переломова, изначально он имел смысл «единство», к которому приходят через столкновение противоположных интересов и воззрений [7]. С этого момента концепт «ли» вышел за рамки ритуала, превратившись в универсальный свод правил, содержащий морально-этические принципы и нормы поведения, проник во все сферы жизни общества, в том числе в политику, религию, право и философию [8].

Ученики Конфуция излагают мысли великого философа в «Книге установлений» («Ли Цзи», кит. 《礼记》), которая составлялась и корректировалась в период с IV по I в. до н. э. Последователи Конфуция расширяют понятие «ли», приравнивая его к закону, регулирующему поведение человека в обществе. «Ритуал и долг суть великие человеческие начала. Наставляя в верности и совершенствуя в дружелюбии, они укрепляют содружество плоти и кожи, прочность костей и сухожилий... Совершенномудрые управляли человеческими чувствами, прибегая к правилу долга и упорядоченности ритуала. Поэтому чувства человеческие были для совершенномудрых правителей пашнею. С помощью ритуала пахали ее; разбрасывая долг, засеивали ее; наставляя в науках, пололи ее; укореняя человеколюбие, убирали ее; посеяв музыку, давали ей отдых. Поэтому ритуал – это [также и] плод долга... Поэтому управлять государством, не прибегая к ритуалу, – все равно что пахать без сохи» [9].

На протяжении более двух тысячелетий конфуцианские идеи являлись основой традиционной китайской культуры, проникая во все сферы жизни общества, начиная с частной и заканчивая политической стратегией. В XX в. конфуцианские идеи подверглись критике со стороны коммунистической партии, однако, в настоящее время можно говорить о третьей волне конфуцианства («новом конфуцианстве»). Доказательством этого является курс генерального секретаря ЦК Коммунистической партии Китая Си Цзиньпина, направленный на возвращение к традиционной культуре, – он определяет ценности партии, такие как гармония, преданность, искренность и доброжелательность [10]. Господин Си в своих публичных выступлениях регулярно обращается к изречениям Конфуция. Наиболее часто цитируется идиома из «Книги установлений»: 大道之行，天下为公 [11] («Когда шли по Великому пути, Поднебесная принадлежала всем [12; 13]), отражающая принцип народовластия.

Проводя аналогии, следует отметить, что этика имеет онтологические истоки как в европейской, так и в китайской традициях. Сократ рассуждал о Высшей добродетели, Платон – о свойствах души, Аристотель – о чувственной и разумной частях души. В Новое время мыслители называли добродетелью любовь к Богу, следование долгу, исполнение своего предназначения. Конфуций же говорил: «Ритуал должен исходить из великого единого¹, которое, делясь, образует небо и землю; в своем круговращении являет светлое и темное; изменяясь, дает четыре времени года; расщепляясь, создает души и духов; ниспо-

¹ Подразумевается субстанция, которая образует мир.

сланное им именуют дарованием; управляется же оно небом» [9]. Таким образом, согласно «Ли Цзи», ритуал происходит не из человеческой сущности, а из сущности бытия.

Что же касается различий, то самое главное из них заключается в содержании понятия: европейская философская школа определяла этику как совокупность морально-нравственных норм (добродетелей). В конфуцианстве этика – одна из пяти добродетелей. Существует каноническое понятие «Три устоя и пять постоянств» [кит. 三綱五常, пиньинь sāngāngwǔcháng, Саньганучан], которое предполагает подчинение подданного государю, подчинение сына отцу, жены – мужу, гуманность [кит. 仁, пиньинь rén, жэнь], долг [кит. 義, пиньинь yì, и], ритуал [кит. трад. 禮, пиньинь lǐ, ли], знание [кит. 智, пиньинь zhì, чжи] и искренность [кит. 信, пиньинь xìn, синь]. Мораль [кит. 德, пиньинь dé, дэ], в отличие от европейской философии, никогда не была тождественна этике.

Наилучшим образом отличия европейской и китайской традиций отражает изречение Конфуция, приведенное в «Книге установлений»: «Путеводными нитями стали ритуал и долг. С их помощью упорядочивают [отношения] государя и подданных, связывают родственными чувствами отцов и детей, дружелюбием братьев, согласием супругов. С их помощью устанавливают порядок, намечают границы полей и общин, возвеличивают мужественных и разумных, наделяют человека заслугами. Их используют в своих замыслах, ради них поднимают оружие» [13, с. 101].

Во второй половине XX в. стал широко использоваться термин «деловая этика». Общественный интерес к этой области науки привел к появлению множества учебных пособий и курсов. Как результат, возникли несколько точек зрения на понятие «деловая этика». Например, М. Г. Подопригора определяет ее как «совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов» [14, с. 6]. Она подразумевает не только профессиональную мораль, но и соответствующую оценку внутренней и внешней политики компании, так называемый «моральный климат», нормы делового этикета и т. д. [14].

А. В. Горбатов, О. В. Елескина обращают внимание в первую очередь на такие основные принципы деловой этики, как честность, открытость, верность данному слову, способность действовать на рынке в соответствии с существующими законодательством и традициями [15]. Однако теоретик П. Ф. Друкер был убежден в отсутствии необходимости выделять различные разделы этики, поскольку нормы морали универсальны и применимы для всех сфер человеческой деятельности [16].

В свою очередь китайский профессор Цзинь Чжэнкунь² дает лаконичное определение понятию «деловая этика»: кодекс поведения, отражающий взаимное уважение в повседневном деловом общении, искусство межличностного общения. Очевидна связь между современным термином и конфуцианским концептом «ли», основу которого составляют обряды и уважение к окружающим. В своей книге господин Цзинь раскрывает понятие деловой этики [17]. Правила и социальные стандарты, применяемые в современном обществе, уходят корнями в идеи конфуцианства, их сравнение приведено в табл. 1.

² Первый специалист КНР, изучающий деловую этику, этикет, дипломатию, консультант МИД КНР по вопросам этикета.

Таблица 1. Сравнение современных основ китайской деловой этики и добродетелей конфуцианства
Table 1. Comparison of modern foundations of Chinese business ethics and Confucian virtues

Основы деловой этики, согласно Цзинь Чжэнкуню	Конфуцианство
Уважение	«Что не желаешь для себя, не делай другим» [18, с. 142]
Соблюдение иерархии, корректное обращение к собеседнику	«Почтительный к родителям и любящий младших, никогда не пойдёт против старших» [18, с. 10]
Соблюдение этикета: обряды происходят из традиций, традиции становятся ритуалом	«Когда почтительность и обряд не разделимы, тогда не бывает стыда и сожаления» [18, с. 12]
Концентрация на собеседнике	«Слушай внимательно, чтобы понять, что сомнительно» [18, с. 19]
Своевременность	«Пресекать то, что еще не вскрылось, – это называется предупреждением; использовать благоприятный момент – это называется своевременностью [9]. Управляя большой областью, действуй внимательно, будь всегда честным, любовь к людям проявляй бережливостью в расходах и поручения давай своевременные» [18, с. 10]
Умение четко и однозначно выражать свои мысли	«В древности слова просто так не говорили. Стыдились, что не смогут исполнить» [18, с. 36]
Самосовершенствование	«Благородный человек решает вопросы совести. Маленький человек решает вопросы выгоды. Благородный человек расширяет ученость книгами. А обрядом сдерживает себя» [18, с. 35]

Конфуций в «Беседах и суждениях» записал размышление о поведении человека, которое в западной философии называется золотым правилом морали: «Не делай человеку того, чего не желаешь себе» [18, с. 142]. Он полагал, что путь благородного мужа проявляется в вежливости, почтительности, доброте и совести. Цзинь Чжэнкунь в своих работах вторит древней мудрости, выводя на первое место принципов деловой этики уважение, согласно которому в межличностном общении человек должен уважать не только других, но и себя.

Один из центральных принципов конфуцианства – иерархия. «Человек, послушный старшим, никогда не восстанет против существующего порядка. Нет у тебя должного положения, не затевай дела, не соответствующие положению» [18, с. 10]. В современном китайском обществе принципы иерархии и субординации по-прежнему находят отражение не только в деловой, но и в частной жизни. Конфуций вкладывает в концепт «ли» понятие о внешней форме поведения и его содержании, поскольку именно через поступки проявляется почтительность, которая немыслима без концентрации внимания на собеседнике: «Будь осмотрителен. Если достойно обращаешься с людьми, они проявляют уважительность» [18, с. 19]. Цзинь Чжэнкунь, подобно Конфуцию, среди важных принципов деловой этики называет своевременность, самосовершенствование и осмотрительность. «Благородный человек в произнесении слов осторожен, чтобы не было необдуманности и глупости» [9]. Конфуцианские идеи прочно укрепились в сознании современных китайцев, они по-прежнему являются моральным ориентиром поведения в обществе. Насколько близки этические принципы китайской и западной традиций? На этот вопрос возможно ответить, сравнив их между собой.

Во второй половине XX в. американский социолог Л. Хосмер формулирует десять этических принципов [19], основой которым послужили философские аксиомы различных школ. Их сравнение с этическими принципами, выдвинутыми Цзинь Чжэнкуном, приведены в табл. 2.

Таблица 2. Сравнение этических принципов Л. Хосмера и Цзинь Чжэнкуня
Table 2. Comparison of the ethical principles of L. Hosmer and Jin Zhengkun

Этические принципы Л. Хосмера [19]	Этические принципы Цзинь Чжэнкуня
Никогда не делай того, о чем нельзя было бы с гордостью объявить на всю страну	<i>Принцип искренности.</i> Деловые люди дорожат своим имиджем и репутацией
Никогда не делай того, что нарушает закон, так как закон включает в себя минимальные моральные нормы общества	<i>Принцип самодисциплины.</i> Предъявлять требования к себе и окружающим. Предъявлять требования к самому себе – основа и отправная точка делового этикета. Самодисциплина, самоконтроль, саморефлексия
Никогда не делай того, что не является добром, не способствует формированию чувства единства для достижения общей цели	<i>Принцип скромности.</i> Скромность – не только добродетель, но и важное условие социального успеха, которое позволяет хорошо ладить с другими людьми, прислушиваться к их мнению, регулировать межличностные отношения
Никогда не делай того, что препятствует правам другого человека на саморазвитие и самореализацию	
Никогда не делай того, что не ведет к общественному благу	<i>Принцип соответствия.</i> Человек, независимо от статуса и достатка, обязан соблюдать этикет, регулируя свои слова и поступки в коммуникативной деятельности
Никогда не делай того, чего не желал рекомендовать делать другим в похожей ситуации	<i>Принцип взаимодействия.</i> Необходимо проявлять эмпатию, быть внимательным к чувствам партнеров
Никогда не делай того, что ущемляет права других	<i>Принципы толерантности и равенства.</i> Думать непредубежденно, понимать чужие недостатки, обладать сильным чувством терпимости и самоконтроля
Никогда не делай того, что могло бы навредить слабейшим	
Никогда не делай того, что не в долгосрочных интересах	Ведение деловой активности не краткосрочно, необходимо уделять внимание долгосрочным интересам
Максимизируй прибыль в рамках закона и условий рынка	Соблюдение делового этикета служит главной цели: минимизации проблем, максимизации прибыли

Сравнивая принципы деловой этики, сформулированные представителями восточной и западной культур, невозможно не отметить их сходство. Несмотря на то, что основой им послужили разные философские идеи, они пропагандируют одни моральные ценности: искренность, честность, уважение, доброжелательность, общественное благо.

Согласно Л. Хосмеру, базовыми принципами деловой деятельности являются добродетели открытости, честности и умеренности, о которых писали Платон и Аристотель. Цзинь Чжэнкунь также рассуждает об искренности в ведении дел, что отсылает нас к конфуцианскому концепту «синь» [信, пиньинь xìn]. Основой принципа законности послужило учение Гоббса и Локка о роли государства в качестве арбитра в борьбе людей за блага. В китайской деловой этике таким регулятором выступает концепт «дэ» [кит. 德, пиньинь dé], также имеющий значение «справедливость», «человечность» и «честность». Л. Хосмер наставляет людей никогда не совершать поступки, ущемляющие права других. Базой для этого утверждения он выбирает работы Руссо и Джефферсона о правах личности и правило распределительной справедливости Ролса. Цзинь Чжэнкунь также рассуждает о толерантности и равенстве. В конфуцианской традиции это концепт «жэнь» [кит. 仁, пиньинь rén], который означает гуманность и человечность.

Согласно теории Л. Хосмера, в основе принципа единства, самореализации, общественного блага в западной культуре лежат несколько философских трудов: заповеди Святого Августина с призывом к добру и взаимозависимости; теория Нозика о степени свободы личности, необходимой для развития общества; этика утилитаризма И. Бентама и Дж. С. Милля о пользе нравственного поведения. В Китае принцип единства зиждется на концепте «хэ» [кит. 和, пиньинь hé], которое, помимо основного значения, также трактуется как «гармония», «соответствующий», «единство через инакомыслие». Таким образом, в китайской и западной культурах существует понимание того, что только благодаря единству возможно достижение целей. При этом действовать необходимо с оглядкой на партнеров, проявляя эмпатию. В конфуцианстве концепт «чжун» [кит. 忠, пиньинь zhōng] предписывает быть осмотрительным и внимательным к людям. Л. Хосмер в своей работе делает отсылку к императиву И. Канта о правиле универсальной, всеобщей нормы.

Экономическая теория Смита и учение Парето об оптимальной сделке легли в основу коммерческой деятельности и принципа максимизации прибыли в условиях рынка. Китайская деловая этика предписывает следовать аналогичным путем: минимизировать проблемы и стремиться к наибольшей выгоде. Последним и одним из ключевых принципов деловой этики является долгосрочность планирования. Конфуций в «Беседах и суждениях» наставлял: «Не стремись делать быстро, не ищи малую выгоду. Стремишься делать быстро – не достигнешь успеха. Ищешь малую выгоду – больших дел не сделаешь» [18, с. 117]. Л. Хосмер, в свою очередь, ссылается на учение Протагора о столкновении интересов людей, различий между их долгосрочными и краткосрочными приоритетами.

Несмотря на очевидную схожесть принципов деловой этики, между ними невозможно поставить знак равенства. Принципы, сформулированные Л. Хосмером, имеют директивный стиль изложения, они регламентируют действия субъекта, тогда как принципы Цзинь Чжэнкуня написаны не столь категорично, нейтрально, сконцентрированы не только на субъекте, но и на объекте коммуникации. В центре западной деловой этики – нравственность, в центре восточной – уважение. Первое может предполагать однонаправленный характер коммуникации и неравенство субъектов, в то время как в китайской деловой этике это недопустимо – обратная связь, как и равноправие, крайне важны.

Косвенное подтверждение тому, что современные китайские предприниматели в своей деятельности придерживаются принципов деловой этики, в основе которых заложены добродетели конфуцианства, заключается в их стратегиях ведения бизнеса.

В табл. 3 приведены цитаты основателей и соучредителей таких известных на мировом рынке компаний, как Alibaba Group, Hangzhou Wahaha Group, Huawei Technologies Co. Ltd., Xiaomi Corporation, ByteDance Ltd., Lenovo Group Ltd., Didi Chuxing, Tencent Holdings, Baidu Inc., NetEase Inc., Cheung Kong Group, Dalian Wanda Group. Эти предприятия представляют различные сегменты рынка: интернет-сервисы, экспресс-доставка, игры и развлекательный контент, электроника, новые технологии, продукты питания, торговые сети, строительство и др. Невозможно не отметить схожие тенденции в стратегиях ведения бизнеса: ориентацию на долгосрочную перспективу, дисциплину, единство коллектива – все то, что включают в себя конфуцианские концепты, остающиеся актуальными до сих пор.

Таблица 3. Отражение концептов конфуцианства в современной китайской деловой риторике
Table 3. Reflection of Confucian concepts in modern Chinese business rhetoric

Концепты конфуцианства	Цитаты китайских предпринимателей
Концепт «синь» [信, пиньинь xìn, искренность]	«Мы считаем, что очень важно, чтобы команда верила в то, что она делает» [20] (<i>основатель Alibaba Group Ма Юнь</i>) «Мы должны работать усерднее и быть перфекционистами» [21] (<i>основатель ByteDance Ltd. (TikTok) Чжан Имин</i>) «Чтобы добиться успеха, нужно быть скромным и прислушиваться к чужим идеям» [22] (<i>основатель Didi Chuxing Чэн Вэй</i>) «Я верю в то, что представители технологического сообщества, ученые, а также мудрые политики и их идеалы определяют будущее человечества» [23] (<i>основатель Huawei Technologies Co. Ltd. Жэнь Чжэнфэй</i>) «Мы не направляем людей в другие страны; мы полагаемся на местные кадры. Это помогает создать культуру доверия и помогает нам понять различные рынки и отрасли» [24] (<i>исполнительный директор Lenovo Group Ltd. Ян Юаньцин</i>)
Концепт «дэ» [кит. 德, пиньинь dé, нравственность], также имеет значения «справедливость», «человечность», «честность»	«Когда мы находим партнеров, в которых инвестируем, мы помогаем, но не мешаем им добиться успеха» [20] (<i>основатель Alibaba Group Ма Юнь</i>) «Мы надеемся, что сможем помочь, возможно, небольшой команде осознать свою ценность на нашей платформе» [25] (<i>председатель совета директоров Tencent Holdings Ма Хаутэн</i>) «Крупные предприятия должны играть вспомогательную роль, поддерживая рост малых, средних и микропредприятий» [26] (<i>основатель Baidu Inc. Ли Яньхун</i>) «Везение здесь ни при чем. Все, чего я достиг, – лишь результат упорной работы» [27] (<i>основатель Cheung Kong Group Ли Цзячэн</i>) «Я никогда не сделал бы ничего, что могло бы причинить вред другому государству» [23] (<i>основатель Huawei Technologies Co. Ltd. Жэнь Чжэнфэй</i>) «Здесь, в Китае, мы должны предоставить всем равные возможности. Пусть люди получают столько, сколько они зарабатывают своим тяжелым трудом» [28] (<i>основатель Hangzhou Wahaha Group Цзун Цинхоу</i>)
Концепт «хэ» [кит. 和, пиньинь hé, единство], также имеет значения «гармония», «соответствующий», «единство через инакомыслие»	«Конечно, когда ты вырастаешь до огромного размера, ты сталкиваешься с определенными проблемами, которые исходят со стороны властей. Коммуникация в отношениях с властью очень важна» [20] (<i>основатель Alibaba Group Ма Юнь</i>) «Совместно с правительством, предприятиями и университетами мы продолжаем инвестировать в образование талантливых людей» [26] (<i>основатель Baidu Inc. Ли Яньхун</i>) «Один человек может идти быстро. Но только группа людей сможет уйти далеко» [22] (<i>основатель Didi Chuxing Чэн Вэй</i>) «Мое послание к США довольно простое: я призываю к сотрудничеству и совместной работе для достижения успеха» [23] (<i>основатель Huawei Technologies Co. Ltd. Жэнь Чжэнфэй</i>)
Концепт «чжун» [кит. 忠, пиньинь zhōng, верность], также имеет значения «быть осмотрительным», «быть внимательным»	«Если я принял решение, а сотрудник не выполнил его незамедлительно, он должен заплатить штраф. Главное правило: если я что-то решил, то оно должно быть выполнено без промедления» [29] (<i>основатель Dalian Wanda Group Ван Цзяньлинь</i>) «Если вы хотите немного заработать на этом рынке, вам потребуется понять китайскую аудиторию» [29] (<i>основатель Dalian Wanda Group Ван Цзяньлинь</i>) «Деловые люди не должны позволять себе иметь слишком узкий взгляд на поле своей деятельности» [27] (<i>основатель Cheung Kong Group Ли Цзячэн</i>) «Тот, кто нарушает правила, подвергается соответствующему наказанию» [23] (<i>основатель Huawei Technologies Co. Ltd. Жэнь Чжэнфэй</i>) «Культура обязательств: если вы берете на себя обязательства, вы должны их выполнять» [24] (<i>исполнительный директор Lenovo Group Ltd. Ян Юаньцин</i>)

Окончание табл. 3
End of table 3

Концепты конфуцианства	Цитаты китайских предпринимателей
Концепт «жэнь» [кит. 仁, пиньинь rén, гуманность], также имеет значения «человечность», «человеколюбие»	«Мы должны быть благодарны всем, кто поверил в нас» [20] (<i>основатель Alibaba Group Ма Юнь</i>) «Создавать благосостояние вместе на пользу всему обществу» [30] (<i>основатель Dalian Wanda Group Ван Цзяньлинь</i>) «Будущее складывается из множества составляющих, но рождается оно в сердцах и умах людей. Поэтому думать нужно не только о достижении собственных целей, но и о судьбе всего человечества» [27] (<i>основатель Cheung Kong Group Ли Цзячэн</i>) «Клиентоориентированность – это один из главных принципов работы Huawei с момента образования» [23] (<i>основатель Huawei Technologies Co. Ltd. Жэнь Чжэнфэй</i>) «Сейчас частному бизнесу есть что изучить, на основе чего планировать свое будущее развитие. Я считаю, что совместными усилиями нового и старого поколений мы, безусловно, сможем внести больший вклад в реализацию китайской мечты о великом обновлении китайской нации» [28] (<i>основатель Hangzhou Wahaha Group Цзун Цинхоу</i>)
Долгосрочная стратегия	«Я никогда не строю план на год вперед, я думаю о ближайших пяти-десяти годах» [20] (<i>основатель Alibaba Group Ма Юнь</i>) «Мы активно адаптируемся к новым условиям, оптимизируя расходы, повышая эффективность, уделяя особое внимание ключевым стратегическим областям и переориентируя себя на устойчивый долгосрочный рост» [31] (<i>председатель совета директоров Tencent Holdings Ма Хаутэн</i>) «То, что у меня есть сегодня, принадлежит вчера, но то, что у меня на уме, создает будущее» [32] (<i>основатель NetEase Inc. Дин Лэй</i>) «Разработки искусственного интеллекта требуют долгосрочных вложений» [26] (<i>основатель Baidu Inc. Ли Яньхун</i>) «Если компания делает упор на мгновенную выгоду, капитал ее отбирает. Но если вы преследуете долгосрочные цели, он идет на компромисс. Huawei – это непубличная компания, которая всегда старается достичь совершенства в долгосрочной перспективе» [23] (<i>основатель Huawei Technologies Co. Ltd. Жэнь Чжэнфэй</i>) «Просто нужно время, чтобы построить бренд» [28] (<i>основатель Hangzhou Wahaha Group Цзун Цинхоу</i>) «Вы должны быть способны к мобильной войне, вы должны иметь возможность выиграть длительную борьбу, и, прежде всего, вы должны быть способны вести широкомасштабную войну» [33] (<i>основатель Xiaomi Corporation Лэй Цзюнь</i>)

Заключение. Результаты исследования показали, что понятия «этика» в западной и китайской культурах не тождественны. Западная философская школа определяла этику как совокупность морально-нравственных норм, тогда как в конфуцианстве она являлась одной из пяти добродетелей и никогда не приравнивалась к морали.

Что касается деловой этики, то в западной и китайской культурах ее основу составляют одни и те же моральные ценности: искренность, честность, уважение, доброжелательность, общественное благо. При всей схожести между этическими принципами невозможно поставить знак равенства. В первом случае они носят директивный характер, сконцентрированы на субъекте и могут предполагать неравенство, во втором – сформулированы нейтрально, направлены на объект и субъект коммуникации, основаны на равноправии.

Также стоит отметить, что конфуцианство до сих пор оказывает сильное влияние на все сферы жизни китайского общества, в том числе на деловое общение. Основу китайской де-

ловой этики составляют конфуцианские понятия уважения, иерархии, самосовершенствования, своевременности и этикета. Несмотря на то, что конфуцианство как философия, политическая доктрина и религия претерпевало изменения на протяжении многих веков, моральными ориентирами китайского общества по-прежнему являются его основные добродетели, такие как искренность, нравственность, единство, верность, гуманность.

Исследуя кросс-культурные взаимодействия, невозможно не вспомнить концепцию высококонтекстных и низкоконтекстных культур, сформулированную антропологом Э. Холлом. Согласно этой концепции, успех межличностной коммуникации зависит от умения собеседников считывать информацию, которая осталась за пределами вербальных средств (поза, жесты, интонация, культурный подтекст и т. д.). Э. Холл отнес китайскую и русскую культуры к высококонтекстным, а это означает, что без знания традиций, исторического пути, философии, ценностей и специфики норм поведения невозможно выстроить долгосрочные устойчивые взаимоотношения с ее представителями.

Примерами высокого контекста в китайском бизнес-дискурсе могут служить следующие синтаксические единицы: «китайская мечта об обновлении», «культурные обязательства», «тяжелый труд», «создавать будущее», «уйти далеко» и т. д. Конфуцианские концепты единства, искренности, гуманности наиболее ярко выражены такими словосочетаниями, как «помочь команде», «вместе создавать благосостояние», «поддерживать предприятия», «призывать к сотрудничеству», «думать о судьбе человечества», «усилиями поколений» и пр. Анализируя интервью влиятельных бизнесменов Китая, можно сделать вывод о том, что в своей предпринимательской деятельности они опираются на следующие ключевые принципы: стратегическое планирование, концентрация на процессе, коллективное взаимодействие, дисциплина, иерархия, взаимопомощь, национальная идентичность, узнаваемость (создание бренда), общественное благосостояние, совершенствование. Таким образом, через этикетное поведение воплощаются конфуцианские ценности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аристотель. Этика / пер. с древнегреч. Э. Л. Радлова, Т. А. Миллера. М.: АСТ, 2020.
2. Марксистская этика: учеб. пособие / А. И. Титаренко, А. А. Гусейнов, В. И. Бакштановский и др. М.: Политиздат, 1980.
3. Кант И. Критика чистого разума / пер. с нем. Н. О. Лосского. 2-е изд. М.: Академ. проект, 2018.
4. Васильев Л. С., Кобзев А. И. Предисловие // Этика и ритуал в традиционном Китае: сб. статей. М.: Наука, 1988. С. 3–16.
5. 李学勤主编, 赵平安副主编. 字源. 天津: 天津古籍出版社, 辽宁人民出版社, 2013.
6. Кобзев А. И. Философия китайского неоконфуцианства. М.: Восточная литература, 2002.
7. Переломов Л. С. Конфуций: жизнь, учение, судьба. М.: Восточная литература, 1993.
8. 邹昌林. 中国礼文化. 北京: 社会科学文献出版社, 2000.
9. Книга установлений. Глава девятая «Действенность ритуала» / пер. с древнекит. И. С. Лисевич. Восточная литература, 2011. URL: https://www.vostlit.info/Texts/Dokumenty/China/I/Drvnkit_fil/frametext12.htm (дата обращения: 23.08.2025).
10. Confucius says, Xi does // The Economist. 25.07.2025. URL: <https://www.economist.com/china/2015/07/25/confucius-says-xi-does> (дата обращения: 23.08.2025).
11. 这个儒家经典理念习近平多次引用 // 央广网 天天学习, 16.09.2020. URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1677978450434212472&wfr=spider&for=pc> (дата обращения: 25.08.2025).

12. Мартынов Д. Е. Конфуцианский идеал великого единения: реинтерпретация и проблема перевода // Ученые записки Казанского ун-та. Сер. Гуманитарные науки. 2011. Т. 153, кн. 1. С. 78–88.
13. Древнекитайская философия. Собрание текстов в двух томах. Т. 2. / сост. Ян Хин-Шун. М.: Мысль, 1973.
14. Подопригора М. Г. Деловая этика: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012.
15. Горбатов А. В., Елескина О. В. Деловая этика: учеб. пособие. Кемерово: Кузбассвуиздат, 2007.
16. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. Н. М. Макаровой. М.: Вильямс, 2004.
17. 金正昆. 商务礼仪. 北京: 北京联合出版公司, 2019.
18. Конфуций. Рассуждения в изречениях / пер. с древнекит. Б. Б. Виногородского. М.: Эксмо, 2019.
19. Hosmer L. T. Why be Moral? A Different Rationale for Managers // Business Ethics Quarterly. 1994. Vol. 4, no. 2. P. 191–204.
20. Луганская Д., Русяева П. Основатель Alibaba Джек Ма – РБК: «Я не получал зарплату 12 лет» // РБК. 12.06.2015. URL: https://www.rbc.ru/interview/technology_and_media/22/06/2015/5586d2689a79470867c77e32 (дата обращения: 29.08.2025).
21. Цяреня М. История Чжан Имин, владельца TikTok // VC.ru. 03.05.2020. URL: <https://vc.ru/marketing/124779-istoriya-chzhan-imin-vladelca-tiktok> (дата обращения: 29.08.2025).
22. Корепанова С. Китайское Didi-такси торопится на биржу // Ведомости. 23.03.2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2021/03/23/862829-kitaiskoe-didi-taksi> (дата обращения: 29.08.2025).
23. Жэнь Чжэнфэй: «Huawei не предоставит китайскому правительству конфиденциальную информацию пользователей» // Huawei. 15.01.2019. URL: <https://www.huawei.ru/news/zhcn/chzhenfey-huawei-ne-predostavit-kitayskomu-pravitelstvu-konfidentsialnuyu-informatsiyu-polzovat/> (дата обращения: 29.08.2023).
24. Ян Юаньцин. Интервью для Harvard Business Review: «Я вернулся, потому что был нужен компании» // Harvard Business Review. July–August, 2014. URL: <https://hbr.org/2014/07/the-hbr-interview-i-came-back-because-the-company-needed-me> (дата обращения: 30.08.2025).
25. Gang Lu. Interview With Pony Ma of Tencent: Startup, Geek and Entrepreneurship // Technode. 09.11.2011. URL: <https://technode.com/2011/11/09/interview-with-pony-ma-of-tencent-startup-geek-and-entrepreneurship/> (дата обращения: 30.08.2025).
26. 裴昱. 裴昱 专访李彦宏：“卡脖子技术”突破需要耐得住寂寞 // 中国经营报. 08.03.2021. URL: <https://new.qq.com/rain/a/20210308A0DQWY00> (дата обращения: 30.08.2025).
27. Непростая жизнь и головокружительные успехи «хозяина» Гонконга Ли Кашина // MMF. 2019. URL: <https://moneymakerfactory.ru/spravochnik/uspehi-hozyaina-gonkonga-li-kashina/> (дата обращения: 30.08.2023).
28. Сюн Ли. Цзун Цинхоу: Бизнес из школьной лавки // Известия. 06.11.2018. URL: <https://iz.ru/809044/siun-li/tczun-tcinkhou-biznes-iz-shkolnoi-lavki> (дата обращения: 30.08.2023).
29. История Ван Цзяньлиня – самого богатого жителя Китая, коммуниста-миллиардера // MMF. 2018. URL: <https://moneymakerfactory.ru/spravochnik/istoriya-van-tszyanliny> (дата обращения: 30.08.2025).
30. Осипов А. Ван Цзяньлинь: Дело не в богатстве, а в процессе его обретения // Ведомости. 31.08.2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/characters/2016/08/31/655194-delo-ne-bogatstve-protssesse> (дата обращения: 30.08.2025).
31. Yue Wang. Billionaire Pony Ma Vows Long-Term Growth For Tencent Amid China Tech Crackdown // Forbes. 24.03.2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/ywang/2022/03/24/billionaire-pony-ma-vows-long-term-growth-for-tencent-amid-china-tech-crackdown/?sh=20f1e6f41e0f> (дата обращения: 30.08.2025).
32. История Уильяма Дина – основателя китайской индустрии компьютерных, мобильных и онлайн-игр // MMF. 2018. URL: <https://moneymakerfactory.ru/spravochnik/istoriya-uilyama-dina/> (дата обращения: 30.08.2023).
33. 对话雷军：小米为什么要做这次组织架构调整？ // 凤凰网. 14.09.2018. URL: <https://tech.ifeng.com/c/7gBJ3MT7KN6> (дата обращения: 30.08.2025).

Информация об авторе

Лебедева Надежда Олеговна – магистр социологии (2013), преподаватель-исследователь (социологические науки, социальная структура, социальные институты и процессы), преподаватель Центра китайского языка и культуры Ижевского государственного технического университета имени М. Т. Калашникова, Студенческая ул., д. 7, г. Ижевск, Удмуртская Республика, 426069, Россия. Автор пяти научных публикаций. Сфера научных интересов: межкультурная коммуникация, переговорный процесс, деловая коммуникация, деловая этика.

О конфликте интересов, связанном с данной публикацией, не сообщалось.

Поступила 20.03.2026; принята после рецензирования 15.05.2026; опубликована онлайн 22.09.2026.

REFERENCES

1. Αριστοτέλης (2020), *ἠθικὰ Νικομάχεια*, Transl. by. Radlov, E.L., Miller, T.A., AST, Moscow, RUS.
2. Titarenko, A.I., Guseinov, A.A., Bakshtanovskii, V.I. et al. (1980), *Marksistskaya ehtika* [Marxist ethics], Politizdat, Moscow, USSR.
3. Kant, I. (2018), *Kritik der reinen Vernunft*, Transl. by Losskii, N.O., Akademicheskii proekt, Moscow, RUS.
4. Vasil'ev, L.S. and Kobzev, A.I. (1988), "Preface", *Ehtika i ritual v traditsionnom Kitae* [Ethics and ritual in traditional China], Moscow, USSR, Nauka, pp. 3–16.
5. 李学勤主编, 赵平安副主编 (2013), 字源, 天津古籍出版社, 辽宁人民出版社, 天津, 中国.
6. Kobzev, A.I. (2002), *Filosofiya kitaiskogo neokonfutsianstva* [Philosophy of Chinese Neo-Confucianism], Vostochnaya literatura, Moscow, RUS.
7. Perelomov, L.S. (1993), *Konfutsii: zhizn', uchenie, sud'ba* [Confucius: life, Teaching, Fate], Vostochnaya literatura, Moscow, RUS.
8. 邹昌林 (2000), 中国礼文化, 社会科学文献出版社, 北京, 中国.
9. *Kniga ustanovlenii, devyataya glava Deistvennost' rituala* [The Book of Ordinances, the ninth chapter of the effectiveness of ritual] (2011), Transl. by Lisevich I.S., Vostochnaya literatura, available at: https://www.vostlit.info/Texts/Dokumenty/China/I/Drvnkit_fil/rametext12.htm (accessed 23.08.2025).
10. "Confucius says, Xi does" (2025), *The Economist*, 25.07.2025, available at: <https://www.economist.com/china/2015/07/25/confucius-says-xi-does> (accessed 23.08.2025).
11. "这个儒家经典理念习近平多次引用" (2020), 央广网 天天学习, 16.09.2020, available at: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1677978450434212472&wfr=spider&for=pc> (accessed 25.08.2025).
12. Martynov, D.E. (2011), "The Confucian ideal of Great Unity: Reinterpretation and the Problem of Translation", *Kazan J. of Historical, Linguistic, and Legal Research*, vol. 153, book 1, pp. 78–88.
13. Yan, Khin-Shun (comp.) (1973), *Drevnekitayskaya filosofiya. Sobranie tekстов v dvukh tomakh* [Ancient Chinese philosophy. A collection of texts in two volumes], vol. 2, Moscow, Mysl', RUS.
14. Podoprigora, M.G. (2012), *Delovaya ehtika* [Business ethics: a textbook], Izd-vo TTI YUFU, Taganrog, RUS.
15. Gorbatov, A.V. and Eleskina, O.V. (2007), *Delovaya ehtika* [Business ethics], Kuzbassvuzizdat, Kemerovo, RUS.
16. Drucker, P.F. (2004), *Management Challenges for the 21st Century*, Transl. by Makarova, N.M., Vil'yams, Moscow, RUS.
17. 金正昆 (2019), 商务礼仪, 北京联合出版公司, 北京, 中国.
18. *Konfutsii: Rassuzhdeniya v izrecheniyakh* [Confucius: Reflections in Sayings] (2019), Transl. by Vinogradskii, B.B., Ehksmo, Moscow, RUS.
19. Hosmer, L.T. (1994), "Why be Moral? A Different Rationale for Managers", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, no. 2, pp. 191–204.
20. Luganskaya, D. and Rusyaeva, P. (2015), "I haven't received a salary for 12 years", *RBK*, 12.06.2015, available at: https://www.rbc.ru/interview/technology_and_media/22/06/2015/5586d2689a79470867c77e32 (accessed 29.08.2025).

21. Tsiarenia, M. (2020), "The story of Zhang Yiming, owner of TikTok", *VC.ru*, 03.05.2020, available at: <https://vc.ru/marketing/124779-istoriya-chzhan-imin-vladelca-tiktok> (accessed 29.08.2025).
22. Korepanova, S. (2021), "The Chinese Didi-taxi is in a hurry to go to the stock exchange", *Vedomosti*, 23.03.2021, available at: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2021/03/23/862829-kitaiskoe-didi-taksi> (accessed 29.08.2025).
23. "Ren Zhengfei: "Huawei will never provide government with customer information"" (2019), *Huawei*, 15.01.2019, available at: <https://www.huawei.ru/news/zhen-chzhenfey-huawei-ne-predostavit-kitayskomu-pravitelstvu-konfidentsialnuyu-informatsiyu-polzovat/> (accessed 29.08.2023).
24. Yang, Yuanqing (2014), "The HBR Interview: "I Came Back Because the Company Needed Me"", *Harvard Business Review*, July–August 2014, available at: <https://hbr.org/2014/07/the-hbr-interview-i-came-back-because-the-company-needed-me> (accessed 30.08.2025).
25. Gang, Lu (2011), "Interview with Pony Ma of Tencent: Startup, Geek and Entrepreneurship", *Technode*, 09.11.2011, available at: <https://technode.com/2011/11/09/interview-with-pony-ma-of-tencent-startup-geek-and-entrepreneurship/> (accessed 30.08.2025).
26. 裴昱 (2021), "专访李彦宏: 卡脖子技术"突破需要耐得住寂寞", *中国经营报*, 08.03.2021, available at: <https://new.qq.com/rain/a/20210308A0DQWY00> (accessed 30.08.2025).
27. "The difficult life and dizzying successes of the "master" of Hong Kong, Li Ka-shing" (2019), *MMF*, 2019, available at: <https://moneymakerfactory.ru/spravochnik/uspehi-hozyaina-gonkonga-li-kashina/> (accessed 30.08.2023).
28. Xiong, Li (2018), "Zong Qinghou: Business from the school shop", *Izvestiya*, 06.11.2018, available at: <https://iz.ru/809044/siun-li/tczun-tcinkhou-biznes-iz-shkolnoi-lavki> (accessed 30.08.2023).
29. "The story of Wang Jianlin, China's richest man, a Communist billionaire" (2018), *MMF*, 2018, available at: <https://moneymakerfactory.ru/spravochnik/istoriya-van-tszylaninya> (accessed 30.08.2025).
30. Osipov, A. (2016), "Wang Jianlin: It's not about wealth, it's about the process of acquiring it", *Vedomosti*, 31.08.2016, available at: <https://www.vedomosti.ru/business/characters/2016/08/31/655194-delo-ne-bogatstve-protssesse> (accessed 30.08.2025).
31. Yue, Wang (2022), "Billionaire Pony Ma Vows Long-Term Growth for Tencent Amid China Tech Crackdown", *Forbes*, 24.03.2022, available at: <https://www.forbes.com/sites/ywang/2022/03/24/billionaire-pony-ma-vows-long-term-growth-for-tencent-amid-china-tech-crackdown/?sh=20f1e6f41e0f> (accessed 30.08.2025).
32. "The story of William Dean, the founder of the Chinese industry of computer, mobile and online games" (2018), *MMF*, available at: <https://moneymakerfactory.ru/spravochnik/istoriya-uilyama-dina> (accessed 30.08.2023).
33. "对话雷军: 小米为什么要做这次组织架构调整?" (2018), *凤凰网*, 14.09.2018, available at: <https://tech.ifeng.com/c/7gBJ3MT7KN6> (дата обращения: 30.08.2025).

Information about the author

Nadezhda O. Lebedeva – Master's Degree (Sociology, 2013), Lecturer-Researcher (sociological sciences, social structure, social institutions and processes), Lecturer at the Center for Chinese Language and Culture, Kalashnikov Izhevsk State Technical University, 7 Studencheskaya st., Izhevsk, Udmurt Republic 426069 Russia. The author of 5 scientific publications. Area of expertise: intercultural communication, negotiation processes, business communication, business ethics.

No conflicts of interest related to this publication were reported.

Received 20.03.2026; adopted after review 15.05.2026; published online 22.09.2026.