

УДК 101.8:316.7:005.212

DOI: 10.18799/26584956/2024/1/1717

Шифр специальности ВАК: 5.7.7

## Менеджмент «лица» в практиках современной деловой культуры Китая

О.А. Скальная<sup>1✉</sup>, Н.А. Лукьянова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Центр исследований Китая и Азиатско-Тихоокеанского региона,  
Тихоокеанский университет, Перу, г. Лима*

<sup>2</sup> *Национальный исследовательский Томский политехнический университет,  
Россия, г. Томск*

✉ [phdlife2030@gmail.com](mailto:phdlife2030@gmail.com)

**Аннотация.** Интерес к современной китайской культуре связан с процессами активизации политических, экономических и культурных связей между Россией и Китаем. Для успешного делового сотрудничества с Китаем необходимо понимать специфику китайской деловой культуры, в связи с чем увеличивается количество исследований по данной тематике. Целесообразно изучать китайские бизнес-практики, в том числе в цифровом контексте, основываясь на социокультурных традициях китайского общества. **Актуальность** исследования заключается в том, что культурный концепт «лица» имеет центральное место в китайской системе ценностей, являясь ключом к пониманию национального характера китайцев, культурных и деловых практик Китая. Различные коммуникативные стратегии и культурные практики в современном китайском обществе, в том числе и в бизнесе, базируются на смысловых традициях концепции «лица», органично вписанных в коллективный интеллект китайского народа. В цифровом мире межкультурные деловые коммуникации переходят в новые форматы, создавая иную субкультуру, в которой менеджмент «лица» также видоизменяется. Данные онлайн-практики «работы над лицом» становятся неотъемлемой частью современной китайской деловой культуры и заслуживают особого внимания. **Цель:** на основе анализа практик в китайской деловой культуре определить сущность и формы менеджмента «лица» и рассмотреть влияние цифровых трансформаций на деловые практики «работы с лицом». **Результаты:** описаны универсальные и специфичные аспекты феномена «лица» в социальных и деловых коммуникациях. Показано, что управление «лицом» – сложный коммуникативный механизм, которому присущи ситуативность и динамичность. Выявлено, что концепт «лица» имеет в цифровой культуре важное значение в глобальном контексте делового взаимодействия. В процессах цифровизации менеджмент «лица» обнаруживает новые форматы, например бизнес-коммуникации в WeChat, однако традиционные культурные практики, связанные с «лицом», по-прежнему оказывают существенное влияние на деловое общение. **Вывод:** сложность овладения навыками менеджмента «лица» в процессах кросс-культурных коммуникаций вызвана наличием различных неписаных социальных ритуалов, связанных с «лицом», которые иностранцу вне контекста китайской социальной среды могут быть непонятны.

**Ключевые слова:** лицо, мяньцзы, китайская деловая культура, деловые коммуникации, онлайн-коммуникации, цифровизация, WeChat

**Для цитирования:** Скальная О.А., Лукьянова Н.А. Менеджмент «лица» в практиках современной деловой культуры Китая // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2024. – Т. 52. – № 1. – С. 187–197. DOI: 10.18799/26584956/2024/1/1717

---

UDC 101.8:316.7:005.212

DOI: 10.18799/26584956/2024/1/1717

## “Face” management in the practices of modern business culture in China

O. A. Skalnaya<sup>1✉</sup>, N.A. Lukianova<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Center for China and Asia-Pacific Studies, Universidad del Pacífico, Lima

<sup>2</sup> National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russian Federation

✉ phdlife2030@gmail.com

**Abstract.** Interest in modern Chinese culture is associated with the processes of intensifying political, economic and cultural ties between Russia and China. For successful business cooperation with China, it is imperative to understand the specifics of Chinese business culture, and therefore the number of studies on this topic is increasing. It is recommended to study Chinese business practices, including in the digital context, based on the sociocultural traditions of Chinese society. **Relevance.** The fact that the cultural concept of “face” has a central place in the Chinese value system, being the key to understanding the national character of the Chinese, cultural and business practices of China. Various communication strategies and cultural practices in modern Chinese society, including business, are based on the semantic traditions of the concept of “face,” organically integrated into the collective intelligence of the Chinese people. In the digital world, intercultural business communications evolve into new formats, creating a different subculture in which the management of the “face” is also changing. These online practices of “face work” are becoming an integral part of modern Chinese business culture and deserve special attention. **Aim.** Based on the analysis of practices in Chinese business culture to reveal the essence and forms of “face” management, considering the impact of digital transformations on business practices of “face work”. **Results.** The paper describes the universal and specific Chinese aspects of the “face” phenomenon in social and business communications. It is shown that “face” management is a complex communicative mechanism, and it is characterized by situational factors and dynamism. It was demonstrated that the concept of “face” is important in digital culture in the glocalization context of business interaction. In digitalization processes, “face” management is revealed in new formats, such as business communications in WeChat, but traditional cultural practices related to “face” still have a significant impact on business interaction. It is concluded that the difficulty of mastering the skills of “face” management in cross-cultural communications is caused by the presence of various unwritten social rituals associated with the “face”, which may be incomprehensible to a foreigner, being outside the context of the Chinese social environment.

**Keywords:** face, mianzi, Chinese business culture, business communications, online communications, digitalization, WeChat

**For citation:** Skalnaya O.A., Lukianova N.A. “Face” management in the practices of modern business culture in China. *Journal of wellbeing technologies*, 2024, vol. 52, no. 1, pp. 187–197. DOI: 10.18799/26584956/2024/1/1717

### О многогранности концепта «лица» в китайской культуре

Менеджмент «лица» является общепринятой формой социального взаимодействия в Китае, основой которой выступает социальная гармония, мораль и ритуал, а не простое выражение вежливости, понимаемой в западных коммуникациях. И.Г. Нагибина определяет «лицо» как важнейшую культурно-коммуникативную единицу в китайском обществе [1]. Автор перечисляет 11 распространенных форм коммуникаций «лица» в социальном взаимодействии, такие как, например, «откровенная демонстрация лица», «множественность лица», «пренебрежение лицом», «разрыв отношений» и др. В китайском языке тезаурус, связанный с концепцией «лица», действительно многообразен. Например, «лицо» можно «дать», «при-

умножить», «умалить», «потерять», «нанести ему ущерб», его можно «любить» и даже «обменять», «занять» или «купить»; или, к примеру, можно иметь «большое лицо» или «маленькое». «Лицо» в китайской коллективистской культуре имеет первостепенное значение ввиду своей вездесущности – присутствует на коллективном уровне как «лицо» нации, в общественных отношениях как «социальное лицо», или «мяньцзы», а также в личном контексте как «моральное лицо», или «лянь». В данной статье менеджмент «лица» будет рассмотрен в двух измерениях: как понятие, означающее публичный образ себя («мяньцзы», кит. – 面), что в русской и западной культурах ближе всего к понятию «репутации», и индивидуальный образ себя («лянь», кит. – 脸).

Китайское «лицо» относится к категории социальной этики, так как учитывает сохранение не только своего «лица», но и «лица» другого – так называемого «обоюдного» лица. Известный российский синолог В.В. Малявин дает следующее определение: «Главное понятие китайской этики – это “лицо”, которое есть сумма социальных претензий индивида, признаваемых обществом» [2, с. 15]. Чжун-Ин Чэн указывает на связь практик менеджмента «лица» с принципами конфуцианства в аспектах личной и социальной этики [3]. В первую очередь «лицо» – показатель социального успеха индивида, что коррелируется с результатами его работы над собой, над совершенствованием его личных моральных качеств и опирается на принципы добродетели и следование ритуалу. Во-вторых, будучи социальной репрезентацией человека в обществе, «лицо» находится в выраженной зависимости от отношений с другими. Для выстраивания гармоничных межличностных отношений необходимо придерживаться правил пяти ключевых отношений «у-лунь» (кит. – 五倫): правитель–подчиненный, отец–сын, муж–жена, старший и младший брат, друг–друг. Согласно Чжун-Ину Чэн, «Лицо как «лянь» является самой основой пяти отношений человека в процессе его социального роста и самосовершенствования» [3, с. 341]. В-третьих, общественный порядок является первостепенным в конфуцианстве и ритуалы управления «лицом» нацелены на поддержание гармонии в социуме. Например, авторами Чжун-Ин Чэн, и Вэнь-Шань Цзя подчеркивается связь «лица» с конфуцианской концепцией «исправления имен» – соответствие «лица» реальному социальному положению, что является основой китайского социума [3, 4].

Обратимся к более детальному рассмотрению сущности концепта «лица». «Лицо» в китайской культуре включает публичный («мяньцзы») и индивидуальный («лянь») образ себя или, другими словами, может быть разделено на два типа – «социальное лицо» («мяньцзы») и «моральное лицо» («лянь») [5, 6]. «Социальное лицо» говорит о достижениях и престиже в обществе, в то время как «моральное лицо» несет в себе оценку нравственно-этического аспекта поведения человека. В то время как «социальное лицо» имеет универсальную характеристику [7] и является эквивалентом социального влияния, социального статуса в западных обществах, понятие же «морального лица» специфично для китайской культуры и основано на принципах личной этики в конфуцианстве. «Моральное лицо» говорит о публичном доверии человеку на основе его нравственности. Кроме того, человек имеет только одно «моральное лицо», или «лянь», но может иметь несколько социальных лиц, или «мяньцзы», поэтому потеря «морального лица» для китайца без преувеличения катастрофична.

«Мяньцзы», в отличие от «лянь», является внешним измерением и тем самым доступно управлению с помощью так называемой «работы над лицом». Один из первых западных исследователей понятия «лица» Э. Гоффман, заимствовавший теорию китайского «лица» для изучения социального «лица» в западных культурах, писал, что «работа над лицом» – это действия, предпринимаемые человеком для того, чтобы все, что он делает, соответствовало лицу [8], что подчеркивает холистичность, целостность данной социокультурной поведенческой практики. Э. Гоффман отмечал, что «работа над лицом» – это комплекс социальных техник, который используется для защиты своего лица и лица других людей в человеческих взаимодействиях [9], указывая на техники защиты «лица» другого, не только своего. Дина-

мика «работы над лицом» может рассматриваться в горизонтальном и вертикальном векторах [10]. В горизонтальной «работе над лицом» учитывается поддержание своего «лица» и «лица» другого – сохранение лица, предотвращение «потери лица», а также «давание лица» другому, основываясь на принципах взаимности. Вертикальный вектор работы подразумевает стратегию «улучшения лица» (от англ. – *face enhancement*), нацеленную на производство впечатления (от англ. – *impression management*) для привлечения необходимых ресурсов, таких как, например, социальные связи. В. Англес определяет распространенную манеру поведения китайского начальства как мегаломанию, или манию величия, выраженную в демонстрации материального богатства – грандиозные банкеты, автомобили, предметы роскоши – как эквивалента социального влияния, что особенно заметно при взаимодействии с западными инвесторами и бизнесменами, когда преследуются потенциальные выгоды от будущего сотрудничества [11].

Другое важное отличие «китайского лица» – последствия взаимодействия с «лицом» распространяются и на окружение. Другими словами, человек воспринимается неотделимо от его социального круга: «Я», по Р. Бэлку, «расширяется» через других [12]. Люди, входящие в «расширенное Я» человека, однозначно влияют на него. Как подчеркивал гонконгский социолог Сунь Лунци, «...с самого рождения китаец вовлечен в сеть межличностных отношений, которая определяет и организует его существование, контролирует его сознание...» [2, с. 16]. С.А. Просеков отмечает: «“Лицо”, его обретение и поддержание обеспечивается выполнением социальных норм и связано с социальным доверием» [13, с. 195]. Таким образом, можно утверждать о «взаимозависимом Я» в коллективистской китайской культуре. Китайский Я-образ, основанный на общественных ожиданиях, зависимый от оценки других, несет ответственность за «лицо» человека из своего окружения, за его социальное поведение, и в особенности это касается семейных контактов. Из этого следует, что связи необходимо выстраивать качественно и с осторожностью, основываясь на фундаменте глубокого доверия, тем самым оберегая свое «социальное лицо». Также имеет место и «коллективное лицо», когда индивид представляет группу или даже страну и на нем лежит большая ответственность за успешные результаты.

В целом феномен «лица» ввиду ситуативности, амбивалентности, а также выраженной зависимости от социального окружения, относится к сложному коммуникативному механизму в китайском обществе. Так, российский китаист Т.В. Ивченко привел исчерпывающее определение феномену «лица»: «лицо» – это понятие столь же очевидно осязаемое, сколь и неуловимое, именно в силу своей вездесущности и своего «всеприсутствия» [14]. Или, по мнению Линь Юйтана, лицо «нельзя умыть и нельзя относиться к нему с пренебрежением, оно абстрактно и неуловимо» [15, с. 199]. «Работа над лицом» присутствует во многих контекстах жизнедеятельности китайского общества, и область деловых отношений не является исключением.

### **Менеджмент «лица» как неотъемлемая часть бизнес-коммуникаций**

«Лицо» и связанные с ним ментальные установки и коммуникативные паттерны – неотъемлемая социокультурная характеристика китайского делового общества, что отмечается в работах российских и зарубежных авторов. Под влиянием культурного феномена «лица» сформировались специфичные для Китая правила межличностного делового этикета и коммуникативные стратегии при деловом взаимодействии. Например, в статье В.А. Павловой об особенностях ведения торговых переговоров с китайцами перечисляются ситуации, которые могут привести к «потере лица» делового партнера [16]. Согласно типологии Р.Д. Льюиса, в реактивных культурах, к которой относится китайская, «терять лицо» нельзя [17]. Одними из ключевых правил коммуникации с учетом правильного менеджмента «лица» являются невербальность и неконфликтность. Согласно кросс-культурным исследованиям, невербаль-

ность китайской культуры, по Э. Холлу, усложняет процесс кодификации и декодификации информации, так как необходимо понимать контекст ситуации, в том числе и деловой: невербальные знаки, бэкграунд, жесты и символы, фразеологизмы и скрытые смыслы [18]. Для наглядности приведем ряд примеров. Например, избегание общественной критики другого или, наоборот, открытая, порой чрезмерная похвала во время деловой встречи. Также не принято высказывать свое мнение во избежание обнаружения недостаточной компетенции или высказывать мнение, противоречащее начальству. Во время переговоров имеют место неоднозначность и размытость высказываний. Деловые переговоры в Китае отличаются непрямойностью и неконфликтностью, однако местом принятия важнейших решений оказывается неформальная среда – часто ресторан. Все данные тактики объединяет общая цель – они направлены или на избежание «потери лица» или на «прибавление лица», своего или другого человека.

Существуют разные способы анализа «лица»: количественный, через индивидуальные достижения субъекта, и позиционный, когда «лицо» определяется социальными связями [10, 19]. Примером количественного измерения «социального лица» служит карьерный успех. Согласно Г. Хофстеде, китайское общество является маскулинным (стремящимся к конкуренции) и культурологически ориентированным на долгосрочность [20]. Ориентированность на долгосрочность, будущее, или «конфуцианский динамизм», характеризует наличие прагматизма и упорства, и китайская культура занимает одну из самых высоких позиций в мире по данному культурному измерению. Как следствие, в китайской деловой этике ценится трудолюбие, так как успешная карьера и, как результат, материальное благосостояние, позитивно сказываются на размере «лица». Социальные связи, или «гуаньси» (кит. – 关系), непосредственно связаны с влиятельностью «лица» и служат мерой позиции «лица» в обществе. В деловом контексте «гуаньси» – негласный *modus operandi* делового мира в Китае. Связи – это нематериальный ресурс человека или компании, рассматривающийся как конкурентное преимущество компании и снижающий транзакционные расходы и риски, тем самым позитивно влияя на деятельность компании [21]. Бизнес-гуаньси – инструментальные, часто служат источником финансирования для роста бизнеса, источником других ресурсов, особенно информации, а также играют роль регулятора проблем с правительственными структурами. Влиятельные бизнес-гуаньси как показатель социального «лица» играют определяющую роль в успехе развития бизнеса.

«Лицо» – это самое важное, чем обладает бизнесмен. «Количество лица» сильно зависит от бизнес-связей, определяющих степень его влияния. В бизнесе «игра в лицо» неизбежна с начала построения взаимодействия до прекращения деловых отношений. Ради «сохранения» своего лица или лица другого бизнес-партнера компания готова нести финансовые убытки, ориентируясь на приоритет долгосрочности отношений над прибылью. Учитывая риски, которые в себе несет потеря лица, бизнесмены используют ряд деловых стратегий. Одной из них является привлечение медиатора для регулирования спорных вопросов или в ситуациях неопределенности.

При решении какого-либо конфликта или для его предотвращения приглашается медиатор, или посредник [22, 23]. Это один из способов разрешения конфликтов согласно теории «поддержания лица» в переговорах, предложенной С. Тинг-Туми: привлечение помощи третьих лиц к деловым коммуникациям [23]. Обычно у медиатора «много» лица и, таким образом, влияния. Общаясь через такого посредника, стороны избегают прямой конфронтации, то есть снижают риск «потери лица». Опосредованный способ делового взаимодействия направлен на мирное разрешение конфликтов, так как судебные разбирательства не приветствуются в силу своей неэффективности, которая объясняется превалированием межличностных связей, или «гуаньси», над законом, над юридической силой контракта в китайской «экономике отношений» (кит. – 人制). Также привлечение посредника имеет место при ам-

бивалентности понимания «размера лица» или позиции человека, что усложняет деловые переговоры и опять же рассматривается как риск потери или умаления своего лица или чужого. Другая стратегия избежания «потери» лица – проведение важных переговоров в неформальной обстановке и в доверительном окружении. Иногда необходимо несколько подобных встреч, обычно в ресторане, – только потом результат переговоров фиксируется документально и начинается деловое сотрудничество. Поэтому яркий пример потери «лица» в деловом кругу – отказ от приглашения на ужин в ресторане или отказ от социального мероприятия, сигнализирующие нежелание вступать в доверительные отношения. Серьезным поводом потери «лица» может послужить отказ от оказания взаимного одолжения, или «жэньцин» (кит. – 人情), так как «лицо» и одолжение формируют другую важную концепцию «лица» – «цинмянь» (кит. – 情面), или взаимный обмен услугами и «лицом» (давать «лицо»), в котором необходимо соблюдать баланс. В случае же реальной потери «лица» в результате делового взаимодействия в китайском обществе предусмотрены механизмы восстановления «лица», одним из которых также является привлечение посредника.

Практикой «прибавления» лица могут послужить ритуалы во время делового банкета, например тактика самоуничижения. При обращении к партнеру намеренно используется более высокий, нежели имеющийся, титул, и, таким образом, намеренно понижается свой статус. Также принято произносить хвалебные тосты друг другу, особенно руководству, или устраивать бурные дискуссии «напоказ» по оплате счета в ресторане: оплачивая счет, бизнесмен тем самым «прибавляет» себе «лицо». «Прибавление лица» происходит и через внешние атрибуты. В деловом контексте – это красивый офис, дорогие автомобили, помпезный ресторан. Взаимность уважения к лицу друг друга прослеживается и через культуру дарения подарков. Преподнесение подарков – другая социальная коммуникативная практика в деловом мире для «прибавления лица» другому. Подарки выступают «расширением» индивида, символизируя не только уровень уважения к лицу другого человека, но и показывая то, что его «лицо», «лицо» дарящего, также соответствует дорогому подарку. Однако дарение чего-либо может привести как к «прибавлению лица» другому или себе, так и к возможной «потере лица» в случае ошибочного выбора подарка или угощения.

Можно утверждать о существовании устойчивой системы ритуалов менеджмента лица в китайской бизнес-культуре. Коммуникативные формы взаимодействия с «лицом» в бизнес-контексте, как и в социальных интеракциях, делятся на два вида – на «прибавление лица» и на «сохранение лица» и состоят из различных повседневных ритуалов, но имеют специфику применительно к деловому контексту, проиллюстрированную через вышеприведенные примеры. Учитывая характеристику китайской экономики как «экономики отношений», для успешного функционирования в бизнес-среде наряду с правильным менеджментом лица необходимо формирование доверительных деловых «гуаньси». Далее рассмотрим другой немаловажный фактор, также определяющий успех в деловой среде, – выстраивание деловых коммуникаций в Китае с учетом цифровых трансформаций.

### **Менеджмент «лица» в практиках бизнес-коммуникаций в цифровой среде**

Традиционно ритуалы взаимодействия с окружающими выстраивались на основе живого общения с присущими китайской культуре характеристиками – невербальностью, неконфликтностью и символичностью. Однако какова манифестация практик «сохранения лица», «прибавления лица» в цифровой среде? Насколько возможно учесть нюансы такого сложного коммуникативного взаимодействия, как, например, «сохранение» «обоюдного лица», в онлайн-формате? Какова специфика практик «работы над лицом» в деловом пространстве современного Китая?

Китайское «взаимозависимое Я» в гуманистической культуре Китая сильно зависит от социального одобрения, и поэтому в онлайн-взаимодействии может быть еще более уязвимым.

Например, возможен еще больший риск недопонимания, что, в свою очередь, несет угрозу «потери лица». Другой пример: скорость передачи информации в социальных сетях молниеносна и может значительно испортить репутацию человека или компании, бренда. Однако есть и безусловный позитивный эффект в онлайн-коммуникациях: возможно достичь эффективного, а также эффективного «прибавления социального лица» индивида или компании с помощью менеджмента социального имиджа.

В Китае самой популярной площадкой виртуального взаимодействия является приложение WeChat – как для социальных отношений, так и деловых. Функции данного приложения разработаны специально для китайской аудитории, с учетом коммуникативной специфики в китайской культуре [24]. Разберем некоторые функции WeChat, имеющие прямую связь с характером взаимодействия с «лицом» онлайн. Во-первых, китайскому обществу присущи коллективизм и ориентация на группу. Например, функция «красный пакет» (аналогия с красным конвертом – денежным подарком во время Китайского Нового года) позволяет подарить виртуальный подарок – виртуальные деньги в форме кредитов – целой группе, сумма далее поровну распределяется между участниками. Безусловно, такое действие «прибавляет лицо» дарящему – члену семьи, социальной группы или директору компании. Во-вторых, важным является поддержание социальной гармонии, что, в свою очередь, способствует «сохранению лица» пользователей. В приложении можно ограничить публикацию комментариев от незнакомых людей, администратор группы имеет право фильтровать комментарии перед публикацией, а также существует широкий спектр функций управления конфиденциальностью для создания безопасного коммуникативного поля. И, в-третьих, так как WeChat является крупнейшей платформой, есть возможность активного расширения связей, или «гуаньси», в том числе и деловых, что позитивно сказывается на влиятельности «лица». Учитывая китайские традиции коллективизма, обмена подарками, важность поддержания гармонии, необходимые для «сохранения лица», данное приложение усиливает преимущество китайских ценностей в онлайн-среде.

Сяоли Тянь, гонконгский социолог в области онлайн-коммуникаций, в одном из своих качественных исследований указала на проблему принужденного соблюдения иерархии между подчиненными и начальством в процессе коммуникаций в WeChat [25]. По Г. Хофстеде, в китайской культуре с выраженной дистанцией власти и строгой конфуцианской иерархией в социальных отношениях подчиненные сильно зависимы от начальства, а в китайской «экономике отношений» карьерный успех часто определяется уровнем доверия и близости с руководством. В корпоративных группах в WeChat под давлением риска потери «лица» по отношению к начальству сотрудники вынуждены постоянно отслеживать свои виртуальные реакции. Приведем пример из исследования Сяоли Тянь. При получении во время празднования Китайского Нового года виртуального красного пакета (обычно с символической суммой) от руководителя необходимо оперативно получить подарок и вежливо поблагодарить в группе, иначе деньги будут возвращены обратно начальнику, члены группы это также увидят и будет нанесен урон «лицу» начальника и своему «лицу» [25]. Однако поддержание активного контакта с начальством и прибавление ему «лица» комментариями, похвалой, лайками может служить цели налаживания с ним связей дополнительно к взаимодействию офлайн, лицом к лицу. И, конечно, другой позитивный аспект – в каком-то смысле сохранение энергии, времени и эмоций при осуществлении менеджмента «лица» онлайн и работе над деловыми отношениями с начальством.

В другом исследовании Сяоли Тянь утверждает о переносе характеристик традиционного китайского «сообщества знакомых» (от англ. – *acquaintance community*), базирующегося на правилах социального этикета, в сферу онлайн-сообщества WeChat [26]. Пользователями приложения даже создан специализированный этикет WeChat с прописанным кодом поведения онлайн, в котором центральным принципом выступает уважение к «лицу» другого:

«Тщательно выбирайте слова, смайлы и стикеры. Избегайте тех, которые могут иметь саркастический подтекст» или «Не отвечайте выборочно на комментарии под публикацией WeChat Moments, если полученные комментарии были написаны контактами в той же сети. Отвечайте всем» [26]. Таким образом, для пользователей WeChat для социальных и деловых коммуникаций прописан универсальный этикет, который служит механизмом «защиты лица».

Онлайн-коммуникации и офлайн-интеракции сформировали гибридную форму взаимодействия в китайском обществе, которая в целом способствует сохранению традиционных коммуникационных практик – уважение лица друг друга, поддержание социальной гармонии, ритуальность. Что касается практик сохранения «лица» конкретно в деловом контексте, то, вероятно, трудности трансфера ритуалов менеджмента «лица» в онлайн-среду объясняют малочисленность исследований по данной теме, особенно в работах китайских ученых. Например, в силу тонкостей практики «сохранения» лица при разрешении бизнес-конфликта с помощью медиатора и с целью избежания недопонимания, неопределенности необходима офлайн-среда. Однако какие-то способы «прибавления» и «сохранения лица» перешли в онлайн-пространство и преимущественно в приложение WeChat. Кроме того, с помощью WeChat происходит активная интеграция традиционных «гуаньси» в виртуальную сферу, однако в онлайн-формате, например, эффективнее происходит формирование только «слабых» связей, начального этапа взаимодействия и «инструментальных отношений» как в социальном, так и деловом контексте. Что касается эмоционального компонента, то в онлайн-пространстве построить эмоционально близкие, крепкие связи или передать эмоции при контакте с «лицом» другого крайне сложно. Следовательно, ввиду невозможности полной передачи эмоционального сообщения, можно констатировать сложность формирования доверия в онлайн-коммуникациях, что является основой любого бизнес-сотрудничества.

### Заключение

Авторы статьи подчеркнули как универсальные, так и специфичные для Китая характеристики социокультурного феномена «лица». Например, китайскому «лицу» свойственно разделение на «социальное лицо» и «моральное» и страх потерять «моральное лицо» для китайца приравнивается закону – настолько сильна его сдерживающая сила. В целом «работа над лицом» – сложный коммуникативный механизм, так как ему присущи ситуативность и динамичность. Концепт «лица» имеет важное значение и в глокальном контексте делового взаимодействия, однако сложность овладения навыками управления «лицом» в процессах кросс-культурных коммуникаций вызвана наличием различных неписаных социальных ритуалов, связанных с «лицом», которые иностранцу, вне контекста китайской социальной среды, непонятны.

В деловой культуре правильное оперирование «лицом» в бизнесе, в особенности в процессе переговоров и при регулировании конфликтов, критически важно. Одна из рассмотренных в статье тактик – привлечение посредника, которого необходимо корректно подобрать. Кроме того, «лицо» считается одним из ключевых структурных элементов социального феномена «гуаньси» – центрального в бизнес-контексте. Практики «работы над лицом» и менеджмента «гуаньси» базируются на сформированных столетиями ритуалах и нормах, в совокупности позволяющих успешную интеграцию индивида в деловое сообщество.

Можно утверждать об активном формировании новой субкультуры – цифровой культуры делового общения, имеющей свою специфику. Так, на примере WeChat рассмотрены некоторые онлайн-практики, используемые для «сохранения лица» или «прибавления лица», интересные для дальнейших исследований. Для раскрытия темы «работы над лицом» в гибридном формате – онлайн и офлайн, а также проблемы взаимовлияния менеджмента «лица» и работы над «гуаньси» в современной цифровой деловой среде могли бы быть интересными качественные исследования в форме глубоких интервью или фокус-группы. Понимание дан-



ных коммуникативных тактик необходимо для эффективного выстраивания онлайн-диалога с представителями китайской культуры в международном бизнесе.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Нагибина И.Г. Формирование дискурсивно-коммуникативной парадигмы в китайском языкознании: от теории к социальной практике: автореферат дис. ... канд. филол. наук. – Красноярск, 2017. – 24 с.
2. Малявин В.В. Китай управляемый: старый добрый менеджмент. – М.: Европа, 2005. – 304 с.
3. Cheng C.Y. The concept of face and its Confucian roots // *Journal of Chinese philosophy*. – 1986. – Vol. 13 (3). – P. 329–348. DOI: <https://doi.org/10.1163/15406253-01303007>.
4. Jia W. Facework as a Chinese conflict-preventive mechanism: a cultural/discourse analysis // *Intercultural Communication Studies*. – 1998. – Vol. 7. – P. 43–62.
5. Hu H. The Chinese concepts of “Face” // *American Anthropologist*. – 1994. – Vol. 46. – P. 45–64.
6. Earley P. Face, Harmony, and social structure: an analysis of organizational behaviour across Cultures. – New York: Oxford University Press, 1997. – 244 p.
7. Qi X. Face: a Chinese concept in a global sociology // *Journal of Sociology*. – 2011. – Vol. 47 (3). – P. 279–295. DOI: <https://doi.org/10.1177/144078331140769>.
8. Goffman E. On face-work: an analysis of ritual elements in social interaction // *Psychiatry*. – 1955. – Vol. 18 (3). – P. 213–231. DOI: <https://doi.org/10.1080/00332747.1955.11023008>.
9. Leung T.K.P., Wong Y.H., Tam C.T.W. Face work in Chinese culture: its role in Chinese business // *Proceedings of the Academy of Business & Administrative Sciences*. – Brussels, Belgium, July 11–13, 2003. – P. 1–43.
10. Hwang K. Face and favor: the Chinese power game // *American Journal of Sociology*. – 1987. – Vol. 92 (4). – P. 944–974. DOI: <https://doi.org/10.1086/228588>.
11. Anglès V. Doing business in China: challenges and opportunities // *Global Business and Organizational Excellence*. – 2019. – Vol. 38. – № 2. – P. 54–63. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.21910>.
12. Belk Russell W. Possessions and the extended self // *Journal of consumer research*. – 1988. – Vol. 15 (2). – P. 139–168. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHRM-06-2014-0018>.
13. Просеков С.А. «Лицо» китайца: содержание понятия // *Знание. Понимание. Умение*. – 2020. – № 3. – С. 191–201. DOI: [10.17805/zpu.2020.3.15](https://doi.org/10.17805/zpu.2020.3.15).
14. Ивченко Т.В. «Лицо» китайца // *Отечественные записки*. – 2014. – № 1 (58). – С. 240–250. URL: <http://www.strana-oz.ru/2014/1/lico-kitayca.html> (дата обращения 24.11.2023).
15. 林语堂 (Линь Юйтан). *中国人 (Китайцы. Моя страна и мой народ)*. – 北京: 人民文学出版社, 1994. – 460 p.
16. Павлова В.А. Особенности ведения торговых переговоров с представителями деловых кругов Китая // *Практический маркетинг*. – 2023. – № 7. – С. 21–27. DOI: [10.24412/2071-3762-2023-7313-21-27](https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-7313-21-27).
17. Гунвон Ц., Кочеткова Д.Д. Кросс-культурный анализ управленческих и культурных ценностей России и Китая // *Управленческие науки*. – 2023. – Т. 13. – № 2. – С. 96–108. DOI: [10.26794/2304-022X-2023-13-2-96-108](https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-2-96-108).
18. Hall E.T. *Beyond culture*. – New York: Garden city: Anchor Press, 1976. – 256 p.
19. Leung T.K.P., Chan, R.Y. Face, favour and positioning – a Chinese power game // *European Journal of Marketing*. – 2003. – Vol. 37 (11/12). – P. 1575–1598. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560310495366>.
20. Hofstede G., Bond M.H. The Confucius connection: from cultural roots to economic growth // *Organizational dynamics*. – 1988. – Vol. 16 (4). – P. 5–21. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5).
21. Tsang W.K. Can Guanxi be a source of sustained competitive advantages for doing business in China? // *The Academy of Management Executive*. – 1998. – Vol. 12 (2). – P. 64–73. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1998.650517>.
22. Cardon P.W., Scott J.C. Chinese business face: communication behaviors and teaching approaches // *Business communication quarterly*. – 2003. – Vol. 66 (4). – P. 9–22. DOI: <https://doi.org/10.1177/108056990306600402>.
23. A typology of facework behaviors in conflicts with best friends and relative strangers / J.G. Oetzel, S. Ting Toomey, Y. Yokochi, T. Masumoto, J. Takai // *Communication Quarterly*. – 2000. – Vol. 48 (4). – P. 397–419. DOI: <https://doi.org/10.1080/01463370009385606>.
24. Vodanovich S., McKenna B., Cai W. Cultural values inherent in the design of social media platforms: a case study of WeChat // *30TH Bled eConference: Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives*. – Bled, Slovenia, June 18–21, 2017. – P. 617–628. URL: <https://aisel.aisnet.org/bled2017/8> DOI: [10.18690/978-961-286-043-1.43](https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.43) (дата обращения 28.11.2023).
25. Tian X. An interactional space of permanent observability: WeChat and reinforcing the power hierarchy in Chinese workplaces // *Sociological Forum*. – 2021. – Vol. 36 (1). – P. 51–69. DOI: <https://doi.org/10.31235/osf.io/8r7q3>.
26. Tian X., Guo Y. An online acquaintance community: the emergence of Chinese virtual civility // *Symbolic Interaction*. – 2021. – Vol. 44 (4). – P. 771–797. DOI: <https://doi.org/10.1002/symb.537>.

### Информация об авторах

**Оксана Анатольевна Скальная**, аффилированный исследователь Центра исследований Китая и Азиатско-Тихоокеанского региона Тихоокеанского университета, Перу, 15072, г. Лима, ул. Луис Санчес Серро, 2050. phdlife2030@gmail.com

**Наталья Александровна Лукьянова**, доктор философских наук, директор Школы общественных наук, заведующий кафедрой – руководитель отделения социально-гуманитарных наук Школы общественных наук Национального исследовательского Томского политехнического университета, Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30. lukianova@tpu.ru

Поступила в редакцию: 25.12.2023

Поступила после рецензирования: 03.03.2024

Принята к публикации: 30.03.2024

### REFERENCES

1. Nagibina I.G. *Formation of the discursive-communicative paradigm in Chinese linguistics: from theory to social practice*. Cand. Dis. Abstract. Krasnoyarsk, 2017. 24 p. (In Russ.)
2. Malyavin V.V. *China managed: good old management*. Moscow, Evropa Publ., 2005. 304 p. (In Russ.)
3. Cheng C.Y. The concept of face and its Confucian roots. *Journal of Chinese philosophy*, 1986, vol. 13 (3), pp. 329–348. DOI: <https://doi.org/10.1163/15406253-01303007>.
4. Jia W. Facework as a Chinese conflict-preventive mechanism: a cultural/discourse analysis. *Intercultural Communication Studies*, 1998, vol. 7, pp. 43–62.
5. Hu H. The Chinese concepts of “Face”. *American Anthropologist*, 1994, vol. 46, pp. 45–64.
6. Earley P. *Face, harmony, and social structure: an analysis of organizational behaviour across cultures*. New York, Oxford University Press, 1997. 244 p.
7. Qi X. Face: A Chinese concept in a global sociology. *Journal of Sociology*, 2011, vol. 47 (3), pp. 279–295. DOI: <https://doi.org/10.1177/144078331140769>.
8. Goffman E. On face-work: an analysis of ritual elements in social interaction. *Psychiatry*, 1955, vol. 18 (3), pp. 213–231. DOI: <https://doi.org/10.1080/00332747.1955.11023008>.
9. Leung T.K.P., Wong Y.H., Tam C.T.W. Face work in Chinese culture: its role in Chinese business. *Proceedings of the Academy of Business & Administrative Sciences*. Brussels, Belgium, July 11–13, 2003. pp. 1–43.
10. Hwang K. Face and favor: the Chinese Power game. *American Journal of Sociology*, 1987, vol. 92 (4), pp. 944–974. DOI: <https://doi.org/10.1086/228588>.
11. Anglès V. Doing business in China: challenges and opportunities. *Global Business and Organizational Excellence*, 2019, vol. 38, no. 2, pp. 54–63. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.21910>.
12. Belk Russell W. Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, 1988, vol. 15 (2), pp. 139–168. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHRM-06-2014-0018>.
13. Prosekov S.A. “Face” of the Chinese: the content of the concept. *Knowledge. Understanding. Skill*, 2020, no. 3, pp. 191–201. (In Russ.) DOI: 10.17805/zpu.2020.3.15.
14. Ivchenko T.V. “Face” of the Chinese. *Domestic notes*, 2014, no. 1 (58), pp. 240–250. (In Russ.) Available at: <http://www.strana-oz.ru/2014/1/lico-kitayca.html> (accessed 24 November 2023).
15. 林语堂 (Lin Yutang). *中国人 (Chinese. My Country and My People)*. 北京, 人民文学出版社, 1994. 460 p.
16. Pavlova V.A. Features of conducting trade negotiations with representatives of Chinese business circles. *Practical marketing*, 2023, no. 7, pp. 21–27. (In Russ.) DOI: 10.24412/2071-3762-2023-7313-21-27.
17. Gunvon C., Kochetkova D.D. Cross-cultural analysis of managerial and cultural values of Russia and China. *Management Sciences*, 2023, vol. 13, no. 2, pp. 96–108. (In Russ.) DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-96-108.
18. Hall E.T. *Beyond culture*. New York, Garden city, Anchor Press, 1976. 256 p.
19. Leung T.K.P., Chan R.Y. Face, favour and positioning – a Chinese power game. *European Journal of Marketing*, 2003, vol. 37 (11/12), pp. 1575–1598. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560310495366>.
20. Hofstede G., Bond M.H. The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 1988, vol. 16 (4), pp. 5–21. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5).
21. Tsang W.K. Can Guanxi be a source of sustained competitive advantages for doing business in China? *The Academy of Management Executive*, 1998, vol. 12 (2), pp. 64–73. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1998.650517>.
22. Cardon P.W., Scott J.C. Chinese business face: communication behaviors and teaching approaches. *Business communication quarterly*, 2003, vol. 66 (4), pp. 9–22. DOI: <https://doi.org/10.1177/108056990306600402>.
23. Oetzel J.G., Ting-Toomey S., Yokochi Y., Masumoto T., Takai J. A typology of facework behaviors in conflicts with best friends and relative strangers. *Communication Quarterly*, 2000, vol. 48 (4), pp. 397–419. DOI: <https://doi.org/10.1080/01463370009385606>.

24. Vodanovich S., McKenna B., Cai W. Cultural values inherent in the design of social media platforms: a case study of WeChat. *30TH Bled eConference: Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives*. Bled, Slovenia, June 18–21, 2017. pp. 617–628. Available at: <https://aisel.aisnet.org/bled2017/8> DOI: 10.18690/978-961-286-043-1.43 (accessed 28 November 2023).
25. Tian X. An interactional space of permanent observability: WeChat and reinforcing the power hierarchy in Chinese workplaces. *Sociological Forum*, 2021, vol. 36 (1), pp. 51–69. DOI: <https://doi.org/10.31235/osf.io/8r7q3>.
26. Tian X., Guo Y. An online acquaintance community: the emergence of Chinese virtual civility. *Symbolic Interaction*, 2021, vol. 44 (4), pp. 771–797. DOI: <https://doi.org/10.1002/symb.537>.

### Information about the authors

**Oksana A. Skalnaya**, Affiliated Researcher, Center for China and Asia-Pacific Studies, Universidad del Pacífico, 2050, Luis Sánchez Cerro street, Lima, 15072, Peru. [phdlife2030@gmail.com](mailto:phdlife2030@gmail.com)

**Natalia A. Lukianova**, Dr. Sc., Director of the School of Social Sciences, Head of Department of Social Sciences and Humanities, National Research Tomsk Polytechnic University, 30, Lenin avenue, Tomsk, 634050, Russian Federation. [lukianova@tpu.ru](mailto:lukianova@tpu.ru)

Received: 25.12.2023

Revised: 03.03.2024

Accepted: 30.03.2024