Школа экспорта РЭЦ

РОССИЙСКИЙ ЭКСПОРТНЫЙ ЦЕНТР

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ РАЗНЫХ ВИДОВ КУЛЬТУР

АНО ДПО «Школа экспорта АО «Российский экспортный центр», 2020 г.

Цель данного пособия для начинающих экспортеров, подготовленного АНО ДПО «Школа экспорта АО «Российский экспортный центр», - помочь малым и средним предприятиям в реализации экспортных проектов и повышении эффективности их деятельности при поиске зарубежных рынков, партнеров, покупателей и выстраивании долгосрочных взаимовыгодных отношений с ними.

Задачей пособия является формирование системы знаний о культурных и деловых особенностях некоторых стран мира – потенциальных торговых партнеров России.

Все права защищены.

При цитировании и использовании материалов Пособия необходимо указывать ссылку на источник – АНО ДПО «Школа экспорта Акционерного общества «Российский экспортный центр».

Организация-разработчик:

© АНО ДПО «Школа экспорта Акционерного общества «Российский экспортный центр», 2020 г.

При участии: **Беляевой Анны Владимировны,** исполнительного директора Ассоциации экономического сотрудничества со странами Африки.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
ЕВРОПА 8
ЗАПАДНАЯ ЕВРОПА 8
Германия 8
Франция 10
АЗИЯ 13
ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ 13
Казахстан 13
ЮЖНАЯ АЗИЯ 15
Индия 15
ВОСТОЧНАЯ АЗИЯ 17
Китай 17
Япония 20
ЗАПАДНАЯ АЗИЯ 22
ОАЭ 22
Иран 24
Турция 27
АФРИКА 30
СЕВЕРНАЯ АФРИКА 30
Египет 30
ЗАПАДНАЯ АФРИКА 32
Нигерия 32
АМЕРИКА 35
ЦЕНТРАЛЬНАЯ АМЕРИКА 35
Мексика 35
РЕЗЮМЕ 37

ВВЕДЕНИЕ

Как вы думаете, могут ли помешать успешным переговорам брошенная фраза, внешний вид, жесты?

Если вы ответили утвердительно, вы правы. Существуют совершенно разные культуры. Например, кивок головы сверху вниз в России означает согласие, а, например, в Болгарии отрицание. Поэтому придется изучить особенности страны, с контрагентами которой вам предстоит проводить переговоры. Иначе произойдет непоправимое: предложение конкурентное, перспектива отличная, а переговоры не удались. А в некоторых культурах вам даже не скажут, в чем была ошибка.

Можно условно разделить особенности разных культур на понимание исторических и культурных особенностей страны и применение этих знаний на практике. Назовем это так:

1. «В Тулу со своим самоваром не ездят».
2. «Встречают по одёжке».

Первое - ***«В Тулу со своим самоваром не ездят».*** Заранее выясните особенности страны, с представителями которой собираетесь встречаться. Ни в коем случае нельзя им навязывать свои устои, они вас просто не поймут, и успешного контакта не получится. Все эти особенности возникли благодаря исторической, религиозной, культурной эволюции различных народов, часто целых регионов.

Что нам нужно знать: в культуре принято **индивидуальное или массовое сознание**, т.е., переводя на язык переговоров, их можно проводить один на один (например, в странах англосаксонской модели), или это переговоры с большой группой лиц (Китай, Япония, Ближний Восток).

Не менее важно, решение принимается одним лицом самостоятельно или на основе обсуждения и согласования группой лиц. Отсюда часто следует, можно ли прийти к договоренности с таким партнером уже на встрече, или придется долго и терпеливо ожидать многих этапов согласований. Например, на переговоры в Японии приходит не менее пяти человек, вы можете часами обсуждать, казалось бы, пустяковые вопросы, которые можно обсудить в пятиминутной переписке в мессенджере. «Как будет проходить церемония открытия совместного проекта? Японская сторона будет стоять справа или слева? Кто именно будет выступать с речью? Сколько пригласить журналистов?». Вам кажется, какая разница, главное ведь - суть проекта, когда мы будем ее обсуждать? Но нет, для японской культуры это важно, нужно, чтобы у всей команды был консенсус по всем аспектам, тогда они смогут доложить своему руководителю, принимающему решение, что все проверено, можно заключать контракт. Так что придется запастись терпением. Начнешь торопить японцев - ничего не добьешься.

Нельзя также забывать, что есть темы, поднимать которые просто **табу**. Например, нельзя спорить с японцами про принадлежность Курильских островов. Они не будут спорить, вежливо уйдут от ответа, но контракта не будет. Причем объяснения будут очень расплывчатые, японцы ведь не говорят «нет». А проблемой стала необдуманно брошенная фраза.

Вторая условная часть - ***«Встречают по одежке»***, т.е. как практически использовать полученные знания о стране в поездке, в переговорах, в общении с внешнеторговым партнером.

Внешний вид очень важен в целом. Если вы идете на деловые переговоры, то ожидается, что вы будете одеты в деловую одежду и выглядеть опрятно. Но в некоторых странах есть и дополнительные детали, которые необходимо уяснить до поездки. Например, в странах Латинской Америки, Африки, Австралии большую часть года жарко, поэтому допускается для мужчин рубашка с коротким рукавом. Иногда даже возможны легкие льняные брюки с рубашкой вместо делового костюма. Но возьмем другой регион с жаркой погодой - Ближний Восток или Северную Африку. Здесь очень строгие требования к внешнему виду, особенно для женщин. Причем есть различия даже между странами внутри региона. Помните, поездка на деловые переговоры и поездка на курорт в ту же страну — это совсем разные вещи. Вас просто не поймут, если вы на переговоры придете в шортах или сарафане. И результат таких переговоров будет отрицательный.

Обычно для иностранцев делают послабления. Можно ходить в европейской одежде, но невызывающих цветов, достаточно консервативной и закрытой. Можно использовать легкие, но не прозрачные ткани. Но есть и страны с очень строгим подходом к одежде. К примеру, в Иране любая женщина должна носить хиджаб, даже иностранка. Не обязательно покупать традиционный хиджаб черного цвета, но все его элементы - платок, закрытая свободная плотная одежда спокойной расцветки - необходимы. Неношение хиджаба считается преступлением, так что

до переговоров дело и вовсе не дойдет. Поэтому обязательно нужно изучить такую информацию заранее.

Хиджаб — это любая женская одежда, соответствующая нормам шариата. Такая одежда должна закрывать все тело и волосы женщины; непокрытыми можно оставить лишь лицо, кисти рук и ноги ниже щиколоток. Это могут быть платок, кофта с длинными рукавами и юбка до пола.

В разных странах существуют разные **обращения к партнерам**. Где-то сразу можно перейти на имя, где-то приходится долго учиться произносить «уважаемый господин/госпожа» с непроизносимой фамилией. Тем не менее первое обращение всегда официальное, далее, если партнер предложит перейти на имена, это возможно. В США считается уместным сразу обращаться по имени даже к партнерам в возрасте. Нормально написать в первом письме «Дорогой Роджер» и подписаться именем. То же распространилось на страны Юго-Восточной Азии, где заимствовали американскую культуру. Но обратись к японцу или китайцу по имени, и выйдет конфуз. Это важно.

Тактильные обращения также различны в разных странах. Их тоже нужно заранее изучить. Принятые в России крепкие рукопожатия и объятия поймут в Латинской Америке, но не поймут на Ближнем Востоке. А к женщине в этом регионе вообще притрагиваться нельзя, никаких рукопожатий. Самое верное правило - смотрите, как ведет себя принимающая сторона, и делайте так же. Обнимаются ли, кланяются, целуются - придется взять за правило то же самое.

Языковые барьеры также часто являются препятствием для успешных переговоров. Всем известно, что основным международным языком является английский, и его обычно для переговоров бывает достаточно. Однако и здесь в разных культурах возникает масса нюансов. Есть страны, где владение английским языком распространено на очень высоком уровне, например, Нидерланды, Сингапур, Гонконг, страны Восточного побережья Африканского континента, большинство стран Ближнего Востока. Но, например, бесполезно применять английский в Китае. Не то, что переговоры не проведешь, не сможешь из аэропорта доехать до гостиницы. Не рекомендуется использовать английский язык во Франции — это «историческая мозоль» для французов и будет вызывать у них неудовольствие.

Но самое главное - это уровень языка. Обычно переговоры включают в себя обсуждение массы технических, финансовых аспектов, имеющих большое значение. Поэтому языковой уровень очень важен, нужно нанимать хороших переводчиков! К материалам и письмам это также относится. Плохой перевод письма или презентации не позволит донести до партнеров всех деталей вашего предложения или вызовет неприятие или непонимание.

Еще одним важным моментом является проявление **делового этикета и культуры проведения деловых и неформальных встреч с партнерами**. Разные культуры отличаются разным отношением к работе и личному времени. Например, партнера

из Европы сложно найти в нерабочее время — это время для семьи. Напротив, американцу можно звонить и во внеурочное время. Для них время - деньги.

Заранее изучите праздники и выходные дни в стране вашего партнера. В большинстве мусульманских стран выходными являются пятница и суббота, в эти дни не стоит выходить на контакт. В Китае принято длительно отмечать китайский Новый год, День образования КНР и т.п., бизнесмены не выйдут на связь в эти дни.

Также существует различие между общением на деловой встрече и в неформальной обстановке. В некоторых странах, например, Западной Европы, все деловые вопросы обсуждаются только на встрече. Деловой ужин используется для налаживания дружеских связей. А в Египте деловая встреча плавно перетечет в обед (на столах и без того все время стоят орехи, сушеные фрукты), и обсуждение контракта прекрасно будет продолжаться при совместной трапезе. Также важен вопрос предпочтений блюд и культуры принятия спиртных напитков. Не пробуйте внести новшества и предложить поднять бокалы за успешное заключение контракта на Ближнем Востоке - испортите всю сделку. Или, наоборот, откажитесь от звона бокалов в Китае - вас не поймут.

Теперь рассмотрим эти принципы на примерах отдельных стран, таких как Китай, Германия, ОАЭ, Индия, Япония, Франция, Египет, Казахстан, Иран, Нигерия, Мексика и Турция.

Чем обусловлен выбор стран? Это самые яркие представители культур своих регионов.

ЕВРОПА

ЗАПАДНАЯ ЕВРОПА

Германия

Германия - страна ярко выраженного индивидуализма. Решения принимают конкретные лица, которые несут за это ответственность. Профессионализм и опыт ценятся очень высоко, поэтому важно проявить уважение к партнеру, его статусу. Немецкие партнеры также будут ценить статус контрагента, с которым они проводят переговоры - постарайтесь показать свой статус и профессиональные знания в обсуждаемых вопросах.

При этом для немецких компаний очень важна вертикальная иерархия и четкое разделение обязанностей внутри компании - в процессе обсуждения проект будет проходить через инженерную, закупочную, юридическую, другие службы. Будьте готовы отвечать на их вопросы, а также при необходимости проводить дополнительные встречи/звонки с участием ваших соответствующих специалистов.

Немецкие компании на переговорах сразу переходят к делу, без прелюдий. Стиль проведения переговоров с немцами - максимальная открытость. Они вам сразу скажут, есть ли перспектива совместного контракта или нет и условия такого сотрудничества. От своих партнеров немцы также ждут максимальной открытости. У немецких компаний очень высокие запросы по техническим характеристикам, качеству, срокам, непрерывности поставок. Гарантия этих условий зарекомендует вас как надежного поставщика, с которым будут готовы иметь дело немецкие компании. Немцы хорошо относятся к заранее подготовленным материалам, таким как презентация компании на немецком или английском языках, а также дополнительно подготовленным техническим спецификациям, чтобы можно было сразу обсудить детали по продукции. Аналитика и факты очень важны для немецких партнеров.

Как известно, немцы в массе своей очень пунктуальны и дисциплинированы. Несмотря на все ускоряющийся темп жизни, немцы любят планировать проекты, встречи заранее. Не будет необычным факт назначения встречи через два месяца, ведь немцы любят планировать свою жизнь на месяцы вперед. Это нормально, не удивляйтесь! При этом ваша встреча состоится, как запланировано, в назначенную дату и время. Рекомендуется приходить на встречу или быть готовым к звонку немного заранее, немцы очень пунктуальны и ждут того же от партнеров. Пунктуальность касается и принятых на себя обязательств, сроков и обещаний,

данных на переговорах. Если на переговорах договорились, что предложение будет выслано через неделю, то нужно обязательно выслать его в указанный срок. Это подтвердит вашу состоятельность в глазах немцев. Немцы не любят неожиданностей. Внезапные изменения условий контракта могут быть восприняты немцами с настороженностью. Бизнес считается очень важным делом, не терпящим несерьезного отношения или несоблюдения обязательств.

Как и у всех народов, у немцев есть чувствительные темы, которые лучше не поднимать в разговорах. Немцы четко делят работу и личное пространство. Если партнеры сами не начинают вам рассказывать про свои семейные отношения, убеждения и окружение, не навязывайте этих тем. Это может рассматриваться как переход через запретную черту. Другая тема - Вторая мировая война. Это очень чувствительная тема для всех немцев. Лучше не затрагивать ее в разговорах и вести себя нейтрально.

Во внешних проявлениях немцы малоэмоциональны. Приветствие будет представлять из себя крепкое, но краткое рукопожатие, никаких объятий или поцелуев. Это верно и для мужчин, и для женщин. Первой обычно приветствуют женщину. Та же процедура будет верна и при прощании.

На встрече важен деловой дресс-код - строгий деловой костюм темных тонов (также для женщин подойдет деловое платье), опрятный вид для мужчин и женщин важен, чтобы произвести на немцев хорошее впечатление. Не следует снимать пиджак, пока не сделает это немецкий партнер. Не следует вызывающе одеваться.

Немцам свойственен некоторый формализм в обращении. Принято обращаться «господин/госпожа + фамилия» не только при первом знакомстве, но и на деловых встречах. Переход на обращение по имени возможен только при более тесном знакомстве и в неформальной обстановке.

Пример из личной практики автора

В практике был случай, когда более года немецкий коллега называл меня «фрау» и по фамилии. Мне также приходилось следовать формальному стилю обращения в его адрес, хотя фамилия была сложной, и очень хотелось обращаться по простому для произношения имени Олаф.

Язык для общения с немецкими партнерами — это немецкий, английский, в некоторых случаях русский (выходцы из Восточной Германии зрелого возраста обычно хорошо владеют русским языком). Для проведения переговоров с немецкими партнерами нужен хороший переводчик, который разбирается в специализированной лексике.

Немцы очень гибки к формам делового общения. Это и очные встречи, и аудио-, видеозвонки, электронная почта, мессенджеры. Но имейте в виду, немцы очень ценят свое личное время - не надейтесь застать партнеров на работе после пяти часов дня, а в пятницу после четырех. Не звоните и не пишите на мобильные телефоны после восьми часов вечера, в выходные или праздничные дни. Немцы такого подхода не поймут.

В рамках делового гостеприимства принято приглашать партнеров в ресторан. Но это не продолжение переговоров (эти темы решаются в офисе), а возможность узнать своих партнеров получше. Во время обеда или ужина принято наслаждаться вкусной едой, немецким пивом, вином и интересной беседой. Количество еды и напитков - дело добровольное. Например, к вашему отказу от алкогольных напитков немецкие партнеры отнесутся совершенно спокойно. Немцы прямо и открыто обсуждают различные вопросы (например, искусство и международные отношения). Но при обсуждении вопросов международной политики лучше соблюдать нейтралитет.

Франция

Проводя переговоры с французскими бизнесменами, нужно учитывать особенности ведения бизнеса с этой европейской страной. Французы очень патриотичны, даже эгоцентричны в отношениях с представителями других стран - на все смотрят «со своей колокольни». Французы - ярко выраженные индивидуалисты, поэтому встреча может проходить и один на один с руководителем, принимающим решение (он имеет на это полномочия). Если на встрече присутствуют другие коллеги, это, скорее всего, профильные специалисты, которые будут готовы обсуждать ваш проект в рамках своей специализации (юристы, инженеры, закупщики и т.п.).

Французские компании обладают достаточно сложной иерархической структурой. Принятые на встрече решения затем проходят согласования внутри компании, что может привести к некоторым изменениям в достигнутых договоренностях. Проявляйте гибкость, имейте это в виду. Если нет возможности провести переговоры с руководителем, проводите их с линейными сотрудниками, будьте уверены, что они далее самостоятельно рассмотрят и согласуют ваш проект внутри своей компании.

С французами нужно заранее договариваться о встрече, при этом небольшое опоздание на саму встречу не является проблемой. Французы к пунктуальности обычно относятся с некоторой легкостью.

Из практики автора

В моей практике был случай, когда я оказалась в Париже в день перевода часов на летнее время. Французы не торопились переводить часы даже в публичных местах, например, на станциях метро часы перевели только к вечеру. Но

договоренности по времени все же нужно придерживаться, просто так заглянуть на встречу без предупреждения будет считаться крайне невежливым.

Переговоры с французами проходят прозрачно и прямолинейно. Обсуждение происходит, исходя из логики. Французы любят задавать много вопросов, чтобы улучшить свое понимание вашего продукта, разобраться в деталях. К таким встречам нужно серьезно готовиться - обязательно сделать презентацию на французском или английском языках с четким описанием технических деталей и финансовых условий. Французы могут задавать огромное количество уточняющих вопросов, «выматывая» партнеров. Запаситесь терпением - они просто хотят разобраться в деталях. При этом нельзя вести себя агрессивно, французы этого не приемлют. Они готовы открыто говорить о своих проблемах и возможностях. Желательно придерживаться аналогичной тактики для достижения договоренностей.

Вежливость во Франции имеет важное значение. Французы не терпят грубости. Рекомендуется воздержаться от высказывания на такие темы, как отношение к цвету кожи, гендерной ориентации, религиозным убеждениям.

Как известно, внешний вид принципиален для французов. Поэтому строгое соблюдение делового дресс-кода очень важно для того, чтобы произвести должное впечатление на французских партнеров. Обязательны костюм, рубашка с длинным рукавом, галстук, деловая одежда «со вкусом» для женщин.

С точки зрения статуса и практики проведения переговоров французы по-европейски демократичны, нет различий между отношением к мужчинам или женщинам. При встрече приветствуются пожатие рук либо, при дружеских отношениях, почти бесконтактные поцелуи в обе щеки. Принятое обращение у французов «месье/мадам + фамилия», обращение по имени не является практикой. Исключение - если вам предложил перейти на имена сам партнёр.

Все переговоры с французами проводятся на французском языке. Даже хорошо владея английским, вы произведете на француза худшее впечатление (в силу исторических причин), чем говоря на плохом французском.

Из практики автора

Я испытала это на себе, когда участвовала в переговорах с французами в составе британской делегации. Хотя французы, очевидно, могли говорить на английском, они демонстративно показывали, что не понимают языка. Искры летели с обеих сторон. Мне казалось, что проще было заговорить по-русски, чтобы разрядить обстановку.

Для проведения переговоров рекомендуется брать хорошего переводчика французского языка.

Проведение переговоров возможно с использованием всех привычных нам средств - личная встреча, аудио-, видеозвонки, чаты в мессенджерах. Но стоит помнить, что французы очень ценят свое личное время, и застать партнера после шести часов вечера практически невозможно. Обеды также являются важной частью рабочего дня, это время тоже неидеально для контактов. Летом (в августе) многие фирмы закрываются на каникулы. Это необходимо учитывать при планировании переговоров.

Во Франции, как и во многих других европейских странах, не принято дарить подарки деловым партнерам. Более того, это может быть расценено как давление или коррупционное предложение, особенно для государственных или публичных компаний.

Деловые обеды или ужины достаточно распространены во Франции. Принимайте приглашение — это хорошая возможность получше узнать партнеров. На таких ужинах обсуждаются различные темы, но они не являются частью переговоров. Как известно, французы - гурманы в еде и вине. Отнеситесь к их традициям уважительно, даже если их блюда вам не по душе. Не принято уходить раньше, чем все доедят последнее блюдо. Основное правило - смотрите, как ведут себя французы, постарайтесь вести себя так же, чтобы те почувствовали себя в вашей компании, как в своей среде.

АЗИЯ

ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ

Казахстан

С казахскими бизнесменами одновременно и просто, и сложно вести переговоры. Хорошо, что не существует языкового барьера, так как переговорный язык – русский. У старшего поколения понятный россиянам менталитет, сохранилось трепетное отношение к России со времен СССР. Однако многие молодые бизнесмены проходили обучение за рубежом, возможно, даже никогда не были в России, поэтому с ними «русский козырь» работать не будет. В своем бизнесе они используют новые технологии и методы, нужно быть к этому готовым.

Казахи относятся к народам с массовым сознанием, им присуща клановость, уважительное отношение к своему роду, старшим по возрасту и должности. Для казахов важна иерархия на переговорах. Первым представляют руководителя делегации, ему оказывают максимальное уважение все члены делегации, нужно соблюдать ту же линию поведения. Однако проявлять уважение нужно ко всей делегации, это традиция казахского народа.

Казахи очень патриотичны, поэтому в переговорах подчеркивайте важность бизнеса для страны, почитайте заранее про обычаи и историю Казахстана. В казахской культуре много сохранилось от времен кочевников. Широкая душа, гостеприимство, своенравность, любовь к природе, к охоте, особое отношение к лошадям, которые и возят, и кормят, и поят, и одевают. Поддерживая беседы на такие темы, вы сделаете казахам приятно и расположите их к себе.

Казахи любят проводить длительные переговоры, беседу следует начать с обсуждения общих вопросов, постепенно переходя к обсуждению темы переговоров. Казахские бизнесмены достаточно прямолинейны, обсуждают вопросы открыто, дружелюбны. Они могут возвращаться к одному вопросу несколько раз для того, что полностью изучить все аспекты. Процесс принятия решений у казахов также небыстрый - они охотно и долго торгуются. Зато, достигнув соглашения, обычно остаются верны данному слову.

Казахи очень открыты и радушны, особенно к своим гостям (традиционное азиатское гостеприимство), однако здесь есть чувствительные темы, которые вызовут у казахов неприятие и разрушат их хорошее отношение к собеседнику. Это, например, уйгурский вопрос (Синьцзян-Уйгурский автономный район КНР) в отношениях с Китаем, отношения с Узбекистаном, сотрудничество с Россией по освоению космоса. Отдельно необходимо избегать речей о превосходстве России как «старшего брата», темы со времен

СССР. Во-первых, это уже далеко не так. Некоторые казахские отрасли можно назвать передовыми. Во-вторых, это просто ранит самолюбие гордых казахов. Правильно говорить о взаимовыгодном сотрудничестве на равных между народами наших стран.

В Казахстане принят европейский стиль в одежде. На переговорах это деловой дресс-код для мужчин и женщин, строгая цветовая гамма. Женщина не должна выглядеть вызывающе. При этом дорогие аксессуары (часы, украшения) приветствуются и говорят о статусе партнера.

На переговорах принято обращаться к партнерам по имени и отчеству. Потрудитесь запомнить непростые казахские имена. Переход на имена возможен только в случае, если предложит сам партнер. Приветствие европейское - пожатие рук. При этом принято смотреть в глаза собеседнику и слегка наклонять голову. Женщине можно пожать руку, если она сама протянула ее для приветствия. Далее на переговорах различий для мужчин и женщин нет.

На переговорах обычно есть определенная рассадка - руководитель садится дальше всего от двери, по бокам от него его сотрудники по старшинству. Возможна рассадка делегаций друг напротив друга. Следуйте примеру приглашающей стороны. Язык переговоров - русский.

Приглашающей стороне необязательно, но желательно привозить на переговоры подарки. Это могут быть традиционные для вашего региона продукты питания, напитки. Алкоголь приветствуется, но нужно проверить заранее возможную религиозность партнеров.

Для казахов, как и для других народов Центральной Азии, очень важно гостеприимство. Они радушны и щедры - обязательно соглашайтесь на приглашение на деловой ужин. Проводить время в неформальной обстановке - очень важная традиция для проведения деловых переговоров с казахскими бизнесменами. Установление дружеских отношений будет всецело помогать в укреплении деловых связей. Приготовьтесь к обильной и жирной казахской кухне. Отказываться от приема национальных блюд считается невежливым. Ешьте и пейте с казахскими партнерами как можно больше, будьте радушны и щедры.

ЮЖНАЯ АЗИЯ

Индия

Для Индии характерно массовое сознание при четкой иерархии принятия решений и субординации. Поэтому на переговорах основным переговорщиком будет руководитель, ему нужно оказывать особое уважение. На переговоры также рекомендуется приходить с коллегами, это добавит солидности в глазах индийского партнера.

Индусы - очень непростые переговорщики. С самого начала важно серьезно отнестись к выбору потенциального партнера. В Индии большое количество компаний, далеко не все они надежны, еще больше посредников, которые готовы за комиссионные познакомить с «правильными людьми». Большинство таких действий ничем не заканчивается. При этом индусам также очень важно, чтобы потенциальный партнер был представлен авторитетным для них человеком. Поэтому внимательно отнеситесь к выбору индийской компании, заранее изучив информацию о ней, а также к процессу выхода на нее. Часто посредниками могут выступить индийские торгово-промышленные палаты, торгпредство и т.п.

Переговоры в Индии занимают длительное время. Это относится как к самой встрече, так и к ведению переговорного процесса в целом. Индийцы могут не вернуться с ответом в назначенный срок, поэтому полученное согласие необходимо попросить подтвердить в письменной форме.

Для индусов характерен восточный тип ведения переговоров. Принято торговаться, поэтому заранее заложите эту возможность в цене. Индийские компании часто любят преувеличивать действительность, поэтому рекомендуется заранее изучить предложение партнера и его возможности. Проведение переговоров с индусами в агрессивной форме неприемлемо. Нужно быть готовым к тому, чтобы проявлять гибкость. Даже если индийский партнер говорит «да», это может не означать его согласие, рекомендуется несколько раз поднять свой вопрос, чтобы получить однозначную реакцию со стороны партнеров.

Индийские бизнесмены очень непунктуальны, не всегда выполняют взятые на себя обязательства, поэтому всегда нужно дублировать достигнутые договоренности по электронной почте, постоянно напоминать партнерам о сроках выполнения обязательств. Индусы хронически опаздывают - задержка в 10-15 минут не считается опозданием. Время проведения встречи также может затянуться, поэтому планируйте свой график с запасом.

Индия - многонациональная страна с большим количеством конфессий и сложной историей взаимоотношений с соседними и иными странами. Поэтому крайне важно не поднимать чувствительные для индусов темы религии, отношений с Пакистаном, Китаем, устройства индийского общества и т.п.

В Индии принято приветствовать партнеров рукопожатием, это верно и для женщин, если они первые проявили инициативу. Характерным приветствием может также служить соединение двух ладоней вверх у груди с использованием приветствия «Намастэ».

В качестве дресс-кода рекомендуется деловой костюм для мужчин (с рубашкой с длинным рукавом), для женщин консервативная закрытая одежда - несмотря на жару, нужно помнить, что это консервативная страна. При обращении принято использовать сочетание «мистер/миссис (мисс) + фамилия». По телефону разговор начинается с приветствия «хелло».

В деловом обороте используется английский язык, однако это индийский английский, его произношение считается одним из самых сложных для восприятия. Обязательно возьмите переводчика с опытом общения с индусами, а также со специфической терминологией, необходимой для ваших переговоров.

Индийцы очень любят очные встречи, при этом последующие звонки и переписка в порядке вещей. Рекомендуется самим поощрять индусов к планированию встреч и этапов переговоров, а также напоминать им о принятых ими сроках, чтобы максимально дисциплинировать необязательных индусов.

Крайне важно в поездке в Индии соблюдать строгие правила гигиены. Категорически нельзя пить небутилированную воду - высок риск заражения кишечной инфекцией. Таких случаев было много в практике автора и коллег - наши желудки непривычны к уровню гигиены в Индии. При этом индусы любят приглашать партнеров на деловые обеды и ужины. Принимайте такие предложения, они помогут закрепить деловые отношения. Однако не забывайте чаще мыть руки и помните о специфике острой индийской кухни.

В Индии принято, что приглашенная сторона дарит подарки. Это не должны быть дорогие вещи, возможны просто сувениры из России. Принимают подарки двумя руками, но сразу не открывают, только если вас не попросят это сделать. Также принято на праздники обмениваться поздравительными открытками.

ВОСТОЧНАЯ АЗИЯ

Китай

Для Китая характерно массовое сознание. На переговоры всегда приходит большое количество партнеров, все внимательно слушают, но говорит только один человек - самый старший по должности. Иерархия очень важна для китайцев. Все решения также принимает руководитель, поэтому всегда старайтесь, чтобы во встрече участвовали руководители максимально высокого звена, иначе не факт, что ваш проект будет вообще серьезно рассмотрен партнером. Статус переговорщиков со стороны партнеров для китайцев также очень важен. Очень вероятно, что перед встречей вас спросят, кто будет возглавлять делегацию. После этого китайцы определят, какой уровень руководителя поставить со своей стороны. Помните: они очень уважительно относятся к любым представителям государственной власти.

Для китайцев очень важно местоимение «мы». Послушайте их речь: «мы думаем», а не «я думаю», «для нас важно», а не «для меня важно». Ведите себя также. Китайцы всегда стараются оправдать свою деятельность высокими целями, а не просто зарабатыванием денег. Любая встреча начинается с прелюдии и целеполагания. Подумайте, как может отвечать ваш контракт высокой цели, и обязательно скажите об этом. Например, при продаже продуктов питания в Китай можно сказать, что ваш («наш») контракт позволит внести вклад в одну из важнейших задач, поставленных китайским руководством, - обеспечить население КНР качественным продовольствием. Это понравится и будет поддержано китайскими партнерами, потом будет использовано как подведение итогов по ранее поставленной цели. Если у вас встреча с государственной китайской компанией, приготовьтесь к длинной политинформации, известной нам по стилю времен СССР. Такую беседу нужно уметь поддержать, хотя это будет звучать очень высокопарно.

Китайцам присущ азиатский подход к ведению переговоров - иносказательность, отсутствие прямоты. Китаец не может потерять свое лицо в переговорах. Даже отказывая, он выберет косвенные причины, чтобы не потерять лицо. Не провоцируйте его, иначе нарветесь на сопротивление. С китайскими партнерами нужна гибкость. Китаец никогда не купит то, что он не хочет. Поймите, какие у него специфические потребности, подстройтесь под них. Например, китайцы привыкли к более яркой упаковке, чем в России. Значит, надо сделать такую, чтобы их устроила. Даже маленькая уступка может привести к успешной договоренности.

Переговоры в Китае проходят медленно. Запаситесь терпением. После очень важной встречи-знакомства предстоит пройти еще много этапов переговоров очных или заочных для обсуждения условий и деталей. Рекомендуется после каждых переговоров направлять письмо с указанием всех договоренностей и сроков. Также желательно договариваться о сроках следующих переговоров,

но не спешите, дайте время китайцам изучить ваше предложение - срок должен быть разумным.

В китайской культуре принято хвалить контрагента, несколько принижая себя. Поэтому не стоит сразу превозносить свои личные качества, постарайтесь вести себя скромнее, даже рассказывая про достижения вашей компании. Например, делая презентацию о своем продукте, похвалите партнера - заметьте, что именно эта китайская компания произвела на вас большое впечатление организацией своей работы, связями с государственными организациями и проч.

Как и любая страна, Китай имеет свои исторические и политические «скелеты в шкафу». Поэтому, не зная нюансов, можно попасть впросак. Лучше вообще не затрагивать политику КНР и его властей. Если китайцы на встрече сами положительно отмечают руководителей своего государства, поддержите их, ни в коем случае не критикуйте, а также сами не поднимайте эти чувствительные вопросы. Также чувствительными темами являются отношения с Тибетом, Гонконгом и Тайванем. Держите ваше мнение по этим вопросам при себе.

Перейдем к внешним проявлениям в общении с китайскими партнерами. В Китае, как и ряде других азиатских стран этого региона, принято при приветствии слегка наклонять голову вперед, передавать и принимать визитку двумя руками. При приветствии произнесите свое имя и должность. Полученные визитки изучите и положите на столе перед собой — это тоже знак уважения к партнерам.

Обращение к китайцам обычно выглядит как «уважаемый(ая) + фамилия + имя», «уважаемый господин/госпожа + фамилия» или «должность + фамилия». Это непривычно для нашего уха, поэтому нужно иметь в виду. Очень важно, чтобы переводчик также хорошо знал эти правила.

Язык в Китае - только китайский. Хотя сейчас в Китае стало модно учить детей английскому языку, но в части владения им практически ничего не изменилось. Без хорошего переводчика не обойтись!

Случай из личного опыта автора

У меня был случай в метро Шанхая, когда рядом ехала китаянка со своей дочкой. Мама захотела, чтобы девочка продемонстрировала свои знания английского языка в разговоре, ведь она учит его в школе. Девочка могла только поздороваться и сказать, как ее зовут. Мой вопрос на английском, сколько ей лет, поставил ее в тупик. Зато мама была в восторге, трогала меня руками, как экспонат, фотографировала дочку со мной, не спросив разрешения и говоря всем, какая у нее талантливая девочка.

Китайцы могут быть весьма беспардонны. Они не хотят вас обидеть, просто у них такое простое поведение считается нормальным.

Китайцы достаточно гибки к видам делового общения - очные встречи (деловые и неформальные), электронная почта, китайский мессенджер WeChat (ВиЧат). Первую встречу рекомендуется проводить очно, чтобы сформировать должное впечатление на партнера и также понять, есть ли перспектива сотрудничества. Далее возможны контакты в различных форматах. Китайцы предпочитают общение в китайском мессенджере WeChat. Зарубежные мессенджеры и социальные сети в Китае не работают. Поэтому следует установить WeChat в своем телефоне, чтобы иметь возможность выходить на связь с китайцами без проблем. Официальные письма всегда нужно писать на адрес руководителя за подписью руководящего лица вашей компании. В переписке в WeChat подход уже значительно проще.

На очной встрече и неформальном деловом обеде зачастую действуют правила рассадки. Обычно руководитель садится в центре стола, справа и слева от него садятся его заместители по снижению уровня должности. Сделайте то же самое при рассадке вашей делегации. Принято перед каждым участником переговоров ставить кружку, в которую постоянно доливают китайский зеленый чай. Это традиция, не отказывайтесь, чтобы не обидеть партнеров. В конце встречи принято, что приглашенная сторона дарит подарки. Это не должны быть какие-то дорогие вещи, возможны просто сувениры, но купленные со смыслом, например, сувениры с видами или промыслами из России. Не дарите образцы своей продукции. Это может быть передано как образец, но не подарок. Обычно происходит церемония фотографирования при вручении подарков.

Особое место занимают неформальные встречи - деловые обеды и ужины. Здесь соблюдается тот же порядок рассадки, что и на деловой встрече. Чаще двух руководителей размещают рядом друг с другом. Такая деловая трапеза является продолжением переговоров, а также возможностью лучше узнать партнера.

Для китайцев дружба и бизнес очень близки, поэтому такое общение очень важно. Приготовьтесь к большому количеству различных блюд, которые подаются по этапам и предлагаются всем гостям. Вежливо будет попробовать каждое из предложенных блюд, хотя бы немного. Можно попросить столовые приборы, если не умеете пользоваться палочками для еды. Особая тема для китайцев - спиртные напитки. Китайцы довольно много пьют и часто быстро пьянеют. Тосты являются важной частью церемонии ужина. Будьте к этому готовы, но помните о том, что основная задача - установление деловых связей, чтобы не потерять лицо. В моей практике был случай, когда я возглавляла делегацию на таком неформальном ужине – пришлось очень сложно с дегустацией блюд «непонятно из чего», а также пытаться выдержать море разнообразных напитков, не потеряв лицо и не обидев гостей.

Япония

Япония - страна массового сознания. Японцы всегда ставят интересы группы выше личных интересов. На встречах вы увидите большие делегации. Все решения японцы принимают только после обсуждения и получения согласия всех участников, поэтому нужно проявить уважение ко всем участникам процесса, не только к руководителю. Может оказаться, что, хотя переговоры ведет руководитель, внутреннее решение, работать с вашей компанией или нет, будет готовить для руководителя, например, начальник отдела, тем самым беря на себя определенную ответственность за результат. Это еще раз подчеркивает, что для вас одинаково важны все участники переговоров с японской стороны.

Япония - страна ритуалов, вы, наверное, видели много фильмов о Японии и японцах. Для европейцев здесь очень много непонятного. Запомните основное правило - проявлять уважение и стараться играть по их правилам, и перед вами откроется большой рынок для сбыта. Японцы очень вежливы, всегда стремятся к дружественному общению, никогда не говорят «нет», поэтому сложно понять, какое у них в итоге решение. Бывают ситуации, когда переговоры, по мнению компании, прошли очень успешно, японцы на все соглашались. А далее ничего не происходит, это означает, что японцы на самом деле приняли отрицательное решение.

В основном компании, которые в Японии занимаются внешнеэкономической деятельностью, — это крупные конгломераты со сложной внутренней иерархической структурой. Выйти на японскую компанию непросто. Написанное официальное письмо на имя такой компании, скорее всего, не принесет никаких результатов. Самый верный способ выйти на компанию - через уважаемого посредника, которому доверяет японская компания, например, через японские компании в России, торговые представительства, государственные органы власти. Отдельно можно отметить различные японские экономические организации, исследовательские институты, которые готовы сыграть роль посредника, однако такие услуги они оказывают платно. Но это проверенный метод. Беря на себя такую миссию, посредник принимает на себя ответственность за качественное оказание услуги. Кроме того, посредники могут также выступить и качественными переводчиками, что немаловажно для эффективного проведения переговоров.

Вы сразу должны приготовиться к тому, что достичь договоренности с японцами — это большой труд. Решения принимаются медленно, так как проходят через все ступени иерархии в компании, но зато, если итоговое положительное решение принято руководством, внедрение его в жизнь происходит быстро. Сами переговоры также тянутся очень медленно, с обсуждением огромного количества технических деталей. Возникает ощущение, что до сути дела может и не дойти. Однако это важно для японцев - они тем самым

стараются понять своих партнеров, убедиться, что на них можно положиться. Так что запаситесь терпением и бронируйте время в вашем расписании на встречи и звонки с японцами с большим запасом.

Из практики автора

На моей практике даже телефонные разговоры с японцами на простые темы продолжались не менее 1,5-2 часов.

Очень важно также серьезно подготовиться ко встрече с японцами - нужна качественно составленная презентация на английском или японском языках с конкретным предложением. Это покажет японцам серьезность намерения и степень вашей заинтересованности в работе с японским партнером.

Для японцев очень важна пунктуальность. Опаздывать на встречу нельзя, лучше даже прийти заранее на 5-10 минут. Не удивляйтесь, японцы сделают то же самое. Всегда выполняйте свои обещания по срокам, иначе можете посеять сомнение в вашей надежности у партнера.

Как и во многих других странах, в Японии есть чувствительные темы, которые лучше не затрагивать в беседах. Здесь, очевидно, не стоит затрагивать тему Курильских островов, результатов Второй мировой войны. Японцы - очень закрытая и одновременно чрезвычайно вежливая нация. Они не спорят. Всегда найдут возможность, которая позволит сохранить лицо обеим сторонам. При этом вы и не поймете сразу, что переговоры уже провалились.

На переговорах с японцами необходимо придерживаться официального дресс-кода - деловой костюм, рубашка, галстук.

Процесс приветствия представляет собой азиатскую церемонию - небольшой поклон головы, рукопожатия обычно не приняты. Визитные карточки передаются и принимаются обеими руками. Изучите их внимательно, чтобы запомнить имена партнеров, положите карточки перед собой, чтобы показать свое уважение. У японцев принято обращение «господин + фамилия» либо более традиционное «фамилия-сан (господин/госпожа)». Сделайте им приятное, используйте ту же форму обращения.

Подарки являются неотъемлемой частью встречи. В конце встречи принято дарить заранее купленные сувениры, например, изделия российских народных промыслов, подарочные книги о России. Не дарите образцы своей продукции — это не подарок! Подарки так же, как и визитные карточки, передаются и принимаются двумя руками.

Язык общения в Японии преимущественно японский, английским владеют далеко не все бизнесмены. Поэтому обязательно позаботьтесь заранее о хорошем переводчике со знанием особенностей терминологии в вашей отрасли.

На деловой встрече и званом ужине есть правила рассадки. Обычно глава делегации садится по центру, по правую руку его заместитель и т.д. Следуйте тем же рекомендациям. Незазорно считается спросить, как лучше рассадить участников делегации с вашей стороны.

Неформальное общение в виде ужина указывает на серьезность намерений японской стороны - обычно это продолжение переговоров, но в более приятной обстановке, которая позволяет ближе узнать своих партнеров. Будьте готовы к японской кухне, используйте палочки, только если умеете ими пользоваться. Всегда можно попросить принести традиционные для нас приборы. Имейте в виду, японцы много пьют и быстро пьянеют. Но расслабляться со своей стороны не стоит - вы на переговорах, ваше недолжное поведение будет замечено японскими партнерами с очевидными выводами на будущее.

ЗАПАДНАЯ АЗИЯ

Объединенные Арабские Эмираты

ОАЭ являются типичным представителем Ближнего Востока, где на традиционные ближневосточные традиции наложились западное образование, деловые отношения, культура потребления. Как ни странно, произошло взаимное переплетение совершенно противоположных культур.

Бизнес в ОАЭ представляет собой четкую иерархическую структуру, где решение принимает руководитель на основании консультаций со своими сотрудниками. Начальник пользуется неоспоримым авторитетом, ему оказывают должное уважение сотрудники, на переговорах необходимо вести себя так же. В арабских странах очень важно, чтобы делегацию на переговорах возглавлял мужчина. В настоящее время есть определенные послабления для участия женщин-руководителей, однако за пределами деловых переговоров определенные неравенства сохраняются.

Из наблюдений автора

Я чувствовала это на себе. На переговорах ко мне относились уважительно, но стоило только выйти за пределы переговорной комнаты, равноправное отношение исчезало. Если арабы хотели задать мне вопрос, они адресовали его через моих коллег мужчин. Приходилось с этим мириться.

Все важные решения арабы принимают только по результатам очной встречи. Поэтому организовать встречу крайне важно, причем именно с участием

максимально возможно высокого уровня руководителя. Со своей стороны также нужно обеспечить максимальный уровень представительства. Встречи проходят с большим количеством участников, обеспечьте состав делегации с вашей стороны. Встречу ведет руководитель, другие участники имеют право голоса только в случае обращения к ним со стороны руководителя.

Как в большинстве ближневосточных стран, в ОАЭ знакомство с партнером часто происходит через уважаемого посредника, которого знают арабы или уже имеют с ним бизнес. Такой посредник делает представление либо присутствует на первой встрече.

Приготовьтесь - переговоры у арабов проходят долго. Обычно начинают с продолжительной беседы на отвлеченные темы (погода, самочувствие, здоровье членов семьи), чаепития и кофе, угощения сухофруктами. Не отказывайтесь — это символ арабского гостеприимства. К обсуждению бизнеса переходят постепенно. Если вы хотите показать презентацию, сделайте выступление коротким - не более 5-10 минут, обычно арабы любят не аналитику, а живое обсуждение в ходе беседы. Запаситесь временем, не назначайте следующую встречу сразу после текущей, у арабов нет строгого представления о времени - многие встречи сильно затягиваются. Заканчивают встречу обсуждением отвлеченных тем, не заканчивайте беседу на деловой волне.

Арабам, как известно, присущ восточный тип ведения переговоров - иносказательность, использование сопоставлений, а не фактов, торг. Не принято сразу соглашаться на предложенную цену – вас посчитают несерьезным партнером. Нельзя проявлять жесткость, настаивая на своей позиции, наоборот, проявляйте гибкость, продумайте ваши цифры и аргументы до встречи.

Помните также, что арабы никогда не принимают решение на самой встрече, даже если покажут вам свою заинтересованность. Руководитель принимает решение только после внутреннего обсуждения в своей компании. Очень рекомендуется направлять после встречи письменное резюме достигнутых договоренностей и фиксации сроков следующего этапа общения.

ОАЭ, безусловно, приняли некоторые послабления в поведении относительно других мусульманских стран, но все равно есть табу. Это религия, критика власти, политические отношения на Ближнем Востоке, отношение к алкоголю, свободе сексуальных отношений.

Приветствие с использованием рукопожатия возможно только для мужчин, ни в коем случае не для женщин.

Дресс-код - строгий деловой костюм с галстуком для мужчин, для женщин подойдет одежда европейского типа, но консервативная и закрытая. Платок не обязателен. Обращение к партнеру - «господин/госпожа + фамилия». В начале встречи принят обмен визитками, достаточно подготовить визитки на английском языке.

Язык общения в ОАЭ арабский или английский. Практически все бизнесмены отлично владеют английским языком, так как многие проходили обучение за рубежом. Для проведения переговоров нужен хороший переводчик со знанием специфической лексики и пониманием проекта. Как было сказано выше, для первого знакомства необходима очная встреча, далее возможны любые виды общения - встречи, звонки, электронная почта.

У арабов приглашенная сторона обязательно должна дарить подарки. Обычно это недорогие подарки, например, сувениры из России: народные промыслы или книги о русской архитектуре. В мусульманской культуре есть запрет на изображение людей или животных, имейте это в виду.

Как в большинстве мусульманских стран, выходными являются пятница и суббота. Хотя жизнь в ОАЭ не замирает пять раз в день во время молитвы, как это происходит в Саудовской Аравии, но бизнесмены могут не ответить на ваши звонки в это время.

В каждом государственном учреждении и многих частных компаниях есть отдельные комнаты для молитвы, где свободные от срочных дел верующие совершают намаз.

Сильно ограниченными с точки зрения бизнеса являются периоды религиозных постов и праздников. Например, во время священного месяца Рамадана в течение светового дня верующие обязаны соблюдать строгий пост, что, очевидно, сказывается на темпе ведения бизнеса. Рекомендуется стараться завершать все договоренности до начала поста.

Иран

Иран является непростым партнером для ведения бизнеса как в связи с культурными особенностями, так и внешнеполитическим фактором в настоящий момент. В стране присутствуют жесткие религиозные ограничения, особенно для женщин, а также вновь обострившиеся внешнеполитические проблемы с США и их союзниками (возобновление санкций). Одновременно в стране ощущается очень дружелюбное отношение к России, желание и возможность развивать бизнес с нашей страной.

Из практики автора

На моей практике был случай, когда водитель нашего такси, разобравшись, что везет россиян, очень обрадовался и включил в машине кондиционер, хотя до того пытался показать, что машина не кондиционирована.

Рекомендуется о своей поездке заранее уведомлять сотрудников посольства и торгового представительства РФ. В случае необходимости вам смогут оказать поддержку в проведении бизнес-встречи либо в преодолении каких-либо трудностей, если они возникнут.

Иранская культура является образцом массового сознания. На переговорах присутствуют большие делегации. Однако ведет переговоры и принимает решения по бизнесу руководитель делегации. Остальные участники могут иметь слово только при обращении к ним руководителя. Обычно главой организации является президент, который занимает представительскую функцию, имеет тесные связи с государственными структурами. Дела же ведет генеральный директор. Поэтому нужно добиваться проведения переговоров именно с ним. Со своей стороны необходимо также обеспечить достойный уровень руководителя делегации.

Иранцы - одновременно сложные и простые для общения. С одной стороны, они просты в обиходе, дружелюбны, приветливы, с другой стороны, очень витиеваты, непрямолинейны, медлительны. Для иранцев очень важен статус, они его ненавязчиво подчеркивают в первой беседе, подробно рассказывая о своем бизнесе. При этом у иранцев принято особо хвалить собеседника. Они ожидают и от вас той же линии поведения по отношению к ним.

Очень важно для первой встречи быть представленным каким-либо посредником, которого иранская сторона хорошо знает, даже если роль посредника заключается только в представлении, и он ничего не понимает в вашей продукции или производстве. Иранцы для вас «откроют двери», что было бы сложно получить в стандартном обращении напрямую.

Манера проведения переговоров - неспешная. Встреча часто занимает намного больше времени, чем было запланировано. Учитывайте этот факт при составлении расписания. Беседа ведется со стороны приглашающей стороны и начинается с обсуждения общих вопросов, постепенно переходя к обсуждению основной темы. Обсуждение в нашем понимании строится непрозрачно, в части использования метафор, притч, очень приветствуется красивая речь, ораторское искусство. Придется подстраиваться, не торопиться и использовать все свое красноречие. Так вы будете выглядеть солидными бизнесменами в глазах иранцев.

В проведении переговоров с иранцами торг уместен. Более того, нельзя соглашаться на первое предложение, иначе можно прослыть слабым партнером в их глазах. Можно подготовить презентацию на английском языке и фарси, чтобы было проще перейти к обсуждению и затем к возврату к теме в случае ухода партнеров от

ее обсуждения к косвенным вопросам. Учтите, что проявление жесткости в отстаивании юридических и коммерческих деталей фактически бесполезно. Старайтесь проявлять максимальную вежливость в доказательстве своей позиции.

Чувствительными темами для иранцев являются отношения с США (например, разрушенное во время иранской исламской революции здание американского посольства считается памятником и входит в осмотр достопримечательностей Тегерана). Не стоит обсуждать темы взаимоотношений с Израилем, религиозные особенности культуры и быта.

Отдельно необходимо выделить правила внешнего вида для переговоров в Иране. Для мужчин подходит европейская одежда - деловой костюм, ношение галстука не обязательно.

При этом для женщин очень строго должны быть соблюдены местные обычаи - ношение хиджаба или другой одежды, закрывающей волосы, руки, ноги, зону декольте, одежда должна быть необлегающей, обувь закрытая. Соблюдение этих правил для женщин обязательно, несоблюдение карается по закону даже для иностранок. В Иране женщине нельзя выйти из самолета с непокрытой головой, это может быть расценено как религиозное преступление. При этом отношение в деловой среде к женщинам более уважительное, чем, скажем, на Ближнем Востоке.

Приветствие представляет собой рукопожатие для мужчин и кивок для приветствия женщин. Тактильное общение между представителями разных полов не разрешается. Первым приветствует приглашающая сторона. Обмен визитными карточками осуществляется между руководителями делегаций. Изучите визитную карточку и положите ее перед собой, так вы покажете уважение к партнеру. Уважительная форма обращения к иранцу - по фамилии с добавлением титула «мистер» или «мисс/миссис». Язык переговоров обычно английский либо фарси. Для проведения сложных переговоров нужен хороший переводчик.

Даты и время проведения встреч и звонков очень важны. Выходные дни у иранцев четверг и пятница, либо только пятница. Поэтому наше рабочее время пересекается только с понедельника по среду, это также очень замедляет процесс проведения переговоров. Религиозные иранцы пять раз в день могут проводить молитву. Ваши партнеры могут встать посреди встречи и попросить их сопроводить в отдельную комнату, дабы совершить молитву, предварительно уточнив направление в сторону священной Каабы (кибла). Не

удивляйтесь. Также надо помнить, что все переговоры необходимо провести до начала мусульманского поста Рамадан, так как в это время серьезно замедляется всякая активность.

Дарение подарков приглашенной стороной - важная традиция в Иране. Подарки не должны быть дорогими, это могут быть сувениры из России, но избегайте изображений людей или животных — это религиозный запрет.

Принимайте приглашение на деловые обеды и ужины. Это знак уважения к вам как к важному партнеру и возможность познакомиться ближе - иранцы очень ценят дружеские отношения. Кухня неострая, очень сытная. Принято обязательно попробовать каждое предложенное блюдо, тем самым проявить вежливость к хозяевам. Алкоголь под запретом.

Качество воды в Иране не очень хорошее, поэтому рекомендуется употреблять только бутилированную воду, тщательно мыть руки и фрукты.

Турция

Турецкая культура находится на стыке Востока и Запада. С одной стороны, здесь сильны устои мусульманского государства, с другой, - присутствует много атрибутов западного мира. Турция одновременно является по закону светским государством, и в то же время (особенно в последние годы) активно развивает неоосманизм и претендует на лидерство в восточном мире.

Турция представляет собой традиционную культуру массового сознания, с доминированием культа семьи, уважения к старшему поколению. Здесь очень сильна иерархическая структура. На переговорах основную роль будет играть руководитель делегации, остальные сотрудники будут проявлять к нему максимальное уважение и высказываться только в случае, если руководитель предоставит им слово. Как и в других восточных культурах, именно руководитель принимает решения по результатам обсуждения со своими подчиненными. Поэтому, если хотите, чтобы переговоры были более продуктивны, ищите выходы на руководство компании. На переговорах проявляйте к ним максимальное уважение.

В Турции принято осуществлять первое знакомство с компанией через уважаемого посредника. Это обычно либо родственник, либо бизнес-партнер, либо представитель государственной компании. Таких посредников можно найти также через торгпредство или посольство, деловые ассоциации.

Турки очень доброжелательны, вежливы и обходительны. Старайтесь в переговорах проявлять те же качества. Вместе с тем они могут быть очень эмоциональны, вспыльчивы, громогласны. Это не означает намерение оскорбить собеседника, а является лишь культурной особенностью. Запаситесь терпением, не перебивайте собеседника, дайте ему закончить его длинную речь. Далее вы можете ответить по всем затронутым им вопросам по существу, без лишних эмоций, спокойно.

В Турции, как известно, нужно торговаться везде, в том числе и на переговорах. Иначе партнеры посчитают вас слабым переговорщиком. Турки любят обсуждать проекты в режиме диалога, вербально, вместо детального изучения аналитической информации. Поэтому можете подготовить только основные краткие слайды по вашей продукции, чтобы использовать их в обсуждении.

Темп переговоров медленный. Обычно начинается с беседы на общие темы (о стране, погоде, семье). Лишь постепенно беседа переходит к сути ваших переговоров. Турки могут часто отклоняться от основной темы, использовать метафоры и разные сравнительные обороты. Они очень уважают хорошие ораторские способности. Запасайтесь терпением, следуйте предложенной тактике, но старайтесь возвращать беседу к основной теме. Сами переговоры также часто выходят за рамки назначенного времени. Имейте это в виду при формировании своего расписания. Кроме того, первая встреча, скорее всего, будет важна только для первого знакомства. Для достижения договоренности вам придется снова встречаться, и, возможно, не раз. В конце вашей встречи обязательно подведите итог и договоритесь о следующих шагах. Это турки оценят. Закончите встречу светской беседой.

В Турции есть свои чувствительные темы, беседы на которые нужно избегать. Это, например, курдский вопрос, кипрская тема, геноцид армян. Не упоминайте прежнее название Стамбула - Константинополь. Уровень текущих российско-турецких отношений является благоприятным, используйте эту тему для укрепления ваших взаимоотношений с партнером.

Внешний вид на переговорах с турками должен быть опрятный и достаточно формальный. Турки, очевидно, «встречают гостей по одежке». Для мужчин допускается деловой костюм или рубашка с длинным рукавом без пиджака (если жарко). Для женщины одежда должна быть закрытой, нейтральных цветов. Лучше брючный костюм. Помните, переговоры — это не турецкий курорт, вы находитесь в стране с мусульманскими устоями.

При встрече принято приветствовать гостей устно, пожимать руку или обе руки. Приветствуя уже знакомых партнеров, мужчина турок может обнять другого мужчину. Вообще проявление тактильного контакта считается нормой среди представителей одного пола. Для приветствия женщины мужчина кивает головой, тактильные контакты

не приняты. При приветствии принято интересоваться здоровьем и положением дел.

Вежливое обращение к мужчине «мистер + название должности + имя, не фамилия) + бей», к женщине «миссис/мисс + название должности + имя + ханум». К рядовым сотрудникам можно обратиться «имя + бей», «имя + ханум». К представителю государственной власти принято обращаться «ваше превосходительство». Язык переговоров - турецкий или английский. Достаточно большое количество бизнесменов владеют английском на хорошем уровне.

Особенных правил рассадки на переговорах или деловой встрече нет. На стороне одной делегации обычна рассадка по старшинству, начиная от места руководителя. Подарки партнерам дарить не принято. На встрече могут предложить турецкий кофе, не отказывайтесь, это невежливо. Если не хотите, можете пригубить и поставить чашку на стол.

Дни работы в Турции совпадают с нашим календарем, но есть особенности, связанные с религиозной культурой (намаз пять раз в день для верующих сотрудников, ограничения работы днем во время Рамадана). Учитывайте это при проведении переговоров.

Неформальное общение приветствуется - принимайте такие приглашения. Это позволяет завести дружеские отношения с турецким партнером, что очень важно для бизнеса. Обычно это посещение ресторана турецкой кухни. У турок принято также приглашать хороших партнеров домой. Пробуйте все предложенные блюда, чтобы расположить к себе хозяина и хозяйку.

АФРИКА

СЕВЕРНАЯ АФРИКА

Египет

Египтяне очень дружелюбны и приветливы. Они неприхотливы, у них ярко развито чувство коллективизма. На встречах вы увидите много участников, но вести встречу будет только руководитель. Остальные участники имеют слово, только если руководитель задаст им вопрос. Все решения также принимает руководитель по результатам обсуждения с подчиненными после встречи. На самой встрече открытого обсуждения не будет, но египтяне могут попросить паузу и удалиться обсудить позицию, после чего вернутся и продолжат переговоры.

Иерархия очень важна, поэтому проявляйте максимальное уважение к руководителю делегации. Старайтесь также проводить встречи именно с руководителями. Тогда вероятность, что ваш проект будет рассмотрен, выше. Для египтян важно, чтобы уровень руководителя делегации партнера был сопоставим с уровнем их руководителя. Позаботьтесь об этом.

Для египтян характерно первое знакомство через уважаемого ими посредника. Такой человек не только «откроет двери» для компании, но и примет участие в первой встрече. Для ведения успешного бизнеса с египетской компанией лучше нанять египтянина, он поможет в решении тонких вопросов ведения бизнеса в стране, зная ее обычаи и практику. Он также выполнит функцию переводчика.

Первая встреча с египтянами обязательно должна быть очной. На переговорах будьте готовы к длительной беседе, часто выходящей за рамки обозначенного времени. Беседа начинается с дружеских приветствий, обсуждения на общие темы. Это может занять много времени, но не торопитесь. Этот ритуал нужно пройти. Окончание встречи также должно пройти в непринуждённой беседе на общие темы.

Египтяне непунктуальны. Опоздание на встречу не является невежливым шагом, все объясняется «сложным трафиком». Но, если вы опаздываете на встречу, обязательно предупредите партнера. Если вы хотите представить презентацию, сделайте ее краткой, египтяне любят обсуждать в режиме диалога, а не долго изучать материалы. Египтяне очень эмоциональны, любят выступать с красивыми речами, отходить от заданной темы. Придется под это подстраиваться. Решить вопросы быстро и прямолинейно не удастся. Запланируйте ваше расписание с учетом задержки всех встреч.

В Египте нужно торговаться. Если сразу примете первое предложение, египтяне не поймут и посчитают вас несолидным партнером. Египтяне могут неоднократно

уходить в сторону от основной темы беседы, проявляйте терпение, но старайтесь возвращать основную тему переговоров. Обязательно в конце беседы договоритесь о следующих шагах и сроках проведения нового этапа переговоров. После переговоров вышлите партнерам письмо с описанием достигнутых договоренностей по условиям и срокам следующих этапов. Это подстегнет египтян к подтверждению уже оговоренного. Но не ждите, что египтяне будут соблюдать взятые на себя обязательства по срокам. Вам придется напоминать партнерам об этом неоднократно. Приготовьтесь к сложностям работы с государственными органами. Регламентные сроки очень редко выдерживаются. Придется посещать эти конторы, чтобы хоть как-то ускорить процесс. В таких случаях нужно стараться сразу выходить на руководителей, которые принимают решения.

В Египте есть ряд тем, которых лучше избегать, — это политическая ситуация в стране, отношения с Израилем, с США, религиозные вопросы.

Египет - мусульманское государство, что налагает определенные ограничения на внешний вид. Помните, участие в переговорах — это не поездка на египетский курорт. Дресс-код деловой для мужчин и для женщин. Для мужчины костюм с рубашкой и галстуком обязательны, для женщин одежда должна быть достаточно консервативной, неярких тонов. Руки, ноги, плечи и грудь прикрыты.

Приветствие в Египте имеет большое значение и может занимать несколько минут. Дождитесь, пока египтяне вам протянут руку для приветствия на правах хозяев. Мужчине не следует протягивать руку женщине, лучше ограничиться кивком головы.

Уважительная форма обращения к египтянину - по фамилии с добавлением титула «мистер» или «мисс/миссис». Если общаетесь с высокопоставленными чиновниками, используйте обращение «ваше превосходительство». Будьте внимательны к произношению фамилии, они обычно состоят из нескольких слов. Язык переговоров либо английский (египтяне обычно вполне хорошо говорят на нем), либо арабский. Для проведения сложных переговоров берите с собой переводчика с арабского. Часто египтяне обсуждают свою позицию между собой на родном языке, а вам лучше понимать, о чем они говорят.

Дарение подарков приглашенной стороной является частью культуры. Здесь предпочтительны сувениры из России (дорогие подарки не нужны) - образцы народных промыслов, книг по природе и городам России и т.п. Не дарите алкоголь! Он запрещен в этой мусульманской стране.

Деловая встреча часто перетекает в деловой обед или ужин. Соглашайтесь. Это нормальная практика, переговоры продолжаются за столом. Египетская кухня сытная и неострая. Никакого алкоголя. Рассадка за столом обычно друг напротив друга (руководитель напротив руководителя). В любом случае всегда можете спросить, где

находятся места, предназначенные для вашей делегации.

Употребляйте бутилированную воду, хорошо мойте руки, чтобы избежать кишечных инфекций, непривычных для неегипетского организма.

Даты и время проведения встреч и звонков очень важны. Египтяне, как и представители других арабских стран, работают с воскресенья до четверга. Поэтому наше рабочее время пересекается только с понедельника по четверг, это очень замедляет процесс проведения переговоров. Помните - в стране много праздников, когда компании не работают. Кроме того, не рекомендуется вести переговоры с египтянами во время священного месяца Рамадана, когда дневная активность мусульман сильно ограничена.

ЗАПАДНАЯ АФРИКА

Нигерия

Современная Африка представляет собой быстрорастущий, как с точки зрения роста населения, так и с точки зрения экономического развития, регион. Многие страны тем самым представляют собой огромные возможности для сотрудничества при условии правильного подхода к бизнесу и минимизации рисков. Нигерия является одной из самых экономически привлекательных стран, с одним из самых молодых населений в мире. 60% населения (все население свыше 180 млн человек) составляют молодые люди до 30 лет.

Страна представляет собой смесь различных культур (50% населения - мусульмане, 40% - христиане), в стране проживают разные этнические племена, также большое влияние на культуру и систему управления оказала британская колонизация. Нигерийцы достаточно миролюбивы. Когда главы двух основных правящих племен в стране не могли договориться, какой город (из территорий разных племен) сделать столицей страны, они решили построить новую столицу на нейтральной территории. Так появился город Абуджа.

Нигерия представляет собой образец массовой культуры с клановостью и четкой иерархией. Для нигерийцев очень важна семья и уважение к старшим, в том числе и с точки зрения ведения бизнеса. Делегацию на встрече, как правило, возглавляет старейший руководитель, все без исключения оказывают ему уважение. Следуйте их примеру. Нигерийцы очень личностны, будьте готовы к долгим рассказам о себе, своих делах, проблемах - запаситесь терпением. Так они хотят убедиться в вашей

надежности как партнера и друга, ведь только с такими партнерами нигерийцы готовы иметь дело.

При этом нигерийцы считают себя одной из самых успешных наций в Африке, подчеркивая свое превосходство на континенте. Нигерийские бизнесмены достаточно авторитарны, деловые решения принимают быстро и жестко. Отчасти их можно сравнить с нашими бизнесменами - выходцами из девяностых. В стране достаточное количество богатых людей, которые начали свой бизнес «с нуля». Здесь принято торговаться, слишком хорошее или слишком слабое предложение со стороны партнера вызовет у нигерийских бизнесменов сомнение.

Из практики автора

В моей практике были и такие случаи, когда по итогам обсуждения африканские бизнесмены предлагали просто сразу произвести наличный расчет за товар - деньги в сумке. Приходилось объяснять им современные правила международных расчетов.

В целом можно выделить два типа руководителей, принимающих решения, - крупные бизнесмены или крупные государственные чиновники. Для решения бизнес-вопросов нужно выходить исключительно на них. Очень важно заранее навести справки о компании или лице, с которым планируете встречу. В Африке немало шарлатанов, или «продавцов воздуха». Информацию можно выяснить через посольство, специализированные организации, ассоциации. В культуре принято выходить на знакомство через бизнес-посредников, но здесь статус посредника также имеет большое значение. Эту информацию также важно проверять.

Нигерийцы непунктуальны, медлительны, непоследовательны. Опоздание на встречу не является для них проблемой. Встреча же может продолжаться намного больше ранее намеченного срока. Первая встреча часто вообще не приводит ни к каким договоренностям, для нигерийцев это только способ узнать своих партнеров. Они могут сильно преувеличивать свою значимость, предстоит разобраться, какие именно возможности стоят за вашими новыми партнерами. Но если выбрали партнера правильно, перед вами откроются большие перспективы сотрудничества. После встречи необходимо написать резюме и направить ответным письмом с указанием сроков, напомнить партнерам о взятых обязательствах. Африканцы просты и дружелюбны в общении - пишите, звоните, напоминайте о себе, не чувствуя стеснения.

Как и во всей черной Африке, в Нигерии нельзя поднимать вопросы расизма, превосходства одной нации над другой, болезненного для них периода колонизации. Лучше не затрагивать религиозные вопросы, политику.

Внешний вид на переговорах должен быть официальным. Для мужчин - костюм с галстуком, для женщин - деловая одежда. Несмотря на жару, открытая одежда считается неуместной.

В Нигерии, как и во многих других африканских государствах, важную роль играет обращение к партнерам. Проявление неуважения, даже по незнанию, может привести к плачевным последствиям.

Стандартное обращение - «мистер/миссис + фамилия», к руководителю обращаются «господин президент», если есть ученая степень «профессор/доктор + фамилия». К руководителю государственного звена нужно обращаться «ваше превосходительство (your excellency)», причем желательно при каждом обращении. Это норма этикета. При встрече собеседники приветствуют друг друга, жмут руки. При этом у мусульман не принято жать руку женщине, у христиан ограничений нет. Приготовьтесь, африканцы могут вас похлопать по плечу, приобнять, взять вашу руку. Не волнуйтесь - здесь это нормально, не является неприличным действием.

Визитная карточка является важным атрибутом переговоров. Африканцы очень ценят статус собеседника. При получении визитной карточки прочтите информацию на ней и положите ее перед собой на стол. Так вы покажете уважение к собеседнику. Язык проведения переговоров - английский. В стране все население хорошо говорит на этом языке, трудности может вызывать только нигерийское произношение.

Первая встреча может проходить как в публичном месте (гостиница, ресторан), так и в офисе нигерийского партнера (в том числе в государственном учреждении, даже если вы ведете переговоры по бизнесу). Здесь это часто совмещено. Вас могут пригласить на ужин в ресторан или домой. Это считается нормальным. Принято дарить подарки от приглашенной стороны. Если вас пригласили домой, желательно захватить подарки жене и детям (на первой встрече небольших сувениров будет достаточно). Основная цель таких встреч - поближе познакомиться с партнером.

Местная кухня содержит много мяса, может быть острой. Вопрос санитарии актуален - не забывайте мыть руки перед едой.

АМЕРИКА

ЦЕНТРАЛЬНАЯ АМЕРИКА

Мексика

Мексика является типичным представителем латиноамериканского государства, сильно отличается от европейских и азиатских стран. Это страна массового сознания, люди очень дружелюбны, открыты, очень заинтересованы в работе с Россией. Учитывая текущие политические трения с США, у мексиканцев, очевидно, есть тяготение к другой «сверхдержаве». Рынок страны представляет интерес как с точки зрения большого населения (127 млн человек), так и в связи с необходимостью модернизации инфраструктуры, техники, оборудования. Однако ощущаются сложности в выстраивании финансовых отношений с мексиканскими компаниями. Отмечается проблема продвижения российских товаров, так как они неизвестны, в то время как американские товары рядом, и все финансовые механизмы уже давно налажены.

Мексиканцы очень дружелюбны, у них не принято говорить «нет» в явном виде. Поэтому всегда нужно уточнять, что именно имел партнер в виду. Субординация у мексиканцев существует, однако переговоры проходят с участием всех членов делегации, эмоционально и дружелюбно.

Темп переговоров и вообще темп принятия решений - медленный. Мексиканцы любят общение, личную жизнь, их сложно назвать трудоголиками. Поэтому проявляйте терпение, ни в коем случае не показывайте свое недовольство темпом развития событий. Этого мексиканцы не приемлют. Переговоры начинаются с длинной общей части, обсуждения страны, погоды и т.п. К сути переговоров переходят постепенно. Мексиканские партнеры непунктуальны, но ценят пунктуальность второй стороны. На встречу лучше не опаздывать.

Из практики автора

У меня был опыт проведения бизнес-мероприятия в Мехико с большим количеством приглашенных мексиканских участников. Мероприятие предполагало регистрацию, что означало, что нужно прийти чуть заранее для прохождения этой процедуры. Пунктуальные мексиканцы приходили вовремя, а многие даже позже назначенного срока, долго регистрировались (толпились, но не проявляли недовольства), поэтому мероприятие началось позже на 40 минут.

Мексиканцы очень ценят, когда компанию им представляет уважаемый посредник, которого они знают. Поэтому желательно найти посредника из числа компаний, с которыми уже ведется бизнес, государственных структур, профильных организаций.

В Мексике, как и во многих других странах Латинской Америки, непростая криминальная ситуация. Обязательно учитывайте это при передвижении и расселении. Есть чувствительные темы. К ним относятся отношения с США, нелегальная миграция, времена колонизации со стороны Испании.

Внешний вид для мексиканцев важен, они любят хорошо одеваться. Дресс-код для переговоров - деловой костюм с галстуком для мужчин, деловая одежда для женщин.

Церемония приветствия имеет большое значение. Это рукопожатие, которое может сопровождаться объятием и далее снова рукопожатием. Женщина протягивает для приветствия руку первой. Уже знакомые партнеры могут также поцеловать женщину в щеку. Обращение формальное: «синьор/синьора + фамилия», если у партнера есть звание, то можно обращаться «доктор/т.п. + фамилия». Переход на имена не допускается, если он не был предложен мексиканским партнером.

Язык - испанский, при этом мексиканский диалект сильно отличается от испанского, это необходимо иметь в виду при выборе переводчика. Также во многих случаях допустим английский, так как многие бизнесмены из солидных компаний проходили обучение в США и хорошо владеют этим языком. Рассадка во время встреч не регламентируется. Руководитель мексиканской делегации может сесть как напротив своего партнера, так и рядом с ним. Дарение подарков не является распространенной практикой. Чаще это встречается при более дружеских отношениях.

Помимо деловых встреч, у мексиканцев принято приглашать партнеров на деловые завтраки, обеды или ужины. Принимайте такое приглашение, так как оно говорит о желании партнера установить с вами дружеские отношения. При этом такая неформальная встреча является не продолжением переговоров, а приятным времяпровождением. Мексиканцы очень любят свою семью, приготовьтесь слушать рассказы и смотреть фотографии домочадцев. Будьте готовы к острой мексиканской кухне и обильной дегустации алкогольных напитков. Для таких мероприятий дресс-код менее формальный, можно снять галстук.

РЕЗЮМЕ

Мы обсудили важнейшие культурные особенности лишь нескольких стран. Но эти страны – ярчайшие представители регионов. Советуем вам перед контактами с представителями других культур узнать как можно больше об их особенностях. Это будет способствовать налаживанию конструктивного диалога и обязательно позитивно скажется на развитии партнерских отношений.