

Деловые культуры в международном бизнесе (о пользе бизнес – тренингов)

УДК 338.22:[159.9+168.522]
ББК 65.428+88.4
Р-827

«В серьезных делах люди выказывают себя такими, какими им подобает выглядеть; в мелочах, – такими, какими они есть».

Н. Шамфор,
французский писатель

Т.И. Рубцова

Культура неопровержимо определяет перспективы бизнеса. Знания о том, какое поведение является корректным, укоренились внутри каждой страны. Наряду с тем, что существуют универсальные стандарты неправильного поведения (например, для большинства социумов хладнокровное убийство является табу), есть довольно много моментов, по которым имеются значительные различия относительно подходящего поведения. И это особенно заметно в сфере бизнеса.

Не так давно социологи начали менять свое отношение к тому, что Америка, Европа, Китай, Юго-Восточная Азия, а сегодня и Россия, – это некий плавильный котел, в котором многочисленные культуры переплавляются и смешиваются между собой, стирая различия. Они подводят нас к мысли, о том, что это скорее салатница, в которой все ингредиенты остаются нетронутыми, даже если они и перемешаны. Это также наглядная картинка современного рынка, в котором многие культуры также смешаны друг с другом. Каждый ингредиент микста делает свой собственный вклад, а результат – это больше чем просто сумма всех частей: смесь вкусов и текстур, которые дополняют друг друга и делают всю общность гораздо более интересной, а главное съедобной. При умелом подходе, каждый остается доволен таким совместным сотрудничеством.

Американцы, также как китайцы, корейцы, русские или немцы, между тем, испытывают некоторое неудобство в оценке и понимании других культур. Большинство грубых

ошибок во время ведения международного бизнеса представители своих стран совершают скорее по незнанию, а не по злему умыслу. Это сегодня партнеры по бизнесу стали активно участвовать в тренингах по усилению «**Международной чувствительности**», а еще вчера могли вполне обходиться личными наработками, не акцентируя особого внимания на приемлемом или неприемлемом поведении в другой культуре.

Не важно, отправляетесь ли вы в другую страну, где иные правила и стандарты поведения, или принимаете иностранного представителя в России, США, Китае или Германии, вам необходимо действовать осмотрительно, заранее подготовившись к встрече, изучив национальные тонкости общения. Тогда ваше поведение даст возможность окружающим вас людям чувствовать себя комфортно.

Бизнес сегодня с огромной скоростью проникает, внедряясь громадными объемами в международные области сотрудничества, начиная от лекарственных исследований и заканчивая компьютерами. Маленькая компания из Бонна, Цюриха, Мичигана или Смоленска может позиционировать себя, расширяя свои операции на рынках Мексики или Японии. Не только транснациональные корпорации, обладающие опытом общения со своими структурными подразделениями в других странах, но и американские, немецкие, французские, датские компании вынуждены принимать во внимание особенности культурных различий своих партнеров по бизнесу, имеющих иностранную прописку в Таиланде, Вьетнаме, Китае или России.

Мир сейчас стал значительно чувствительнее, чем раньше. И игнорирование правил должного поведения сегодня прощается гораздо реже, чем когда-либо. Ошибки очень дорого стоят. Вполне возможно, что ваши партнеры расценят ваши действия, как неподходящие, пусть даже вы и не желали ничего плохого, а просто оказались не в курсе национальных тонкостей. Но всегда следует помнить, что ваши конкуренты вполне могут продемонстрировать соответствующую сообразительность и находчивость и показать достойное поведение, в котором будут учтены не только этикетные правила, но и национальные особенности поведения. Как жители мира и как хорошо осведомленные и информированные сотрудники своих компаний, очень важно понимать и ценить важность международного этикета и протокола.

Любые **межкультурные тренинги** изменяют ситуацию к лучшему. Считается, что международный персонал, который едет за границу без межкультурной подготовки, делает ошибки с периодичностью от 33 до 66%. Напротив, те, у кого есть бонусы в виде подобного тренинга, имеют вероятность ошибки менее двух процентов. Без тренинга сотрудники получают опыт и информацию о культурных различиях, которые влияют на их деловой успех непосредственно во время их зарубежного опыта работы. И, как правило, продуктивность их деятельности от этого неизбежно страдает.



Определяем отличительные признаки межкультурных различий.

Язык. География. Социальные системы. Религия. Экономика. История. Есть много явлений, которые делают страну тем, какая она есть. В чем заключаются различия, которые отличают ее от всех остальных земель? Вот эти нюансы и имеют существенное влияние на методы ведения бизнеса. Чтобы успешно работать, необходимо, во-первых, быть в курсе различий, а во-вторых, понять, какое влияние имеют различия на этикет страны. Просто потому, что что-то не так, не означает, что это неправильно.

Спросите американцев, как ездят британские водители, и скорее всего они ответят, что те ездят по «неправильной стороне». На самом деле, это просто «другая сторона» или «левая сторона». Другой пример, – символика цвета. В каждой стране печальные события в жизни людей соотносятся с определенным цветом. В **Японии, Индии, Китае** цвет траура ассоциируется с белым цветом, а в **Египте** – с красным цветом. **Европа** же в этом случае отдает предпочтение черному цвету. Белый цвет означает чистоту и непорочность и невеста всегда надевает на свадьбу именно белое платье. Но тот же черный цвет на **Востоке** – это символ любви и счастья в браке. В **Европе** для этой цели предпочитают использовать все оттенки красного цвета. Голубой цвет в **Японии** символизирует подлость и мошенничество, а в **США** – мужественность.¹ И такое различие по всему миру.

Конечно, о подобных различиях желательно знать заранее, чтобы не попасть впросак и не испортить впечатление о себе. Но сегодня мы будем говорить о различиях деловых культур в международном бизнесе, а приведенные примеры – это маленькая толика несовпадений. Мы остановимся только на некоторых, лежащих на поверхности тонкостях, которые влияют на процесс коммуникаций.

Бизнес коммуникации всегда с чего-нибудь да начинаются. И, безусловно, *начинаются они с представления, т.е. с имени и фамилии* партнеров. В русском языке вежливой формой является обращение к человеку по имени отчеству, при этом фамилия может вовсе и не употребляться, например: *Иван Мартынович, Софья Павловна*. В **Исландии** в место фамилии пишется имя отца, к которому добавляется слово – *dottir* – дочь, или – *sson* – сын, например: *Вигдис Финнбогадотир, Матиас Йохумссон, Стефан Стефанссон*. При этом на первом месте стоит имя, а не фамилия. В **Испании** часто называют фамилию, как отца, так и матери.: *Хуан Лопес Эриандес*. У мужчин вторым именем может быть имя Мария в знак поклонения деве Марии: *Хосе Мария Йппаррагире*. В **Китае** на первом месте стоит фамилия: *Ден Сяопинь, Цзен Го-фани, Ли Шу-чан*. Женщины в Китае не берут фамилии мужей.² В **Японии** – имя и фамилия: *Акиро Куросава, Фтабатэе Симэй*.

¹ www.hatee.ru/lifestyle/trave/view1

² См.подробнее: Романова Н.В., Багин В.В. и др. Деловой этикет на Востоке. М., 2005, сс.99-101

В странах арабского Востока перечисляется длинный ряд имен предков – *Ахмед ибн (сын) Мухаммед ибн Хасан ибн Хусейн или Фатима бинт (дочь) Хасан*. В Венгрии на первом месте фамилия, а на втором – имя: *Барток Бела, Петефи Шандор*. Если к фамилии женщины добавлено окончание *не*, то это означает, что она замужем. Например, *Иштван* – это мужчина, а *Иштване* – просто его жена. В Литве это окончание означает, что женщина состоит в браке.³

За представлением, как правило, следует *рукопожатие* – самый распространенный вид приветствия. Оно тоже далеко не идентично для разных стран мира, хотя, если подумать, а какие здесь могут быть особенные различия? Так, в США принято очень быстрое энергичное рукопожатие, которым обмениваются мужчины при приветствии и прощании. Женщины в деловом общении часто следуют также этой традиции. Целоваться при встрече не принято, а жизнерадостное похлопывание хорошо знакомых людей по спине можно наблюдать довольно часто. В Бразилии мужчины и женщины здороваются и прощаются тоже рукопожатием. Руку жмут крепко, мужчины задерживают ее чуть дольше, чем женщины. И здесь будет правильным не вырывать руку преждевременно и не реагировать на то, что к обычному рукопожатию может добавиться еще и пожатие левой рукой вашей правой руки чуть ниже локтя. Это нормально, но только этот жест должен делать бразилец.⁴ В Аргентине, в отличие от Бразилии, руку долго не трясут, но сердечно обнимаются. В Чили, Парагвае и Эквадоре к рукопожатию при давнем знакомстве допускается еще и похлопывание по плечу. А знакомую женщину, занимающую примерно равное положение в обществе, что и мужчина, последний может при приветствии поцеловать в правую щеку. В Перу и Боливии в ходу с незнакомыми людьми простое рукопожатие. Обнимаются и целуются только после длительного знакомства. В Австралии формы общения и этикета упрощены, рукопожатие довольно энергичное. У британцев рукопожатие только при первой встрече или после долгой разлуки. Обычно они довольствуются простым устным приветствием, сопровождая его кивком головы. Рукопожатие довольно мягкое. Похожий обычай существует и у эстонцев: руку пожимают только при первой встрече. Немцы, как и австрийцы, приветствуя партнера и прощаясь с ним, пожимают руку. Такой же обычай и у швейцарцев. Рукопожатие не такое энергичное, как у американцев, и сжимают руку они значительно меньшее количество раз. Этим они отличаются и от темпераментных итальянцев, которые при этом еще могут и активно жестикулировать при разговоре. В отличие от легкого французского рукопожатия, испанское сопровождается громким выражением радости. В Китае обычная форма приветствия – легкий поклон, хотя рукопожатие также довольно распространено для иностранных партнеров. Китайцы, в отличие от японцев, кланяются от плеч, а не от пояса, и рукопожатие должно быть формальным, не очень сильным. В отноше-

³ См.подробнее: Рубцова Т.И. Организация встреч с иностранными партнерами// «Внешнеэкономический вестник», 2008, № 7, сс. 74-75

⁴ Силке Шнайдер Флайг. Большая книга этикета. М., 2007, сс.222-231



нии протокола китайцы весьма педантичны.⁵ Правильное приветствие в **Японии** считается знаком благовоспитанности. Сначала нужно поклониться, чем выше положение человека, тем ниже ему кланяются, руки при этом покоятся на бедрах. В деловой жизни японцы часто здороваются и рукопожатием. Что же касается **Ближнего Востока**, то он имеет свою специфику делового общения, в частности в зависимости от того, насколько сильны традиции ислама. В арабских странах ритуал приветствия довольно сложен, но вне дома можно ограничиться легким рукопожатием одной рукой или двумя.

Вот и окончились приветствия и представления, за ними следуют различные варианты переговоров, начало которых, как правило, определено. Что же касается **пунктуальности в бизнесе**, то многие деловые культуры по-разному подходят к этому вопросу. Во многих европейских странах, в государствах азиатского региона, бережное отношение ко времени традиционно считается одним из основополагающих элементов делового этикета, при этом опоздания являются грубейшим его нарушением, проявлением неуважения к коллегам. **Немцы, австрийцы, швейцарцы и англичане** до четкости пунктуальны, так же как и их соседи – представители **северных стран**. А вот **итальянцы**, как и **французы**, любят опаздывать на переговоры на 15-20 минут. **Испанцы** могут довести опоздание даже до 60 минут.

Среди высших **китайских** или **японских** ценностей в первой пятерки стоит учтивость и, как проявление ее, вежливость и пунктуальность. И, если **китайцы** или **японцы** 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, то **тайцы**, в зависимости от ситуации, могут задержаться и придти не вовремя. В **Таиланде** существует два отношения ко времени: «нат фаранг», или «иностранный время», которое подразумевает быть пунктуальными и «нат тай», или «тайское время», которое предполагает «легкое» отношение ко времени и означает, что можно опаздывать.⁶ Такое же противостояние можно наблюдать на любом другом континенте. Если в **Северной Америке** опоздание воспринимается как грубость, то в **Южной Америке** опоздания совсем даже не являются признаком дурного тона.

От этого отношения ко времени на практике частенько возникают проблемы с **началом самих 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. Они же приходят на встречу вовремя и дорожат временем. В **Великобритании** принято формальное представление участников

⁵ Данкел Жаклин. Деловой этикет. Ростов-Дон.: Феникс, 1997, с.121

⁶ Босрок Мэри Мюррей. Бизнес- по- Азиатски . М.: Феникс, 2008, с.309

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. 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. 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. В **Южной Америке** везде, за исключением **Чили**, деловым переговорам предшествует небольшая протокольная часть встречи.

И здесь появляется возможность для **обмена подарками**, что влечет за собой размышления по поводу того, что дарить, когда дарить, как дарить и что сказать при этом⁷.

Деловые подарки являются одной из наиболее проблемных сторон бизнес-коммуникаций. Когда вы принимаете иностранных гостей, помните, что они могут привезти с собой определенное ожидание, характерное для дарения подарков в их стране, а также могут привезти с собой и собственные подарки. Однако и в этом вопросе наблюдаются крайние точки зрения.

Строго говоря, в **Гонконге** и в англоязычных странах, включая **Англию, Ирландию, Канаду и Австралию**, деловые подарки – это необязательная часть культуры. В **США**, где подарки между компаниями, ведущими совместный бизнес, также редки, большинство деловых подарков – это награды сотрудникам внутри компании или праздничные подарки между деловыми партнерами. Обмен деловыми подарками редок и во **Франции, и в Испании, и в Австрии** – там подарки лишь рекомендуются. В **Китае**, однако, деловые подарки приветствуются, и их отсутствие может негативно отразиться на будущих отношениях. Дарение деловых подарков также очень важно на **Филиппинах, в Индии и Израиле**. А в **Сингапуре** и в **Индонезии** их дарят только при частных визитах и редко на официальных встречах.⁸ В той же **Танзании** подарки дарят уезжающим из страны, которые, если хотят, то могут сделать и ответный жест. В **Уганде** будут рады получить маленький сувенир.⁹ Любят сувениры и подарки в **Чехии, Словакии, Болгарии и Венгрии**.¹⁰

⁷ Рубцова Т.И. Организация встреч с иностранными партнерами: рекомендации по дарению подарков. «Российский внешнеэкономический вестник», 2011, № 12, сс.72-85

⁸ Шнайдер-Флайг Силке. Большая книга этикета. М., 2007, с. 227.

⁹ Энциклопедия этикета, М., 2000, с 350

¹⁰ Шнайдер-Флайг Силке. Большая книга этикета. М., 2007, с. 256



Отношения могут продвинуться и благодаря поздравительным речам по случаю именин и дней рождений, которые должны сопровождаться маленькими сувенирчиками.

Во многих странах нарушение в дарении подарков может быть воспринято как основное нарушение этикета. В **Японии** подарки – это важный фактор в установлении или поддержании деловых связей. Когда ситуация требует подарка, вы серьезно должны подойти к выбору природы этого подарка, его значению и качеству. **Южная Америка. Парагвайцы, перуанцы, боливийцы** или **эквадорцы** с удовольствием принимают подарки, но это должен быть сувенир или цветы.¹¹ Предпочтение отдается качественным фирменным товарам. Что же касается **венесуэльских, мексиканских** или **бразильских** партнеров, то для них отличным подарком является качественный дорогостоящий виски.¹² Знаменитые марки производителей свидетельствуют о статусе дарящего человека. Офисные принадлежности, книги или маленькие картины в рамках любят получать **корейские, тайваньские** и **тайские** бизнесмены¹³. Во многих азиатских странах отдают предпочтение таким подаркам, как кондитерские изделия, высококачественный шоколад или другие конфеты. В отличие от **японцев, американцы** почти не ценят подарки. Дорогие подарки деловым партнерам вызывают скорее недоверие, чем признательность. С другой стороны, небольшой сувенир с логотипом вашей фирмы примут с удовольствием. Подарки американцы распаковывают сразу по получении.¹⁴ В **Австралии** не принято обмениваться дорогими подарками, такой подарок озадачит вашего партнера и вы, в свою очередь, попадете в неудобную ситуацию. На память о встрече лучше обменяться недорогими сувенирами или фирменными подарками. Высококачественный компас является прекрасным подарком для **мусульманина**, который во время молитвы должен быть обращен лицом к Мекке. Такой подарок оценят во всех мусульманских странах.

И если в отношении того, что дарить партнерам по бизнесу, свойственна определенная для разных стран схожесть, то в отношении предметов, которые дарить опасно или вовсе нельзя, спасти ситуацию помогут только конкретные знания о стране и ее культуре.

Чаще всего запреты связаны с национальными особенностями страны. Так, в **Индии** не следует дарить изделий из кожи. На **Ближнем Востоке** не допускаются подарки с изображением обнаженных женщин и домашних животных, например собак, которые считаются в этих странах нечистыми животными. В арабских странах, особенно в **Иране**, не стоит дарить западную литературу и музыкаль-

¹¹ Шнайдер-Флайг Силке. Большая книга этикета. М., 2007, с. 228., 226.

¹² Там же, с. 224

¹³ Босрок Мэри Мюррей. Бизнес по-азиатски. М.: Феникс, 2008, с.311

¹⁴ Шнайдер-Флайг Силке. Большая книга этикета. М., 2007, с. 210

ные записи.¹⁵ Хотя в **Таиланде** такие подарки приветствуются¹⁶. Не подойдут в качестве подарка, например в **Народной Республике Бангладеш**, любые табачные изделия. Подарок в виде ножа деловому партнеру из стран **Латинской Америки** может быть воспринят им как разрыв отношений. В **Европе** также не принято дарить режущие и колющие предметы. Еще во времена Наполеона Бонапарта им самим был издан ордонанс, в силу которого острые ножи стали выпускаться закругленной формы, чтобы не провоцировать солдат к поединкам. Часто часы воспринимаются дурным знаком, как в странах Запада, так и на Востоке (на офисные часы эта традиция, как правило, не распространяется). Широко известно, что в **китайском** языке на одном из диалектов иероглиф «часы» напоминает иероглиф «погребение», поэтому часы в виде подарка часто считаются знаком несчастья. К запрещенным дарам относятся: зарубежная валюта, монеты. Не дарите сыр, – китайцы его не едят, даже редких сортов. Западное столовое вино также у китайцев не в почете. Фрукты в подарок малознакомым людям могут расценить как оскорбление, посчитав это за «подарок бедняку». Никогда не дарите подарок в количестве 13–ти (как в Европе) предметов, а также 4-х или 40 или содержащих цифру 4. На одном из диалектов «четыре» означает «смерть», а 13 считают несчастливым числом.¹⁷ Неукоснительно следует этому правилу **Южная Корея** и **Япония**. Число четыре там также ассоциируется со «смертью».¹⁸ Кроме того, японцы не дарят подарков, состоящих из девяти предметов. Осмотрительность и осторожность следует проявить в этике цветочного букета-подарка. Цветочный букет имеет множество национальных особенностей восприятия как собственно цветов, так и цвета бутона.

Что же касается дресс-кода, т.е. **деловой одежды**, а это неременный атрибут бизнес-коммуникаций, то страновые различия бывают довольно заметны и не последнюю роль оказывает на них вероисповедание. В **Арабских странах** следует надевать на переговоры легкий, темный костюм, рубашку и галстук. Никаких брюк для женщин. Руки и ноги должны быть закрыты. Желательно помнить, что в государствах **Персидского залива** для женщин также не допустимы брюки. **Корейские** деловые партнеры тоже довольно щепетильны в вопросах одежды на переговорах. Мужчинам из других стран лучше всего надеть строгий деловой костюм традиционных цветов, белую рубашку с неярким галстуком. Для женщин абсолютно исключены брюки.¹⁹ Но так одеваются далеко не везде. В **Бразилии** и **Аргентине**, в **Китае** и **Сингапуре**, не говоря уж о таких европейских странах, как **Германия**, **Франция**, **Италии**, **Испании**, большой популярностью пользуются у

¹⁵ Там же, 2007, с. 282

¹⁶ Босрок Мэри Мюррей. Бизнес по-азиатски. М.: Феникс, 2008, с.123

¹⁷ Романова Н.П. Деловой протокол на Востоке. М., 2005, с.106.

¹⁸ Босрок Мэри Мюррей. Бизнес по-азиатски. М.: Феникс, 2008, с.274.

¹⁹ Романова Н.П. Деловой этикет на Востоке. М., 2005, с.159



женщин именно брючные деловые костюмы.²⁰ Там свое отношение к этому вопросу.²¹ Чтобы правильно одеться и произвести должное впечатление обязательно нужно проконсультироваться или пройти соответствующий тренинг²².

Наконец, наступает время перекусить и заодно поболтать за столом на разные темы. В **Бельгии, Финляндии и Чехии** не приглашают на бизнес-завтраки. В ходу только бизнес-ланчи и бизнес-обеда, где в основном решают деловые вопросы. Деловые завтраки в **Дании** не приняты, предпочтение отдается бизнес-ланчам в отличие от ужинов. **Чехи**, в отличие от датчан, с удовольствием приходят на бизнес-ужин с супругами. Домой партнеров по бизнесу приглашают крайне редко.²³ В **Португалии** любят бизнес-ланчи и бизнес-ужины с долгими обстоятельными разговорами, при определенных обстоятельствах, приходят на них вместе с супругами. Приглашения домой не практикуются. В **Великобритании** бизнес-ланчи очень популярны, а бизнес-завтраки считаются плохой североамериканской привычкой и не приняты. О делах за едой разговаривают, но договоренностей не заключают. С супругами приходят только на бизнес-ужин. В одних азиатских странах, также как и в европейских, существует традиция участия супругов в неформальных встречах, а в других – нет. В **Малайзии**, если за столом не будут обсуждаться дела, на обед (но только не на ланч), малайцы приглашают жен.²⁴ Однако традиционные тайские деловые вечеринки со сказочным обедом предназначены только для мужчин.

О чем бы поговорить за столом? Какую выбрать тему? Если задуматься *о темах бесед за столом* на различных протокольных мероприятиях, то можно и здесь обнаружить массу страновых особенностей. В **Китае** не говорят о разводах и не сравнивают различные культуры и религии на территории страны. В **Индии** не обсуждают Махатма Ганди, отношения с Пакистаном, не критикуют индийских обычаев и не допускают похвальных отзывов об индийских детях, боясь навлечь «дурной глаз».²⁵ В **Индонезии** самая больная тема для беседы – этнические разногласия. Если вы еще при разговоре стоите, держа руки в карманах или на бедрах, то можете вдвойне оскорбить партнера. **Японцы** спокойно могут обсуждать, например, вашу внешность, но почтут за оскорбление всяческие рассуждения о внешности самих японцев. Отрицательно на партнерских отношениях скажется и критика японской культуры. Во **Вьетнаме**, как и в **Гонконге**, стараются не обсуждать ни чьих смертей, ни несчастных случаев. Вьетнамцы считают, что обсуждая такие печальные темы, можно привлечь дополнительные несчастья. В **Аргентине** за сто-

²⁰ Шнайдер-Флайг Силке. Большая книга этикета. М., 2007, с. 221, 219

²¹ Рубцова Т.И. Организация встреч с иностранными партнерами: нужен ли дресс-код? // «Российский внешнеэкономический вестник», 2009, №11, сс.65-72

²² The International Herald Tribune. Weekend Journal. Europe.-January 11-13, 2008.P.W5.

²³ Босрок Мэри Мюррей. Деловая Европа. М.: Поколение, 2007 г. с.216

²⁴ Босрок Мэри Мюррей. Бизнес по-азиатски. М.: Феникс, 2008, с.215

²⁵ Там же, 2008, с. 154

лом с иностранным партнером не поддержат беседу о Фолклендских островах, не вступят в полемику, кто лучше: Аргентина, Бразилия или США. В **Боливии** не принято высказывать позитивное мнение о Чили, Бразилии и Парагвае.²⁶ **Французы** следуют канонам и держат личную информацию при себе. Критику Наполеона не приветствуют. Для **греков** трудной и неблагоприятной темой является обсуждение отношений с Кипром и Турцией. Немцы тоже стараются ничего не выносить в свет личного, семейного. Особенно щекотливо они относятся к обсуждению своих и чужих зарплат. А вот **итальянцы** могут нарушить табу. Они большие любители поговорить о семье и личных проблемах, а также продемонстрировать семейные фотографии.²⁷ **Американцы** тоже любят обсудить личные вопросы, в частности, вопрос должностного оклада представляет для них непосредственный интерес.

В большинстве европейских стран на корпоративных встречах партнеров также активно используются **тосты** для поддержания дружеской, неформальной обстановки. Так, в **Австрии и Германии** в большом ходу следующие варианты тоста «за ваше здоровье»: «*прост*», «*прозит*» – «вам на пользу» и «*зум воль*» при формальных и неформальных случаях. При этом при произнесении тоста необходимо поддерживать контакт глазами.²⁸ В **Дании, Норвегии, Финляндии и Швеции** произнесение тостов достаточно формально и шведский вариант тоста «за ваше здоровье» – «*сколь*» произносят по любому случаю. **Голландский** аналогичный тост «*оп ув гезондхайт*» – используют и в **Бельгии**. Он хорош на все случаи жизни. Кроме него, в ходу **французский** вариант «за ваше здоровье» – «*A votр santэ*». У **румын, испанцев и итальянцев** тост «за ваше здоровье» очень похожего звучанья – «салют», «салут», «салутэ». Румыны еще всегда желают «удачи» – «норок», а **итальянское** «чин-чин» используют в разных странах мира. **Англичане** верны своему «Чииз», который хорош в неофициальной обстановке. В официальных случаях, на формальном деловом ужине после подачи основного блюда всегда звучит тост «За здоровье Королевы!» – «To the Queen!». В **Китае** часто говорят тосты. Стандартный тост – «*гамбей*», означает – «Пьем до дна». В **Гонконге** произнести достаточно – «*Юм Боуи*», т.е. «Ваше здоровье». В **Японии**, наряду с традиционным тостом – «*Канпай*» – «пьем до дна», широко используют «*Банзай*», что означает «троекратное ура» или «десять тысяч лет». В **Южной Корее**, произнося тост, желательно сказать «*гонбе*», не перепутав с японским аналогом этого тоста «*канпай*». При этом существуют в каждой стране традиции произнесения тостов, от которых желательно не отступать.²⁹

Итак, в любом рассматриваемом аспекте бизнес-коммуникаций, а мы обратились только к малой их доле, вы, безусловно, обнаружите различия в деловых

²⁶ Босрок Мэри Мюррей. Южная Америк. Путеводитель по обычаям и этикету. М.: Астрель 2009, с.206

²⁷ Шнайдер-Флайг Силке. Большая книга этикета. М.: 2007, с.244

²⁸ Босрок Мэри Мюррей. Деловая Европа. М.: Поколение, 2007, с.123

²⁹ Рубцова Т.И. Бизнес вне офиса // Российский внешнеэкономический вестник. 2012, № 11, сс. 90-108



культурах разных стран и вынуждены будете считаться с ними для того, чтобы не потерять свой бизнес. Когда вы заметите различия, будет возможным и предпочтительным не судить об их правильности. Является ли что-то правильным, зависит от вашей точки зрения. Не существует глобального кодекса этики поведения. Естественно, это делает международный бизнес-этикет гораздо сложнее. Вместо изучения одного набора полупостоянных правил, вы сейчас сталкиваетесь с сотнями меняющихся руководящих принципов. Как вы заметили, действует свой национальный протокол приветствий, встреч, обмена подарками, дресс-кода и т.д. Он может совпадать с вашим, а может быть и совершенно другим. В каждой стране вы можете столкнуться с различиями в формальностях и в темпах бизнеса. Но сегодня все-таки можно опереться на три общих принципа международного этикета:

1. Должен адаптироваться гость, а не хозяин. Так же, как мы ожидаем от гостей нашей страны, что они примут наши обычаи, также ожидается, что и мы выясним, как надо действовать надлежащим образом в принимающей стране. Вы – тот, кто делает продажи, заключает сделки или является представителем своей компании – всё внимание только на вас. Хороший хозяин всегда старается создать для гостей все удобства. И мы всегда рассчитываем на то, что наш иностранный партнер будет делать для нас все то же самое, что и мы будем делать, когда принимаем зарубежных бизнес-партнеров у себя на родине в США, Чехии, Китае, Великобритании, России.

2. Не смущайте кого-то другого. Почему мы долго можем помнить наши самые смущающие моменты после того как они произойдут? Возможно, потому что смущение может вызвать в воображении сочетание таких сильных эмоций, как чувство вины, стыда и неприятное ощущение того, что сделали что-то глупое и ошибочное. Если вы смутите вашу принимающую сторону или гостя, даже случайно, это может стоить вам или кому-то другому бизнеса.

3. Не критикуйте чужие плохие манеры. Это плохие манеры, и нельзя ни при каких обстоятельствах критиковать чужое поведение, но будет особенно грубым сделать это во время ведения бизнеса на международном уровне. То, что вы считаете «отвратительным» поведением, на самом деле может быть, по местным стандартам, примерным поведением. В конце концов, вы можете выставлять ваше лучшее американское, французское, китайское, русское поведение и по-прежнему оскорблять людей. Существует относительно мало того, что можно считать универсально грубым. Также примите это замечание во внимание, прежде чем судить о негативном поведении иностранных бизнесменов у себя на родине. Есть, конечно, много причин, почему люди ведут себя так, как они это делают. Культура является лишь одной из них. Считается, что существует три основные причины нарушения межкультурных коммуникаций: различное восприятие реальности представителями разных культур; различие в оценке одних и тех же явлений у разных культур; смысловые и технические нарушения, возникающие в результате

языковых («вербалика»), эмоциональных («паравербалика») коммуникаций, а также различия в жестах (невербалика»³⁰

Мы можем дать вам только общие рекомендации о поведении на международной арене или поставить акценты на нюансы, которые необходимо посмотреть, но для каждого правила, как известно, есть свои исключения. Вы всегда можете подготовиться к встрече с партнером сами или использовать различные тренинги.

Нацеливаемся на ваши культурные особенности

Вы начинаете изучение своей культуры, как только вы родились. Шаг за шагом вы узнаете язык, религию, как ладить с другими людьми, как взаимодействуют мужчины и женщины, то, что считается важным, смысл времени, значение расстояния, ожидания, которым вы должны соответствовать. Никто не садится и не говорит вам: «Так мы должны начать разговор» или «Вот как соответствующим образом действовать по отношению к женщине», вы постепенно приобретаете ценности и знания, характерные для вашего общества.

В свое время, вы будете видеть вещи в соответствии с вашим культурным фоном, как-будто вы надеваете культурные очки. То, как вы смотрите на вещи через очки, может очень отличаться от очков кого-то другого, но общий фокус, вероятно, тот же, что и у других представителей вашей культуры.

Каждая культура имеет свой набор очков, который влияет на его видение реальности. Что американцы любят? А французы или испанцы? А как нам китайцы или корейцы? Много ли у них общего с нами? В чем различие? Если себя каждая культура считает нормальной, то другие культуры, соответственно, ненормальными? Независимые **испанцы** считают **швейцарцев** скучными и излишне законопослушными. А **немцы** думают о них, как о хорошо воспитанных людях. Молчаливость **финнов** одобряют в **Британии и Японии**, но всегда будут считать странной в **Португалии, Греции, на Ближнем Востоке и в Латинской Америке**. Полным жизни **итальянцам, норвежцы** покажутся угрюмыми. **Финны** считают бурно жестикулирующих **итальянцев** не сдержанными, а **испанцы** – нормальными. **Аргентинцы** выглядят тщеславными в глазах жителей **Южной Америки**. **Вьетнамцы** находят **японцев** бесстрастными. А для **мексиканцев американцы**, бесстрастные и серьезные, чаще всего любящие работать в команде и пунктуальные. Жители **Тайваня** видят тех же **американцев** как эмоциональный и веселый народ, спокойный, хотя и склонный быть независимым. Для **французов американцы** доброжелательны, но агрессивны с точки зрения конкуренции и предпринимательства. И, на самом деле, американцы – это сумма всех этих взглядов. А **русские**, они в чем-то похоже на американцев, в чем-то на европейцев, а в чем-то и нет. Они бывают авторитарными и жесткими, любят работать в команде, в этом проявляет-

³⁰ Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. М.: Вершина, 2009, с.34



ся схожесть с американцами. Но, как и **немцы**, приходят на встречу без улыбок и этим, кстати, отличаются от американцев, которые, всегда и всем улыбаются. **Русских** можно «растопить», проявив взаимопонимание и искренность, а **американцев** – нет. Они, как и **немцы**, любят поговорить по душам, и как **итальянцы** бывают очень эмоциональны и ценят семейные ценности. И своей эмоциональностью могут продвинуть любое дело и убедить, хотя далеко не любого партнера «Потеря лица», характерная для **азиатской** культуры, для них может оказаться совсем и не такой значительной, как для, например, **японцев**. Такие качества, присущие представителям **Азиатских** стран, как учтивость, терпеливость, гармоничность и прагматизм присущи и **русским**, наряду с враждебностью и осторожностью. **Русские** любят нарушать законы и правила, но они не единственная страна в мире, жители которой готовы это сделать. Солидарны с ними в этом вопросе и некоторые страны Латинской Америки, Азии и Африки. В них много качеств, присущих европейцам, а много качеств, присущих азиатам. И в этом проявляется дуализм (двойственность) российской деловой культуры.³¹ В своих оценках правы все, поскольку каждый измеряет американцев, французов, датчан, японцев, русских, а так же представителей других национальностей относительно своего собственного общества, своей культуры, своих надетых очков.

Культурный шок – это то, что происходит, когда вы сталкиваетесь с параметром, который драматически отличает окружающую среду от вашего дома. Необычные звуки и запахи, все это может способствовать чувству сенсорной перегрузки, так как вы окажетесь, буквально, пришельцем в чужом мире. Вы можете стать физически и психологически дезориентированным, вы будете бороться, чтобы найти дорогу к любой из местных достопримечательностей. Ваши основные убеждения могут быть поставлены под сомнение, поскольку они сталкиваются с совершенно противоположными принципами. Однако вы можете выйти из этого опыта с большой благодарностью за мощное воздействие культуры в формировании вашего человеческого поведения. Признавая роль, которую ваша культура оказала на ваше формирование, она же, культура, позволит вам более ясно увидеть ее столь же значительное влияние на формирование личности вашего зарубежного коллеги.

ВЫГОДЫ ОТ СРАВНЕНИЯ КУЛЬТУР

В своих исследованиях американский культурный антрополог Эдвард Холл, автор многих книг по деловым культурам, предоставил два основных способа, чтобы помочь всем понять, чем культуры отличаются друг от друга. Они отличаются *контекстом и организацией времени*³².

³¹ Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. М.: Вершина, 2009, сс.211-213

³² The Dance of Life. The Other Dimension of Time. 1989, P.44

1. Понятие «*Контекст*» используется в кросс-культурном менеджменте для характеристики принятых в данной деловой культуре способов и манер передачи информации и общения между людьми. Называют ли они вещи своими именами? Не уклоняются ли от ответов на прямые вопросы? Или наоборот, следуют букве старинного определения дипломата («человеку язык дан, чтобы скрывать свои мысли»). О стране говорят, что это страна «*низкого контекста*», если в процессе общения в ней принято называть вещи своими именами, сразу переходить к обсуждению дела, говорить, что думаешь. Такова первая особенность. Низкий контекст в целом характерен для англо-саксонской группы стран. К ней относятся Северная Европа, Северная Америка, Австралия и Новая Зеландия.

Второй особенностью является возможность в этих странах по открытым источникам, официальным публикациям получить достоверную информацию по интересующим вас вопросам. Поэтому здесь можно не тратить много времени на выстраивание отношений, чтобы получить правильную картину происходящего.

В условиях культуры низкого контекста сообщения между людьми явные и прямые. Слова несут большую часть информации. Социальные обстоятельства разговора или принятого соглашения не всегда важны. Важными являются письменные соглашения, которые имеют тенденцию быть подробными и тщательными. В таких культурах договор, который вы составите, будет явным в определении условий договора. Что же касается межлических отношений, поскольку они поверхностны, то сохраняются недолго.

Иная ситуация в культурах «*высокого контекста*», к которым относятся практически все без исключения страны Востока. В Европе – это Франция, Италия, Испания и Португалия. Еще глубже контекст в арабском мире. Особенно высок контекст в странах Юго-Восточной Азии, где пик приходится на Японию. Здесь проблема получения достоверной информации является основной. На Востоке не принято делиться информацией, не принято называть вещи своими именами, не принято выражать чувства и «терять лицо». Все должно быть дипломатически обтекаемо.³³ В этих странах с явно выраженной сетью социальных взаимосвязей внутри семей, между друзьями, коллегами, заказчиками и т.д. происходит постоянный оживленный обмен информацией. Это приводит к тому, что дополнительная коммуникация зачастую бывает излишней по причине ясности контекста. В этих условиях межлические отношения глубоки и долговременны. Вежливая манера осуществления коммуникации, принятая азиатами, арабами, африканцами и латиноамериканцами помогает им поддерживать гармонию при любых встречах.

Большинство конфликтов и недопонимания возникает из-за несовпадения способов и форм передачи информации между партнерами из стран высокого и низкого контекста. Сложность возрастает, поскольку эти страны обычно имеют

³³ Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. М.: Вершина, 2009, с.84



различную невербалику. Так, в культурах низкого контекста на переговорах люди стараются смотреть в глаза друг другу. Прямой взгляд часто помогает понять, насколько человек говорит то, что думает. На Востоке же прямой взгляд считается неприличным. Нельзя напрямую заглядывать в душу человека. Таких примеров можно привести довольно много, это только один из них.³⁴

Вы должны принять эти различия во внимание для того, чтобы быть успешным в международном бизнесе. Важно не только, где ваша принимающая страна находится на общей шкале «Контекста», но и где расположена страна, откуда вы родом. В арабской культуре, которая выше контекстом, чем Соединенные Штаты, можно долго ждать, говорить вокруг да около, пока будет достигнуто соглашение. Культура высокого контекста, такая как в Мексике, которая следует за испанской моделью, работает в значительной степени вокруг того, кого вы знаете, и ваших отношений с этим человеком.

Если сравнить значение договоров в культурах с высоким и низким контекстом, то не удивляет тот срок, который требуется для достижения соглашений в Японии или в Китае. С западной точки зрения такая неторопливость может истолковываться в том смысле, что это время затрачивается на то, чтобы наилучшим образом проработать все условия договора и представить его оптимальный вариант. В культурах высокого контекста точные формулировки и словесная часть сообщения являются менее значительными, чем ваши отношения с этим человеком, контекст, или обстоятельств, в которых это общение происходит. То, что человек не сказал, так же важно, как то, что сказал.³⁵

2. **«Организация времени»** касается восприятия времени в различных культурах, в них же существует разнообразие подходов ко времени и деловым встречам. Есть страны, где оговаривается точное время для проведения деловых встреч и придается большое значение пунктуальности их соблюдения, вырабатывается порядок дня и переговоры обычно не прерываются. Эти культуры ориентированы на сбор безличной информации, чтобы потом руководствоваться ею в своей деятельности и выполнять поставленную задачу. Они называются **«моноактивными»**. К таким культурам относятся культуры стран Северной Европы, говорящие по-немецки и Северная Америка. В отличие от них, представители **«полиактивных»** культур занимаются несколькими делами одновременно, они словоохотливы и общительны, стараются прежде всего наладить хорошие отношения с партнером, т.е. они ориентированы на диалог. В полиактивных культурах дела улаживают в

³⁴ Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. М.: Вершина, 2009, с.85

³⁵ См подробнее : Безуглова Н.П. Взаимодействие деловых культур в международном бизнесе. М.: ВАВТ, 2005 г., с. 32-33, Р.Д.Льюис. Деловые культуры в международном бизнесе. М.: Дело, 2001, сс. 65-84

одно и то же время и смысловой акцент ставиться не на договоренности о проведении встреч, а на самом общении с людьми и решении проблем.³⁶ К странам с такой культурой относятся: Арабские страны, страны Латинской Америки, Африка, страны Южной и Юго-Восточной Азии.

К *«относительно моноактивным»*, т.е. *реактивным* – слушающим культурам относятся культуры таких стран, как Сингапур, Тайвань, Южная Корея, Япония и Финляндия. Реактивные по своей природе, они сочетают использование баз данных и печатной информации с естественной склонностью внимательно слушать и вступать в дружелюбный диалог. Если ваше общество организует время монохромно, то, как правило, предпочитает делать одну вещь за один раз. Это требует некоторых видов планирования, оперативности и четких сроков. В культурах, где время организуют полихромно, многие вещи делают одновременно. Если вы цените людей, вы должны слушать их и не может их просто прервать, потому что у вас график. Взаимодействие между значительно отличающимися друг от друга людьми не может не отразиться на их отношении и ко времени, оказывая влияние даже на время приема пищи.

Едят в разных странах в очень разное время. В **северных странах** очень рано встают, рано начинают рабочий день и к 11ч. 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 час., 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**.³⁷ 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** – во время, американцы и **британцы** – чуть позже, **французы** – после них, а **бразильцы** – через час после того, как мероприя-

³⁶ Hall, Edward. T. The Dance of Life. The Other Dimension of Time. 1989, P.17

³⁷ Подробнее см.: Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. М.: Дело, 2001, сс.206-212



тие завершиться. **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.

Безусловно, различия в культурах не заканчиваются описанными примерами. Это только часть айсберга различий, которую мы вынули на поверхность, чтобы вы обратили на нее внимание. Различия существуют практически в каждом аспекте человеческих и служебных взаимоотношений. Они касаются набора ценностей и норм, отношения к пространству и окружающей среде, статусу и власти, иерархии, авторитету и уважению, работе в команде и личности, ответственности, конфликтности, формальным и неформальным отношениям и многого другого.³⁸ Различия проявляются в разных сферах отношений и, конечно, в бизнесе.

Перед вами небольшой тренировочный **тест-тренинг** – на «Усиление Международной Чувствительности», который поможет вам сориентироваться в том, насколько вы осведомлены в вопросах межкультурных различий в бизнесе. Постарайтесь долго не раздумывать и ответить «истинны» или «ложны» следующие утверждения. Даже если что-то покажется вам незнакомым, не беспокойтесь, ответы вы можете найти в конце статьи.

Тест «Усиление Международной Чувствительности»

1. Знак круг с тремя поднятыми пальцами – это универсальный знак, обозначающий «Все отлично» – ОК.
2. Жест «фига» в Бразилии – это знак удачи.
3. В Германии, основной тост – «Prosit»..
4. В Гонконге, если вы наелись, то принято оставлять немного чая в чашке или пищи на тарелке после каждой смены блюд.
5. Считается, что в Бразилии, в знак благодарности Вам, желательно отправить цветы фиолетового цвета.
6. В Швеции является оскорблением провозглашать тост за хозяина, прежде чем он провозгласит тост за вас.
7. В Таиланде правильное приветствие – «Вай».
8. В Японии невежливо раздавать визитные карточки при первой встрече с кем-то.
9. Французы часто приглашают деловых гостей в свои дома.
10. Рекомендуется, чтобы женщина была в брючном костюме для ведения бизнеса на международном уровне.

³⁸ См. подробнее: Безуглова Н.П. Проблемы межкультурного взаимодействия в сфере ВЭД. М.: ВАВТ, 2010, сс.42-47, Там же, 2010, сс. 83-89, Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. М.: Вершина, 2009, сс.75-150

11. Согласно арабским традициям, подарок следует распаковать тут же и рассмотреть при дарителе.
12. В Китае в комнату для переговоров сначала входит старший по возрасту.
13. Большинство американцев считают, что оказывать уважение человеку следует в зависимости от его происхождения.
14. В Германии у людей нет четкого различия между личными и рабочими отношениями.
15. Кивок головой в Болгарии означает отказ или несогласие.
16. В Саудовской Аравии считается не вежливым отказаться от чашечки чая.
17. Жители Ирландии, Британии, Австралии и Новой Зеландии очень любят в шутках использовать каламбуры и играть словами.
18. В Греции считают, чем бизнес-ланч короче, тем лучше.
19. В Малайзии, чтобы отказаться от добавки, держат руку над тарелкой или бокалом и говорят: «Нет, благодарю Вас».
20. Во Франции вас могут обвинить в плохом вкусе, если вы вручите подарок с логотипом своей фирмы.
21. На Среднем Востоке стесняются класть ногу на ногу, когда сидят.
22. В Италии ожидается, что деловые партнеры слегка обнимутся, когда их представят друг другу.
23. Сигналом к завершению трапезы в Гонконге является подача апельсинов или других фруктов.
24. В Японии при произнесении тоста необходимо поднять обе руки над головой, прокричать три раза «*Банзай*» и только потом выпить.
25. Для чилийцев и колумбийцев улыбка является самым важным элементом общения.
26. В Голландии и Дании разговаривают на большом расстоянии друг от друга, смотрят в глаза друг другу.
27. В Азии ценят благодарственные письма, их принято посылать, даже если вы посещаете неформальную вечеринку.
28. В Китае правильным этикетом считается отказываться от подарка несколько раз.
29. В Иране принято получать от партнеров по бизнесу западную литературу и музыкальные записи.
30. Испанцы в деловых отношениях дарят букеты, в состав которых входят георгины.

Если ваши ответы совпали с ключом, то мы очень рады этому обстоятельству. Если ответы совпали частично, то это тоже очень хорошо. Значит у вас впереди увлекательное путешествие в мир межкультурных отношений в сфере бизнеса. Желаем вам интересных впечатлений. А мы в этом, безусловно, поможем.



Ответы на тест «Международной осведомленности»

1. Неверно 16. Верно
2. Верно 17. Верно
3. Верно 18. Неверно
4. Верно 19. Верно
5. Неверно 20. Верно
6. Верно 21. Верно
7. Верно 22. Неверно
8. Неверно 23. Верно
9. Неверно 24. Верно
10. Неверно 25. Верно
11. Неверно 26. Верно
12. Неверно 27. Верно
13. Неверно 28. Верно
14. Неверно 29. Неверно
15. Неверно 30. Неверно

БИБЛИОГРАФИЯ:

- Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. М.: Дело, 2001, 446 с.
- Романова Н.В., Багин В.В. и др. Деловой этикет на Востоке. М., 2005, 295 с.
- Безуглова Н.П. Взаимодействие деловых культур в международном бизнесе. М.: ВАВТ, 2005, 77 с.
- Шнайдер-Флайг Силке. Большая книга этикета М.: ЗАО «БММ», 2007, 319 с
- Босрок Мэри Мюррей. Деловая Европа. М.: Поколение, 2007, 685 с.
- Пост Пегги. Энциклопедия этикета от Эмили Пост. М.: Эксмо, 2007, 304 с.
- Томалин Барри. Франция. Путеводитель по обычаям и этикету. М.: АСТ, Астрель, 2007, 160 с.
- Рубцова Т.И. Организация встреч с иностранными партнерами. // Российский внешнеэкономический вестник, 2008, № 7, сс. 74-79.
- Рубцова Т.И. Организация встреч с иностранными партнерами. // Российский внешнеэкономический вестник, № 10, 2008, сс. 73-78
- Босрок Мэри Меррей. Путеводитель по обычаям и этикету. Европа. М.: Астрель, 2008, 416 с.
- Ингхэм Брюс, Файад Дж. Арабские страны. Обычаи и этикет. М.: АСТ, Астрель, 2008, 128 с.
- Хобдэй Питер. Англия. Обычаи и этикет. М.: АСТ, Астрель, 2008, 128 с.
- Мосбах Гельмут. Япония. Обычаи и этикет. М.: АСТ, Астрель, 2008 г., 96 с.
- Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. М.: Вершина, 2009, 315 с.

Рубцова Т.И. Организация встреч с иностранными партнерами. Нужен ли дресс-код? // Российский внешнеэкономический вестник, № 11, 2009, сс. 65-73

Мейсон Кэролайн, Мюррей Джеффри. Китай. Обычай и этикет. М.: АСТ. Астрель 2009 г., 160 с.

Цолес Вальтуд, Корейк Уве. Германия. Обычай и этикет. М.: АСТ, Астрель, 2009, 96 с.

Кинг Виктор. Малайзия. Обычай и этикет. М.: АСТ, Астрель М.: 2009, 96 с.

Безуглова Н.П. Проблемы межкультурного взаимодействия в сфере ВЭД. М.: ВАВТ, 2010, 128 с.

Босрок Мэри Мюррей. Путеводитель по обычаям и этикету. Южная Америка. М.: Астрель, 2010, 441с.

Этикет и стиль: большая энциклопедия. М.: Эксмо, 2010, 319 с.

Рубцова Т.И. Организация встреч с иностранными партнерами: рекомендации по дарению подарков. // Российский внешнеэкономический вестник, 2011, № 12, сс. 72-88

Кутлаки София. Среди иранцев. Путеводитель по нравам и обычаям самой закрытой страны мира. М.: Юнайтед Пресс, 2011, 257 с.

Hall, Edward. T. The Dance of Life. The Other Dimension of Time. 1989, 250 P.

Hall, Edward. T. Understanding Cultural Differences. Yarmouth, ME: International Press. 1990, 224 P.

The International Herald Tribune. Weekend Journal. Europe.-January 11-13, 2008. P.W5.

Jeanette S. Martin and Lillian H. Chaney. Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs, USA, Connecticut, West-Port: «Praeger Publishers», 2006, 188 P.

Sabath Ann M. Business Etiquette: 101 Ways Conduct Business with Charm and Sawy, USA, New Jersey, Pompton-Plains: «Career Press», 2010, 192 p.

Votre entretien de recrutement. LEDUC, S. Editions, Paris, France, 2013, 186 P.

www.ninelly.com/2011/04/dress-code.html

www.hatee.ru/lifestyle/trave/view1

<http://cyborlink.com> International Business Etiquette, Manners, Culture.

