

УДК: 174.4

## **Японская этика бизнеса в контексте национальных особенностей**

**Епифанова А. Р.<sup>1</sup>, Сапунова Е. Ю.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Пензенский государственный университет, ул. Красная, 40, Пенза, Пензенская обл.,

e-mail: [cnit@pnzgu.ru](mailto:cnit@pnzgu.ru)

**Рассматриваются основные правила ведения переговоров в Японии, этапы их осуществления. Выделены традиции национального стиля ведения деловых переговоров в Японии, особенности деловой культуры и этикета. Описаны вербальные и невербальные черты ведения переговоров с японской стороны. Разработаны рекомендации по успешному проведению переговоров с японскими бизнес-партнерами.**

Ключевые слова: деловые переговоры, партнер, Япония, поведение, компания.

## **FEATURES OF BUSINESS NEGOTIATIONS IN JAPAN**

**Epifanova A. R.<sup>1</sup>, Sapunova E. Ju.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Penzenskij gosudarstvennyj universitet, ul. Krasnaja, 40, Penza, Penzenskaja obl.,

e-mail: [cnit@pnzgu.ru](mailto:cnit@pnzgu.ru)

**The basic rules of implementation in Japan, stages of their implementation are considered. The traditions of doing business in Japan, features of business culture and etiquette are highlighted. The verbal and non-verbal traits of the Japanese side are described. Recommendations for successful conduct with Japanese business units are developed.**

Key words: business negotiations, partner, Japan, behavior, company.

Деловые переговоры – форма делового общения. Цель их проведения – достижение соглашения между теми, кто в них участвует. Ведение деловых переговоров необходимо для обсуждения проблем, поиска их решений, способных удовлетворить все стороны переговорного процесса. Современный деловой человек должен знать все нюансы и особенности их проведения, чтобы успешно развивать свой бизнес. Проводя переговоры с представителями разных стран нужно учитывать, что подход к разным нациям, будет, соответственно, различаться.

Сегодня одной из самых развитых стран мира является Япония. Именно по данной причине многие бизнесмены хотят сотрудничать с этой прогрессирующей страной. Для успешных переговоров с японской стороной иностранцу требуется знать правила, которые окажут помощь в переговорном процессе.

Целью исследования является выявление национальных особенностей деловых культур, этикета,

переговоров в Японии.

В ходе написания данной работы были применены такие методы, как анализ, синтез, описание, классификация.

Стиль ведения переговоров японской стороны сильно отличается от национальных стилей азиатского региона. Япония уникальна как с этнической, так и с лингвистической точки зрения. Здесь сформировались свои ни на что не похожие традиции и правила, используемые при ведении переговоров. Для иностранца порой очень сложно понять все тонкости японских традиций, но для того чтобы быть успешным при переговорах в Японии, необходимо знать основы этого процесса. К основным элементам национального стиля ведения переговоров в Японии относятся:

- предварительная проработка главного вопроса переговоров в ходе неофициальных контактов;
- внимание к роли языка на переговорах и качеству перевода;
- выбор партнёра;
- сбор информации о партнёре, его склонностях и интересах;
- выбор места и времени переговоров;
- выбор уровня представительства на переговорах;
- поведение во время приёмов по случаю начала переговоров [4].

Изучение главного вопроса в Японии называется «нэмаваси». Эта практика осуществляется по следующей формуле. Первым этапом будет встреча в неофициальной обстановке с представителем японской компании, которому объясняется деловое предложение. Следующий этап – это встреча представителя в своей компании с людьми, которые будут присутствовать на совещании о деловом предложении с руководством компании, и получать их согласие. Третий этап – сбор всех ответственных лиц компании на совещании, где будет принято официальное решение об «изучении» предложения. Последним этапом являются официальные переговоры между деловым партнёром и компанией о заключении договора, но только лишь в случае положительного результата «изучения» предложения.

Роль языка на переговорах и качество перевода очень важны. Это обусловлено потребностью «психологической стыковки» представителей разных культур. Подбор слов или выражений могут существенно облегчить поставленную задачу. Правила, которые могут помочь при разговоре с японцем следующие:

- медленная речь;
- возможности повторений;
- передача слова переводчику после нескольких фраз;
- выслушивание собеседника до конца;

– обращения не к переводчику, а к партнёру [7].

Выбор партнёра по японской методике содержит параметры отличные от европейского своей приоритетностью. В табл. 1 показана шкала приоритетности качеств при выборе партнёра.

Табл. 1 – Шкала качеств при выборе партнёра [7]

Япония	Зарубежные страны
1 Надежность	1 Прибыльность
2 Моральная репутация	2 Качество работы
3 Не коррумпированность	3 Динамичность
4 Перспективность	4 Надежность
5 Динамичность	5 Моральная репутация
6 Качество работы	6 Перспективность
7 Прибыльность	7 Не коррумпированность

Уровень представительства на переговорах должен быть одинаковым. Формальная сторона вопроса для японцев – это та часть, которой они уделяют большое внимание, считая, что форма и содержание связаны. Переговоры должны вестись между людьми имеющими равное положение. Если официальное общение состоится с «нижестоящим» лицом, согласно японской морали, это грозит «потерей лица». Японцы обязательно выясняют перед предстоящей встречей, равны ли уровни представительств участников переговоров. Сторона, которая представлена высоким рангом лиц, не соответствующим другой стороне, будет выступать в глазах японцев как проситель.

Поведение во время приёмов по случаю начала переговоров со стороны иностранца должно быть сдержанно, не следует начинать разговор с предмета переговоров. Одним из самых главных моментов будет посещение центрального офиса компании и переговоры с её президентом. Даже если делегация со стороны гостя стоит рангом ниже, японский приём будет тёплым, но не стоит забывать о проявлении сдержанности в эмоциях и поведении. Например, не следует хвалить Японию за её экономические успехи, не следует говорить и об успехах других стран (Кореи, Китая). Существуют также темы, которые строго нельзя затрагивать, при переговорах, в том числе: политические события в Японии; сплетни вокруг императора и его семьи; отношения Японии с Китаем или Кореей; «территориальная проблема»; проблемы национальных меньшинств Японии. Если японская сторона захочет поговорить на эти темы, будет уместно задать лишь несколько вопросов при этом не вступая в дискуссию [2].

Неформальная встреча – это хороший шанс для японцев познакомиться со своим партнёром, поэтому не нужно отказываться от подобных приглашений. На таких встречах японцы хотят узнать характер, вкусы и интересы партнёра. Во время приёма не запрещается проявить своё знакомство с традиционным поведением за столом, можно предложить наполнить бокал соседа

напитком, делать это стоит придерживая бутылку обеими руками.

Успех переговоров зависит от сведения к минимуму помех, то есть того, что может помешать достигнуть успех или получить желаемый результат. К «помехам» относят неправильный выбор места и время встречи. Предоставление партнёру равных условий комфортности, связанных с его работой, важная часть, если партнёр выступает в качестве принимающей стороны. Стараться произвести сильное впечатление не следует, потому что такой жест воспримется японцами как подкуп. Правильными будут те действия, которые учтут усталость партнёра, разницу во времени. Внимание следует проявить к питанию, учитывая разность национальных предпочтений, к проживанию и др. Всё это должно показывать японцам стремление к максимальной эффективности работы [6].

Японцы в деловых контактах любят печатную информацию, особенно если это данные статистики. Любое пренебрежение статистикой или фактами произведёт на них отрицательное впечатление.

Следует хорошо представлять возможности своего японского партнёра. Можно пригласить к участию в сделке и другие компании, но об этом партнёр должен знать заранее. Следует иметь в виду, что вопрос об участии других компаний в сделке не решается путём телефонного звонка президенту компании. Это длительная процедура прохождения решения через разные инстанции, лишь в очень редких случаях оно может быть быстрым. Но и в этом случае для принятия решения потребуются определённое время.

Успех деловых переговоров зависит от уровня взаимного доверия. Время здесь будет играть важную роль. Время – деньги, но если доверие осуществилось на первоначальной стадии переговоров, можно быть уверенным, что оно превратится в деньги.

Обе стороны деловых переговоров должны осознавать необходимость взаимного доверия, расположения, симпатии и взаимозависимости. Японцы убеждены, что установление гармонии на начальном этапе отношений позволит избежать конфликтов в процессе переговоров. Чувства и личностные отношения стоят превыше сухих фактов.

Достижение взаимного доверия не осуществится только одним желанием. Японцы доверяют своему партнёру, если он проявляет силу. Исследование японских учёных выявило параметры такой «силы» (рис. 1).

Тактические схемы ведения переговоров более сложные, чем их стратегия. В их основе лежат приёмы, которые могут показаться довольно противоречивыми относительно стратегических целей. Тактическое поведение рассматривается японцами с двух позиций – то что говорит партнёр, как он это говорит, как ведёт себя при этом. Первая позиция – речевая (содержательная), вторая – неречевая (поведенческая).

В речевой, главные аспекты, как отмечают японские теоретики, важными умениями являются:

находится на позиции партнёра; учитывать задачи партнёра по переговорам; выстраивать последовательный порядок ведения диалога и следовать ему; использовать гипотетические конструкции; обращать внимание на эмоции партнёра; придерживаться фактов [7].



Рис. 1 – Потенциал установления отношений доверия и путь к успеху переговоров [7]

Неречевое поведение также подразделяется на такие составляющие как:

- кинетические (жесты, движения тела, выражение лица, взгляд);
- вокальные (интонация и громкость голоса);
- сенсорные (прикосновения, например, рукопожатие);
- пространственные (выбор места, обстановка, мебель и её расположение);
- временные (выбор времени);
- внешний вид (одежда) [7].

Для японцев «неречевое» поведение иногда стоит на первом месте, в отличие от речевого. Это объясняется тем, что с давних времён в Японии неречевому поведению уделялось особое внимание. Оно существовало в двух видах – «исиндэнсин» и «харагэй». «Исиндэнсин» – это взаимопонимание на уровне «телепатии», «харагэй» – язык тела, то есть набор жестов, по которым собеседник понимает ваше эмоциональное состояние и отношение к теме разговора. «Харагэй» позволяет решать проблемы, не прибегая к словам, хоть оно и требует навыков в распознавании телодвижений. В технике «харагэй» также практикуется «молчание», которое сбивает с толку европейских и американских переговорщиков, воспринимающих его как негативную реакцию.

Традицию «айдзути», то есть «поддакивание», иностранному партнёру необходимо знать, так как можно попасть в неудобное положение. Японцы не говорят «нет», абсолютно так же, как и не используют слово «да», заменителями этих слов может служить выражение «я понял вас», но это не означает того, что с партнёром согласны, это означает, что его услышали. Упорство в получении положительного ответа заставляет японских переговорщиков сказать «мы ещё раз подумаем», но опять же ошибочно принимать это за положительный ответ. Объяснение этому – нежелание оскорбить партнёра и желание сохранить хорошие отношения на будущее.

Умение слушать ценится выше таланта речи. Внимательность к словам японских партнёров, особенно на неформальных встречах чаще продуктивнее официальных переговоров. Уважение и желание пойти партнёру на встречу, зависит и от того на какие уступки он пойдёт. Не следует идти на максимальные уступки, это скорее вызовет обратную реакцию.

Подражание и перенимание привычек или манеры японского партнёра будет заметно. Действия партнёра, если он культурно осведомлен, должны быть естественными, именно здесь и заключается отличие временного подражателя от компетентного бизнес-партнёра.

Одной из важных черт японской деловой культуры является привлечение традиционных невербальных средств общения в процесс коммуникации, характеризующиеся дистанционностью. Примером этого может являться приветствие кивком вперёд, ответный кивок от партнёра будет являться хорошим знаком сопровождающим успешное проведение переговоров [3].

Правильное приветствие считается знаком благовоспитанности. В Японии принята определённая система поклонов (рис. 2). Поклон при чуть заметном изгибе спины применяется чаще в повседневной жизни для приветствия знакомых. Более глубокие поклоны, немного ниже обычного поклона, при приветствии уважаемых коллег. Поклоны ещё ниже показывают сильное уважение и чаще применяются при встрече очень важных персон.

При новом знакомстве, на первоначальном его этапе рукопожатия не приняты, но обмен визитками обязателен.

Обмен визитками ещё одна часть деловой культуры японцев, часть культуры, ставшая неким ритуалом, при этом даже передача визитки подвергается определённому правилу. Передавать визитку или же принимать её, необходимо двумя руками [5].

При переговорах с иностранцами японец будет избегать конфликта, проявляя внимательное отношение к собеседнику. Если японец кивает, это означает, что он понимает вас, а не то что согласен с вами; также это действие может означать побуждение для продолжения беседы.

Улыбка на лице – не обязательна. В Японской культуре общения улыбка проявляется в ситуациях смущения, замешательства, дискомфорта, стеснения, волнения или даже разочарования. Чуткое восприятие хода переговоров, помогает определить значение улыбки. Также улыбка на лице не

означает согласия.

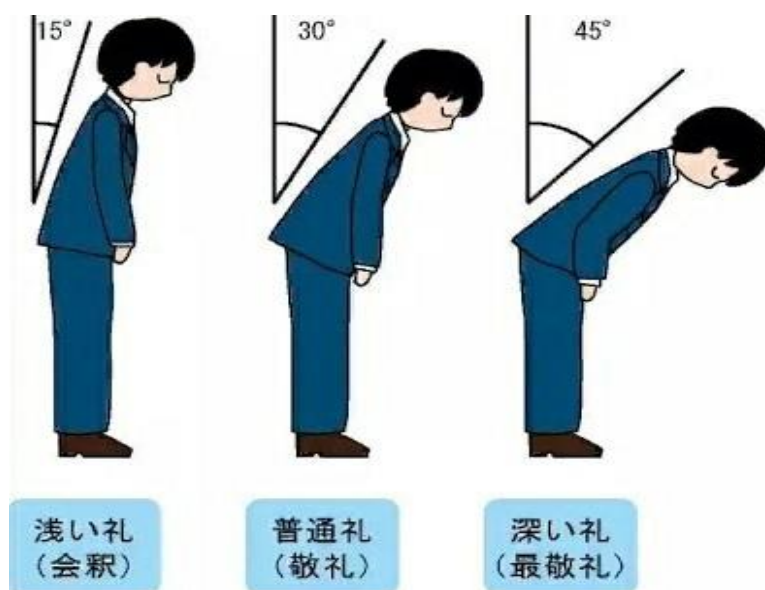


Рис. 2 – Виды поклонов [1]

Умение задавать вопросы – это связующее звено во взаимопонимании. Основные правила, которые станут помощником при правильной постановке вопроса японской стороне следующие:

- вопросы должны быть по существу и не должны быть пространственными, то есть превращаться в изложение о сути проблемы;
- они должны демонстрировать стремление глубже разобраться в сути проблемы;
- в них не должно быть прямого подвоха и желания поставить японского партнёра в тупик;
- в них не должно быть язвительности или иронии;
- они не должны обнаруживать незнания партнёром фактов, которые по мнению японской стороны, он обязан знать;
- в случае если вопросы помогут японскому партнёру лучше объяснить суть проблемы.

Достижение взаимного доверия – это то, что для иностранца в Японии должно быть одним из первых правил. Познание своего партнёра не только со стороны деловых черт, но и духовных, делает их бизнес таким своеобразным, но прогрессивным, поэтому принятие этого правила, также должно усвоиться в сознании иностранца. То, как партнёр японцев преподносит свои мысли, задаёт вопросы, ведёт себя при этом, оказывает на них влияние, проявляющиеся в доверии. Успех достигается ещё и за счёт понимания партнёром японцев, это можно увидеть в системе «неречевого общения», существующего в двух видах «исиндэнсин» и «харагэй», в их национальном «поддакивании», даже в улыбке можно найти ответы на многие вопросы.

Таким образом, коллективизм, формальная иерархия, эмоциональная сдержанность свойственны деловой культуре Японии. Деловое общение японцев строится на открытом диалоге и

отвержении давления со стороны.

Положение человека при деловом общении в Японии будет определяться его статусом. Соблюдение этикета, в свою очередь, будет показывать благовоспитанность партнера, что является для японцев одной из важных черт при деловом общении.

Национальный стиль ведения переговоров аналогично культуре и этикету существует в системе правил. Рассматриваются такие факторы, как взаимопонимание и доверие; роль языка и качество перевода; критерии выбора партнёра; критерии выбора места и времени переговоров.

Партнёрство для японцев заключается, прежде всего, во взаимопонимании и доверии, поэтому японский подход к проведению переговоров содержит факторы в основном имеющие направленность на будущего коллегу, так как познание партнёра, в японском понимании, в лучшей степени отразит суть проблемы переговоров.

### **Список литературы**

- 1 Арешидзе, Л. Г. Путеводитель по японскому этикету: полезная информация для иностранцев о правилах поведения в Японии / Л. Г. Арешидзе, М. И. Крупянко, И. М. Крупянко. – М. : Международные отношения, 2017. – 240 с.
- 2 Босрок Мэри Мюррей. Бизнес по-азиатски / Босрок Мэри Мюррей. – М. : Феникс, 2008. – 274 с.
- 3 Пензев, К. И. Особенности делового общения в разных странах и культурах / К. И. Пензев // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 11. – С. 130–133.
- 4 Романова, Н. П. Деловой этикет на Востоке / Н. П. Романова. – М. : Восток-Запад, 2005. – 159 с.
- 5 Рубцова, Т. И. Визитные карточки: хитрости и тонкости делового обмена / Т. И. Рубцова, Ю. А. Савинов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2017. – № 3. – С. 116–117.
- 6 Рубцова, Т. И. Особенности восточного этикета при подготовке к проведению внешнеторговых переговоров / Т. И. Рубцова, Ю. А. Савинов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2018. – № 2. – С. 62–73.
- 7 Саркисов К. О. Поведение японцев в деловых отношениях / К. О. Саркисов // Ежегодник Япония. – 2018. – № 47. – С. 101–125.