



## Организация встреч с иностранными партнерами\*

*Т.И. Рубцова*

*Кандидат экономических наук, доцент  
(Всероссийская академия внешней торговли)*

Если вы помните, то в предыдущей статье мы с вами обсудили такие насущные вопросы взаимодействия с иностранными партнерами, как обращение к ним, подарки, цветы, поцелуи, рукопожатия, дружеские объятия и, наконец, - визитные карточки. И выяснили, что проявления многих форм выражения внимания между народами иногда разнятся с точностью до наоборот. А как же обстоят дела с последующими этапами продвижения наших деловых интересов за рубеж? Возможно, что различия в деловом общении на практике не такие уж существенные, а может быть и наоборот, давайте проверим.

Итак, впереди у нас **переговоры**, пора бежать, мы опаздываем: стоим в пробке, задерживаемся у руководства, срочно решаем нерешаемые проблемы, да мало ли что происходит с нами или может произойти ко времени начала переговоров. Нужно ли нам торопиться? Нужно ли быть **пунктуальными**? Итальянцы, как и французы, привыкли опаздывать на 15-20 минут, испанцы могут опоздать даже на час, в отличие от них, немцы, австрийцы, швейцарцы и англичане до четкости пунктуальны, также как и представители северных стран.<sup>1</sup>

Американцы так же воспринимают опоздание как грубость.<sup>2</sup> Они берегут время и ценят пунктуальность, пользуются ежедневниками и живут по расписанию. Американцы точно приходят на назначенную встречу. На Восточном побережье страны (от Вашингтона до Бостона) этому правилу неукоснительно следуют, - опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы, а вот на западе страны к этому вопросу относятся гораздо либеральнее.

Пунктуальностью латиноамериканцы не славятся, но все же партнерам лучше не опаздывать, особенно на деловые встречи. Следует учитывать, что в середине дня латиноамериканцы устраивают сиесту – перерыв на обед и сон, которые могут длиться два, три часа. У испанцев сиеста занимает время с 13 ч. до 16.30 ч. Деловая жизнь замирает, закрываются даже магазины, отсюда возможные опоздания испанских партнеров, о которых мы говорили выше. Деловые встречи лучше не назначать на это время. В Испании пунктуальность только расстраивает планы.

В Аргентине, как и в любой другой южноамериканской стране, считается, что пунктуальность необязательна. Можно опоздать на 10-15 минут, более того гость не должен приходить первым. Похоже, бразильцы тоже никуда не торопятся, могут задержаться и на час, как на деловую, так и частную встречу. Однако же от иностранцев требуют пунктуальности, как проявление вежливости с их стороны. Соседний Уругвай перенял эту привычку, хотя на одном и том же континенте, все-таки, не все так очевидно: в том же Парагвае даже на деловой обед следует прийти вовремя, несмотря на то что можно оказаться на нем и первым. В Чили, в первую очередь, ценится пунктуальность и деловитость. Иногда пунктуальность является ответным жестом по отношению к привычке иностранных партнеров все делать вовремя, что, например, характерно в отношениях между боливийскими и немецкими деловыми партнерами.<sup>3</sup>

Австралийцы пунктуальны и привыкли договариваться о деловой встрече заранее.

---

\* Продолжение статьи. Начало см. в №7 за 2008 г.



Представители деловых кругов Африки также встречи планируют заранее, а вот пунктуальность соблюдают далеко не всегда.

Каждая страна Ближнего Востока имеет свою специфику делового общения, но какие-то черты все-таки удивительно похожи. Пунктуальность обязательна для гостей, а хозяева даже на деловую встречу спокойно опаздывают, но на меньшее время, чем на светский раут.<sup>4</sup>

Несмотря на то что Израиль находится среди арабских стран, общение здесь другое. Если арабы никуда не торопятся и могут опоздать на встречу, то израильтяне в своей основной массе, стараются, как и гости, на встречи приходить вовремя. На Филиппинах опоздать на переговоры не допустимо, а вот на деловой обед - приветствуется. Если вы опоздаете на 30 минут, то считается, что вы опоздали потому, что не хотели показаться нетерпеливым.<sup>5</sup>

Среди высших китайских ценностей в первой пятерки стоит учтивость и, как проявление ее, вежливость и пунктуальность. Китайцы, как и большинство жителей Востока, обладают острым чувством ценности времени. Пунктуальность в прибытии у китайцев считается важным проявлением деловых отношений, - в значительно большей степени, чем у представителей делового мира многих других стран. Некоторые китайцы могут прийти даже на 15-30 минут раньше назначенного времени с целью решить все дела еще до начала назначенной встречи и не красть время у своего партнера по бизнесу. От иностранных партнеров они не требуют строгого соблюдения этого правила, но предпочитают, чтобы партнеры не опаздывали и четко следовали согласованному времени.<sup>6</sup>

Японские традиции сохранились со времен царствования императора Мейдзи, при правлении которого были сформулированы основы традиционной морали, в частности: почтительность, верность и долг, скромность, коллективизм, точность и пунктуальность. Японцы очень пунктуальны. Чтобы не опоздать на встречу, японцы могут появиться, как и китайцы, даже раньше назначенного времени. Вся практика делового общения в Японии основана на предельной точности.<sup>7</sup>

Итак, как вы успели заметить, есть страны, где оговаривается точное время для про-

ведения деловых встреч, и большое значение придается пунктуальности их соблюдения. Но существуют и обратные явления, а значит и другие государства, в деловом мире которых главным является не соблюдение договоренностей о проведении встреч, а само общение с людьми и постепенное решение проблем.<sup>8</sup>

Отсюда возникает на практике и *разное по времени начало переговоров*. Так, немцы, скандинавы и американцы не видят никакого смысла в проволочках: формальное представление перед началом встречи, чашечка кофе и сопровождаемое иногда какой-либо маленькой шуткой начало переговорного процесса. В Австрии и Швейцарии, так же как и в Германии, затянутая протокольная часть встречи только вызывает раздражение и отвлекает от решения вопросов по существу.

В Великобритании принято формальное представление участников встречи, кофе с печеньем, десятиминутная светская беседа о спорте, погоде, затем чуть небрежное начало переговорного процесса.

Во Франции - формальное представление всех участвующих лиц, пятнадцатиминутная протокольная беседа о политике, скандалах, и можно начинать дискуссию. В Греции перед началом переговоров часто подают еду и напитки.

В Японии - формальное представление, рассаживание по местам согласно протоколу, зеленый чай и светская беседа в течение двадцати минут. Начало переговоров происходит четко по знаку старшего по рангу. Для деловых кругов Испании, Италии нормальным считается двадцать или тридцать минут протокольной беседы о футболе, семье, до тех пор, пока не собрались вместе все участники встречи и только потом начинаются переговоры.<sup>9</sup> В Южной Америке везде, за исключением Чили, деловым переговорам предшествует небольшая протокольная часть встречи.

Помимо разного времени начала переговоров, в разных странах могут и не совпадать дни рабочей недели и часы ежедневной работы. В Израиле, например, рабочая неделя начинается в воскресенье утром, выходные, - с середины дня пятницы и суббота. В Италии, Испании рабочий день делится на два этапа: с 9.00 ч. до 13.00 ч., потом с 16.00 - до 20.00 ч., иногда до 22 ч. Испанцам требуется мало вре-



мени на сон. Во Франции рабочий день, как и во многих странах, продолжается с 8.30 утра до 12.30, затем с 15.00 до 18.30 ч. На Филиппинах - с 9.00 ч до 17.00 ч.

Несколько слов *о шутках*, используемых, во время протокольной части встречи. Известно, что юмор трудно пересекает национальные границы, особенно с запада на восток.

Французские анекдоты вряд ли доставят удовольствие бельгийцам, а бельгийские - датчанам. Серьезный немец не рассмеется от американского подтрунивания над техасцами. Немцы вообще считают, что если вы отвлекаетесь от главной темы, то проявляете неуважение к собеседнику, шутки и смех возможны только по завершению раунда переговоров в баре, ресторане и дома.

Японцы также не видят никакой пользы от привнесения юмора в деловую встречу. Они будут смеяться, если будут знать, что вы шутите, но это выходит за рамки настоящей вежливости.

Конечно, немного юмора могут скрасить формализованные бюрократические рамки переговоров, раскрепостить партнера и завоевать чуточку доверия, но могут и страшно навредить. То, над чем будет смеяться француз, может вызвать бурю гнева у араба, который воспримет шутку за святотатство. Кроме корейцев, на Востоке мало кого забавляет американский и европейский юмор. Конфуцианство и буддизм, религии, нацеленные на правдолюбие, искренность, доброту и учтивость, автоматически исключают такие формы проявления юмора, как сарказм, сатира, гипербола и пародия. А что тогда остается? Возможно, фарс, давно известный европейским, американским, африканским и азиатским народам. И анекдот, в котором все равно слышатся интернациональные нотки.

Кроме этого, существуют и *запретные* негласные *темы* для беседы, развитие которых может способствовать созданию неудобной ситуации, в которой одна сторона будет считать себя оскорбленной, а другая - нечуткой и некорректной.

Во время деловых встреч желательно канадцев не сравнивать с американцами. На Ямайке не выказывать недовольство страной и не обсуждать проблемы беженцев. В Аргентине опасно затрагивать тему Фолклендских

островов. В Бразилии обсуждать политические и религиозные темы и назначать встречи на время карнавала. Критика страны рассматривается там как личное оскорбление. В Чили не принято рассуждать о Пиночете и обсуждать военную диктатуру, а также отношения Чили с Аргентиной. Разговоры о границе с Перу недопустимы в Эквадоре. В Южной Америке особенно остро реагируют на критику в присутствии третьих лиц.

В Бельгии желательно не акцентировать внимание на том, кто предпочтительнее - фламандцы или валлоны, а в Испании - баски или каталонцы? В Испании не принято делать какие-либо замечания о бое быков. Кроме того, разговоры о мафии среди деловых партнеров приветствуются редко.<sup>10</sup> Не нужно называть Нидерланды Голландией, которая является только одной из частей страны. Не путайте португальцев с испанцами. В Болгарии необходимо исключить из протокольной части религиозную тему и коммунизм. С эстонцами разговоры о России и пакте Молотова-Риббентропа не приведут ни к чему хорошему. В Великобритании лучше говорить не о британцах вообще, а об англичанах и жителях Уэльса, стараясь не затрагивать ни жизнь королевской семьи, ни Северную Ирландию. Старайтесь не упоминать тему коровьего бешенства, для протокольной части всегда можно найти нейтральные темы. Как сказал Уинстон Черчилль: «Человеку могут простить все, что угодно, кроме плохой речи»<sup>11</sup>.

В восточных странах высказанное удивление по поводу вещей в доме или драгоценностей, которые носят, обязывает владельца подарить их. С турками следует избегать разговоров на тему курдского вопроса. Так же как и в арабских странах не задавайте личных вопросов. В Японии и Китае не приветствуется вообще никакая критика.

Таким образом, как мы с вами видим, в вопросах тематики протокольных пятиминутки можно найти свои похожести и свои подводные камни, знать о которых необходимо заранее.

Итак, протокольная часть завершилась, обмен комплиментами закончился, погода, спортивные новости обсуждены, и начинаются переговоры по существу. Мы не будем останавливаться на национальных особенностях



ведения переговоров, безусловно, они есть и очень существенные, а поговорим дальше о некоторых этикетных мелочах протокольных аспектов переговорного процесса.

Рано или поздно переговоры все-таки прерываются, и наступает *время еды*. Едят в разных странах в очень разное время. В северных странах очень рано встают, рано начинают рабочий день и к 11 ч. утра уже очень хотят есть. Финны, датчане и шведы прерываются для ленча в 11.30 ч., тогда как в Европе едят в промежутке между 12.30 – 13.00 ч. Деловые встречи за завтраком не приняты. Испанцы раньше вообще не садились есть до 13 - 14 ч., затем следовал послеобеденный сон и только потом начиналась работа. Сегодняшние испанцы, несмотря на сиесту, после ленча вынуждены возвращаться на свои рабочие места уже в 15 ч. Что же касается вечерней еды, то финны, шведы, датчане, англичане и японцы садятся за стол в 17.30, тогда как те же испанцы еще полны впечатлений от ленча и не помышляют о еде. Ранний ужин предпочитают и канадцы, и новозеландцы. Австралийцы ждут до 18.30 ч. Американцы садятся за стол около 19.30 ч., тогда как испанцы и португальцы не вспоминают о еде, они готовы к трапезе только к 21 или 22 ч. За американцами следом по времени за стол к 20 -21 ч. усаживаются представители деловых кругов азиатских государств.<sup>12</sup>

Если с *рассадкой* за переговорным столом все более или менее традиционно (главы делегаций в центре стола, переводчики слева от глав, далее по старшинству или напротив друг друга по рангам по нисходящей), то с рассадкой за праздничным столом всегда возникают проблемы. Размещение гостей за обедом или ужином в основном происходит стихийно и организационно оставляется на самый последний момент. Существенным моментом является определение места главного гостя, особенно это важно для французов и немцев. В большинстве европейских стран его или ее сажают по правую руку от главы принимающей стороны, или хозяйина, или хозяйки. В Швеции, наоборот, по левую руку от него или же нее. Далее порядок размещения гостей определяется формой стола и официальнойностью мероприятия. Считается, что стол должен находиться вдали от оркестра, входных дверей и служебного помещения. При этом азиаты считают, что гость должен сидеть лицом к входным дверям.

В соответствие с обычаями той или иной страны едят либо сидя за столом, либо на полу или на земле. В Японии принято сидеть на подстилках «татами», в арабских странах - на коврах, линолеумах, отполированных полах. В Полинезии, Фиджи и Тонга – на траве или твердой земле.

В японских и арабских домах обувь обычно снимают и оставляют в прихожей. Традиционно в арабских странах следует держать ступни ног на полу, здесь не принято показывать подошвы хозяину, он может расценить это как оскорбление. В Японии оставляют обувь у выхода носками к двери. На Ближнем Востоке не дотрагиваются до женщины. В Австрии, Германии во время еды обе руки должны лежать на столе.

Считается, что американцы «едят для того, чтобы жить», а французы «едят для того, чтобы есть». Для одних национальностей еда может быть важнее, чем для других, поэтому скандинавы проводят максимум полчаса за ленчем в столовой своей компании, а французы, испанцы, греки и португальцы редко торопятся закончить дневную трапезу, продолжительность которой может превышать два часа.

Англосаксы привыкли съесть три блюда. Французы предлагают одновременно много маленьких блюд. У французов не приветствуется действия партнеров, когда они солят, перчат и просто изменяют вкус, предлагаемых блюд. Такие действия надолго могут испортить отношения. В Азии можно потерять счет блюдам, тогда как в Китае на стол будет поставлено пять или шесть блюд. Японцы, если хотят произвести впечатление, могут подать одно за другим очень много блюд. Никогда не отказывайтесь от еды или напитков, съешьте хотя бы немного.

В Юго-Восточной Азии переплелись национальные и религиозные традиции. Обедая с мусульманином, не прикасайтесь к еде левой рукой. В Индонезии, наоборот: ничего не передавайте и не берите правой рукой. Помните, что индусы и часть буддистов не едят говядину, корова – священное животное, а мусульмане – свинину. Еду принято передавать правой рукой. Малайцы и индийцы едят руками, китайцы и японцы палочками, другие пользуются обычными столовыми приборами.

В Дании обеды продолжаются долго и сопровождаются большим количеством разнообразных *тостов*, будьте к этому готовы.<sup>13</sup>



Поднимая стакан со спиртным напитком, американцы говорят просто на английский манер - «Чиэз» или на немецкий - «Прозит», длинные тосты не приняты. Французы, любящие поговорить за столом, предпочитают, чтобы тост «за ваше здоровье» звучал по-французски - «A votre sante». У англичан произносить тосты и чокаяться не принято. Перед тем как выпить, они произносят «Чиэз». Сидя за столом с немцами, необходимо помнить, что пить следует только тогда, когда хозяева произнесут традиционное «Прозит». В одних областях Италии в большей степени любят произносить в качестве тоста приветствие «Салют», а в других - «Чин-чин». В Испании популярностью пользуется «Салют».

В скандинавских странах принято чокаяться за едой, при этом шведы любят за столом соблюдать маленькие традиции. По обычаю, хозяин дома в знак приветствия поднимает бокал и, обращаясь к каждому, произносит «Сколь». Каждый раз, когда звучит этот тост, все обмениваются взглядами, выпивают и снова смотрят в глаза друг другу. Не рекомендуется произносить тост за хозяйку и хозяина до конца трапезы, ставить бокал на стол во время произнесения тоста до тех пор, пока присутствующие не взглянули в глаза друг другу.

Китай - очень церемониальная страна, тосты приняты, но чокаяться не обязательно. Если же чокаются, то соблюдают старое правило: младший (по возрасту или по должности) должен чокнуться верхней частью своего бокала о ножку бокала, который поднимает старший (по возрасту или по должности), тем самым, показывая, что ставит себя ниже сотрапезника. Разливающий напиток должен наполнять чужие бокалы до краев, иначе это будет выглядеть как неуважение. Чокаясь, произносят «кан пей», что соответствует русскому «пей до дна», а в переводе с китайского «чтобы река обмелела».<sup>14</sup>

В мусульманских странах, где религия ислам запрещает употребление алкоголя, правоверные мусульмане, беседуя с клиентами, друзьями, гостями, угощают их огромным количеством густого сладкого кофе без сливок, налитых в маленькие чашечки. Если вам подали такую чашечку, то, выпив, вы отдаете ее хозяину, и он тут же наливает в нее кофе снова, до тех пор, пока весь кофейник не будет пуст. Но если вы не хотите больше кофе, покачайте чашечкой из стороны в сторону или пе-

реверните ее вверх дном. Если перед кофе предлагают прохладительные напитки, то это означает, что время, отведенное для беседы, подходит к концу.

Конечно, если у вас перерыв в переговорном процессе, то проблемы со сборами гостей, идущих перекусить, вряд ли будут. И дружно поев, вы также дружно возвратитесь за стол переговоров. Другое дело – вечерний коктейль. Как собрать, всех встретить и проводить за два часа? Ведь японцы и китайцы придут на 10-15 минут раньше назначенного времени, немцы и шведы – вовремя, американцы и британцы – чуть позже, французы – после них, а бразильцы – через час после того, как мероприятие завершится.

Американские бизнесмены так могут увлечься беседой о своих делах, что забывают о времени. Британцы, голландцы, немцы, швейцарцы и японцы достаточно дисциплинированы в том, что касается ухода с мероприятий, чего не скажешь о датчанах, славянах, шотландцах и ирландцах. Для кого-то подача кофе или супа является сигналом к окончанию приема, а кто-то остается даже после ухода хозяев. Старая малагасийская поговорка гласит: «Люди подобны краю котелка, который образует единый круг».

И так происходит без конца. Какой же вывод мы можем сделать? Мы живем в большом непростом мире, где очень трудно выработать общие правила поведения с другими людьми, учитывая национальные особенности и традиции. Но знание этих правил и традиций делает нас достойными партнерами и противниками, позволяет нам чувствовать себя комфортно, оттого что мы следуем кодексу поведения хорошо воспитанных людей.

### Примечания:

<sup>1</sup> Инга Вольф. Современный этикет. «Кристина и К», 1996, с. 251

<sup>2</sup> Силке Шнайдер-Флайг. Большая книга этикета. - М., 2007, с.209

<sup>3</sup> Силке Шнайдер-Флайг. Большая книга этикета. - М., 2007, с.231

<sup>4</sup> Энциклопедия этикета. - М.: Астрель, 2000, с.350

<sup>5</sup> Жактин Данкел. Деловой этикет. - М.: Феникс, 1997, с.135

<sup>6</sup> Р.Д.Льюис. Деловые культуры в международном бизнесе. - М.: Дело, 2001, с.383



<sup>7</sup> Энциклопедия этикета. - М.: Астрель, 2000, с.363

<sup>8</sup> Безуглова Н.П. Взаимодействие деловых культур в международном бизнесе. - М.: ВАВТ, 2005, с. 34

<sup>9</sup> Р.Д.Льюис. Деловые культуры в международном бизнесе. - М.: Дело, 2001, с.168

<sup>10</sup> Подробнее см: Силке Шнайдер-Флайг. Большая книга этикета. - М., 2007; Р.Д.Льюис. Деловые культуры в международном бизнесе. - М.: Дело, 2001.

<sup>11</sup> Уинстон Черчилль. Цитаты, остроты, афоризмы. - М., 2007, с. 35

<sup>12</sup> Подробнее см.: Р.Д.Льюис. Деловые культуры в международном бизнесе. - М.: Дело, 2001, с.206-212

<sup>13</sup> Жаклин Данкел. Деловой этикет. - М.: Феникс, 1997, с.129

<sup>14</sup> Рубцова Т.И. Международный деловой протокол и этикет. - М.: ВАВТ, 2007, с.91



**Я. Д. Лисоволик**

Конкурентная Россия в мире “конкурентной либерализации”

– М.: Экономика, 2007. – 446 с.

Ведущие мировые державы в качестве ключевой стратегии внешнеторговой политики выдвигают “конкурентную либерализацию” - сочетание многосторонней, региональной и двусторонней либерализации, - направленную не только на стимулирование конкуренции внутри страны, но и на максимизацию открытия рынков за рубежом. Отсутствие продуманной стратегии “конкурентной либерализации” в России чревато потерей торговых потоков и ее политического веса в мире. Ответом России на вызов “конкурентной либерализации” может быть только “конкурентная Россия” - на уровне предприятий и регионов, в макроэкономической сфере и в области внешнеторговой политики. Автор предпринимает попытку обрисовать “экономическую карту” потенциальных альянсов России в мировом хозяйстве и определить ключевые векторы стратегии “конкурентной либерализации” для России.

Книга предназначена для специалистов в области ВЭД, студентов экономических вузов, всех тех, для кого “конкурентная Россия” не является пустой фразой.

---