

ОТ КОР РИДЫ ДО ХАРА КИРИ

если в узбекистане
вашу чашку с чаем
заполнили доверху,
значит, вам пора
уходить

**ВЛАД
ЕМЕЛЬЯНОВ**

МВА, мастер
международных
переговоров

немец будет смотреть
вам в глаза весь разговор.
он тренировался с детства

никогда
не дарите
испанцам
шоколад

**КАК ОБЩАТЬСЯ
И ВЕСТИ ДЕЛА
С ИНОСТРАНЦАМИ**

хотите оскорбить
индийца — придите
на встречу вовремя

если в разговоре француз
перебил, значит, он
внимательно вас слушал

Книги-драйверы

Владислав Емельянов

**От корриды до харакири.
Как общаться и вести
дела с иностранцами**

«ЭКСМО»

2022

УДК 159.9
ББК 88.5

Емельянов В. В.

От корриды до харакири. Как общаться и вести дела с иностранцами / В. В. Емельянов — «Эксмо», 2022 — (Книги-драйверы)

ISBN 978-5-04-176751-8

Чтобы коммуникация с иностранными партнерами шла как по маслу, нужно знать особенности их менталитета. Владислав Емельянов — профессиональный переговорщик, работавший на четырех континентах и посетивший 80 стран. В этой книге он рассказывает, как проводить встречи с немногословными японцами, прагматичными англичанами, расчетливыми немцами и представителями других стран. И делится интересными фактами о культурных традициях жителей разных регионов, которые помогут вам избежать неприятных казусов при ведении бизнеса. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 159.9
ББК 88.5

ISBN 978-5-04-176751-8

© Емельянов В. В., 2022
© Эксмо, 2022

Содержание

Вступительное слово	6
Предисловие	8
Английский с нуля	9
Островной менталитет	9
Культурный код	11
Холодные рассылки	13
Переписка	14
Соцсети	15
Подготовка к встречам	16
Установление контакта	17
Деловые встречи	18
Дресс-код	20
Визитки	21
Иерархия	22
Язык	23
Рабочее время	24
Деловые обеды	25
Чаевые	26
Подарки	27
Запретные темы	28
Немецкая философия	29
Германия сегодня	29
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Владислав Вячеславович Емельянов

От корриды до харакири

Как общаться и вести дела с иностранцами

* * *

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Текст. Емельянов В. 2022

© Оформление. ООО «Издательство „Эксмо“», 2023

Вступительное слово

Книга Владислава Емельянова «От корриды до харакири» интересна и значительна уже с одной из первых строчек, определяющей ее тему и задачу: «Ведение переговоров всегда было искусством». Слово «искусство» употреблено здесь во втором (если смотреть словарь Ожегова) значении: «Умение общаться, договариваться даже с говорящими представителями других языков».

Язык – загадочное явление в сознании человека. С одной стороны, именно он сделал человека разумным, *homo sapiens*, главенствующим видом животного мира, и мы привычно говорим, что мы им «владеем» – и иностранными, и тем более родным. С другой стороны, забываем, что он настолько доступен всем людям, «овладевающим» им в самом раннем возрасте за первые 2–3 года, без усилий, учителей, репетиторов, что это он (язык) владеет нами. Действительно, именно он навязывает нам не только видение мира, внешнего и внутреннего, духовного, но и определяет наше поведение, отношение к людям и окружающему миру.

Это небольшое научно-лирическое отступление призвано подчеркнуть правильность определения любых переговоров – ИСКУССТВОМ. Особую ценность этой отличной по замыслу и содержанию книги добавляет тот важный факт, что она ориентирована на проведение именно *деловых* переговоров.

Действительно, именно жанр делового письма особенно значим и важен для развития общества в самых разных типах и видах его деловой жизни.

Даже на родном языке общение – это искусство. Общение на иностранных языках значительно сложнее, потому что разные языки разных народов навязывают своим носителям разные представления не только об окружающем мире, но и о системах ценностей, приличий и видов общения, поведения, взаимоотношений и т. д. и т. п.

Именно поэтому книга, которая может предотвратить конфликт культур в наши дни, в условиях все усиливающейся глобализации (часто называемой американизацией, по понятным причинам) международного сообщества, остро необходима. Одно это уже определяет важность, нужность, полезность рецензируемого труда.

Еще одно очень важное достоинство книги Владислава Емельянова – это отсутствие так называемого «научообразия». Она написана просто, интересно, доступно. Не потому, что «Они хотят свою образованность показать и всегда говорят о непонятном»¹.

С полным основанием и чувством ответственности рекомендую к печати актуальную, интересную, нужную книгу, которая поможет избежать ошибок в такой нужной и важной (важнейшей!) сфере деятельности и общения людей, как ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ.

Светлана Григорьевна Тер-Минасова, лингвист, доктор филологических наук, заслуженный профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, специалист по межкультурным коммуникациям

* * *

На конгрессе спецслужб завершаются переговоры о сотрудничестве мировых разведок. Русский разведчик Штирлиц наконец-то расслабился: «Похоже, договорились!»

Болгарин Бойко Боев бойко кивнул².

Англичанин Бонд, Джеймс Бонд, изящно пригубил martini с водкой и жестом показал, что все окей.

¹ А. Чехов. «Свадьба».

² В Болгарии кивок означает отрицание.

Как звали тунисца, никто не запомнил. Всю дорогу он потягивал кальян и не участвовал в дискуссиях. Но сейчас с криком «Что ты сказал, сын собаки?!» он кинулся к агенту 007, обнажая трофейную французскую саблю³.

Вечер обещал быть томным...

Может, я придумал не самый смешной анекдот на свете, но запомните его. Однажды он может спасти вашу международную сделку или даже вашу жизнь. В межкультурных коммуникациях нет мелочей, от корриды до харакири – один шаг...

³ В Тунисе жест, известный нам как «Все в порядке», означает «Я тебя убью!»

Предисловие

With every mistake we must surely be learning.⁴

The Beatles, While My Guitar Gently Weeps

За рубежом платят другой валютой, молятся иным богам, иначе одеваются и пьют, здороваются и прощаются. Там бизнес-иерархия отличается от привычной нам, принят другой подход к... собственно, ко всему. Даже время и расстояние измеряются по-разному на всей Земле.

Многое из вышеперечисленного на первый взгляд не имеет прямого отношения к переговорам. Но в коммуникации неочевидные понятия зачастую выходят на первый план. Именно они в конечном счете влияют на то, как нас воспринимают потенциальные партнеры. Потратьте время на изучение и анализ этих различий. Подготовьтесь к переговорам как к свиданию, и вам, скорее всего, ответят взаимностью.

Ведение переговоров всегда было искусством, помогающим решать много задач одновременно. Как заинтересовать контрагента своим предложением? Как настоять на своих условиях, сбить или повысить цену и при этом сохранить хорошие отношения? А что делать, если вы с партнером по переговорам – жители совершенно не похожих друг на друга стран и представители разных культур?

Процесс заключения межнациональных торговых соглашений упоминается уже в самых древних из дошедших до нас текстов. В мировой практике искусство ведения международных переговоров изучается на протяжении многих лет. Однако дисциплина эта творческая, ее невозможно формализовать до конца. Обучение данному процессу выделилось в самостоятельное направление, которое охватывает подготовку к переговорам в самых различных областях. И главное в ней даже не язык. Нередко на пути к соглашению возникают сложности в первую очередь на уровне коммуникации. Результат и даже сам диалог могут быть поставлены под удар, если стороны не знают или не учитывают национальных различий друг друга.

В этой книге проанализированы культурные особенности, определяющие стиль ведения переговоров некоторых стран и регионов: Великобритании, Германии, Испании, Италии, Франции, Швеции, США, Колумбии, Индии, Китая, Южной Кореи, Японии, стран Ближнего Востока (на примере Ирана) и Средней Азии (на примере Узбекистана). Список не случаен и основан, прежде всего, на моем персональном опыте взаимодействия с представителями различных культур (за свою карьеру я посетил больше 80 стран).

Россия стоит здесь особняком: я часто просил иностранных партнеров озвучить их представления о российском стиле ведения переговоров. Иногда их оценки вызвали изумление, иногда – смех. Но это оказалось полезным опытом, и я с удовольствием делюсь им с вами.

Эта книга ни в коем случае не учебник. Скорее попытка соединить справочник и тревелог – своего рода путевые заметки. И да, моя книга не спасет вас от ошибок. Вы все равно их наделаете, и это нормально. Потому что, в конце концов, все культуры на планете сводятся к одной – общечеловеческой. А человеку свойственно совершать ошибки, важно только на них учиться.

⁴ Мы должны учиться на каждой ошибке (пер. авт.).

Английский с нуля

– Позволю заметить, сэр, – промолвил он, – в Англии приглашение на чай, произнесенное только один раз, нельзя принимать буквально. Это не более, чем фигура речи. Все равно, что сказать «до свидания». Вот если бы приглашение прозвучало дважды, это было бы действительно приглашение.

Лев Портной. «Копенгагенский разгром. Приключения графа Воленского», 1801 год

Островной менталитет

Если вы думали, что самые удачные товары для экспорта в Великобританию – это полоний и «Новичок», значит, вы еще не изучили статистику ее товарооборота с Россией. Самые популярные товары в этом списке – драгметаллы и углеводороды. Так что если вы владелец нефтяной скважины или алмазных копей, то, как говорится, вэлкам. Остальное, конечно, тоже допустимо.

Что объединяет нас с британцами? Как ни странно, русский «авось». Англичане не особо уделяют внимание подготовке к переговорам, полагая, что наилучшее решение может быть найдено по ходу дела в зависимости от позиции партнера. Впрочем, дальше начинаются различия. Англичанам свойственны такие черты, как сдержанность, склонность к недосказанности, щепетильность. С незнакомыми людьми при первом контакте англичане ведут себя замкнуто и не выходят за рамки формального общения, требуемого для ведения переговоров. Зато британский культ частной собственности и местная деловитость вас, безусловно, покорят. Приготовьтесь также к тому, что партнер неохотно пойдет на сделку, выгоду от которой он получит только через пять – десять лет. Байка об идеальном газоне, который стригут и поливают на протяжении двухсот лет, всего лишь байка. Правда, газоны все равно получаются идеальными. Загадка природы.

Один из йенских романтиков, Новалис, метко подметил: «Не только Англия, но и каждый англичанин – остров». С тех пор ничего не изменилось. Независимость, граничащая с отчужденностью, – основа человеческих отношений в Британии. Англичане старательно избегают в разговоре любых личных тем – всего, что может показаться вторжением в частную жизнь. Иностранец, привыкший считать, что молчание – знак согласия, часто ошибочно полагает, что наконец-то убедил замолчавшего англичанина в своей правоте. Однако на самом деле это лишь проявление истинно британской сдержанности: умения терпеливо выслушать собеседника, не возражая ему. Поэтому не обольщайтесь молчанием английских партнеров, но и не бойтесь молчать сами.

Бережливость – качество, которое англичане проявляют в отношении денег, слов и эмоций. Любое выражение излишних чувств не вызовет у них одобрения.

Пунктуальность в Великобритании строго обязательна. При этом приходить раньше назначенного времени – ужасно неприлично. То же и с честностью. Понятие *fair play* вошло во многие языки мира именно из английского.

Британцы привыкли избегать острых углов во время переговоров. Они сами достаточно гибки и приветствуют симметричный подход.

Английские бизнесмены, как правило, интеллигентны, интересуются искусством, спортом, умеют не только работать, но и отдыхать и расширяют базу деловых контактов во время игры в теннис и гольф, посещения скачек и театров. Они активны на различных семинарах,

симпозиумах, выставках, очень ценят (начиная с определенного этапа общения) семейные контакты. Бизнесмены обычно тесно связаны с парламентом, консервативной или либеральной партией и правительством и через инструменты лоббирования прекрасно отстаивают свои деловые интересы.

Представители крупного английского бизнеса близки по манерам к аристократии. Они ценят утонченные приемы с участием представителей правящей элиты и знаменитых деятелей искусства. Бизнесмены среднего ранга – попроще. Юмор их носит больше профессиональный, деловой характер, увлечения – ближе к интересам среднего класса. В общем, все как у нас, за исключением того, что и британскую аристократию, и британскую буржуазию никто никогда не пытался полностью уничтожить. Английские бизнесмены – одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Поэтому, прежде чем приступить к переговорам с ними, необходимо «подучить матчасть». Хотя бы в общих чертах выяснить структуру рынка, примерный уровень цен и тенденцию их изменения и получить максимум сведений об особенностях деятельности нужной вам фирмы, о ее первых лицах и по возможности о членах команды переговорщиков. После этого можно договариваться о первой встрече.

**Не только Англия, но и каждый англичанин – остров.
Независимость, граничащая с отчужденностью, – основа
человеческих отношений в Британии.**

Переговоры с английскими партнерами лучше начинать не с предмета обсуждения, а с нейтральных тем: погода, спорт и т. п. Постарайтесь ненавязчиво расположить партнеров к себе, покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то, по крайней мере, равны им. Подчеркните ваше доброе расположение к британскому народу и идеалам, которые он разделяет. Все ваши вопросы должны быть сдержанны и корректны. Не говорите о деньгах. Впрочем, обсуждать ипотеку, учетные ставки и инфляцию можно, особенно если вы в теме. Если нет, просто задайте вопрос и поддерживайте диалог эмоциональными междометиями. Если вы все-таки не согласны с позицией партнера по одной из этих нейтральных тем, не портите прелюдию, не спешите возражать. Скажите: «О, как интересно!» – и поменяйте тему. Англичане очень чутко реагируют на нюансы беседы и потому оценят вашу гибкость.

Постарайтесь распознать привычки вашего партнера по переговорам. Не менее важно оказывать внимание людям, с которыми вы встречались или вели дела раньше.

Особое внимание англичане уделяют длительности отношений с партнерами. Чем дольше продолжается сотрудничество, которое к тому же подкреплено дружескими отношениями или хотя бы взаимным человеческим расположением, тем выше вероятность заключения выгодной сделки.

Культурный код

Каждая культура имеет коллективный образ мышления, который, в свою очередь, влияет на рабочую атмосферу. Например, в культурах, где ладить гораздо важнее, чем спорить, переговоры могут быть очень запутанными и неприятными для тех, кто привык говорить то, что думает, и требовать моментальных результатов. Известный нидерландский социолог Герт Хофстеде провел всестороннее исследование по шести различным критериям и использовал эту информацию, чтобы лучше объяснить, как национальные культурные особенности влияют на деловую культуру в ряде стран.

Личная почта для англичанина – это такое же личное пространство, поэтому вторжение должно быть корректным и оправданным.

Вот эти шесть параметров:

- *Дистанция власти*

Дистанция власти – это та степень, в которой менее влиятельные члены общества принимают, что власть распределяется неравномерно.

Великобритания занимает низкую позицию по этому показателю: неравенство между людьми сведено к минимуму. Отчасти это вызвано тем самым стремлением к «честной игре» во всех сферах британского общества. В России этот показатель весьма высок и действительно близок к золотой народной формуле «ты начальник – я дурак». Тут нам есть чему поучиться: умный подчиненный, проявляющий гибкость в отношении указаний вышестоящего, гораздо результативнее исполнительного подхалима.

- *Индивидуализм против коллективизма*

В обществах, где проявляется больше индивидуализма, члены уделяют больше внимания себе и своей семье. Общество, в котором распространены идеи коллективизма, преследует в первую очередь групповые цели, четко осознает себя как единую нацию, нацелено на поддержание отношений, соблюдение норм. Россия – страна коллективная. Вместе мы сила. В Великобритании же, наоборот, ярко выражена индивидуалистичность народа. Путь к счастью лежит через самореализацию. Немаловероятно, что можно объяснить Брекзит.

- *Маскулинность против фемининности*

В маскулинных обществах предпочтение отдается достижениям, героизму, самоутверждению и материальному вознаграждению, и они, казалось бы, более конкурентоспособны. Фемининные общества отдают предпочтение сотрудничеству, скромности, заботе о слабых и качеству жизни и в целом более ориентированы на достижение консенсуса.

Великобритания – это маскулинная страна, комфортная для целеустремленных и ориентированных на успех людей. Это может сбить с толку, поскольку британцы скромны и сдержанны. Но, работая с ними, вы должны попытаться докопаться до глубинного смысла.

Негативный опыт пойдет в копилку ваших впечатлений о Великобритании, которые можно будет обсуждать и так растапливать лед перед разговором.

Россия, в отличие от Британии, страна фемининная. При этом, по Хофстеде, фемининные культуры имеют значимые преимущества перед маскулинными. Так, в них повышен уровень эмоциональной стабильности и самоконтроля. Они ориентированы на поддержку общества, а не на индивидуализм, в них минимальны эмоциональные и социальные ролевые

различия между полами. Короче говоря, эволюция играет в команде женщин. Боже, храни Королеву.

- *Избегание неопределенности*

Этот параметр показывает уровень дискомфорта, который члены общества испытывают в связи с неопределенностью и двусмысленностью. Британский рейтинг по этому параметру относительно низкий: англичане довольно спокойно относятся к неопределенности, с удовольствием прорабатывают детали по ходу дела, хотя конечная цель уже ясна. Никаких «дорожных карт»: в план можно и нужно вносить изменения по мере появления новой информации.

Метод проб и ошибок – наиболее подходящий в работе с английским партнером. Такой подход выгодно отличает представителей Великобритании от носителей тех культур, которые считают, что лучше ничего не делать, чем совершить ошибку, или что, совершая ошибку, они теряют лицо. Путь для них менее важен, чем конечная цель. Для нас – наоборот. У России индекс «избегания неопределенности» очень высок. Тактически такой стиль может показаться выигрышным, но стратегически – это тупик, если не хуже. Постарайтесь сбросить с себя это национальное проклятье, побудьте англичанином хотя бы на время ваших конкретных переговоров.

- *Долгосрочная и краткосрочная ориентация*

Согласно этому параметру, культуры либо ориентированы на сохранение давних традиций и к любым изменениям относятся с подозрением, либо поощряют перемены, как, например, внедрение современного образования и инновационных технологий, – для них это способ подготовки к будущему. Великобритания попадает прямо в середину списка стран по этому критерию, не имея четкого перевеса в ту или иную сторону. Россия склонна к стратегическому подходу, стремлению инвестировать в будущее. В этом мы приближаемся к великим восточным цивилизациям. Это прекрасный фундамент для любых переговоров.

- *«Индультентность» и сдержанность*

«Индультентные», или снисходительные, общества позволяют в меру вольное удовлетворение желаний, связанное с наслаждением жизнью и получением удовольствия. «Сдержанные» общества подавляют желания и регулируют их воплощение с помощью строгих социальных норм. Великобритания может быть классифицирована как «допускающая» культура. Обществу, которое любит наслаждаться жизнью и получать удовольствие, предлагаются широкие возможности для досуга. Англичане склонны быть оптимистами с позитивным мировоззрением. Они любят свой досуг, стремятся делать то, что хотят, и тратить деньги так, как они хотят. По общему правилу, здоровый контроль над человеческим досугом и частной жизнью способствует экономическому росту. Смело отправляйтесь с британским партнером на скачки или в паб, это пойдет на пользу всем.

Пригласите человека, с которым вы хотите познакомиться поближе, выпить в его любимом пабе. Для англичан – это норма и важный элемент деловой культуры.

Холодные рассылки

Холодная электронная почта – общепринятая практика в Великобритании. Сообщение должно быть отправлено заинтересованному лицу, содержать соответствующую тему и полное имя адресата. Вы должны быть вежливы, дружелюбно настроены, профессиональны. Необходимо убедиться, что письмо отвечает конкретным потребностям конкретного отдела и не содержит приказов. Необязательно сразу раскрывать все карты, но постарайтесь максимально подробно (при этом в сжатом виде) изложить свое предложение. Помните: личная почта – это такое же личное пространство, поэтому вторжение должно быть корректным и оправданным. Англичане по своей природе осторожны и не будут продвигаться в том направлении, в котором они не уверены.

Переписка

В начале деловых отношений электронная переписка должна оставаться профессиональной, но при этом дружелюбной. Тон письма должен быть формальным. Позвольте человеку, с которым вы общаетесь, решить, когда начать использовать более неформальный тон, а затем последуйте его примеру.

Соцсети

В Великобритании принято использовать социальные сети в деловых целях. Facebook⁵, Twitter и LinkedIn – все они популярны и часто используются, хотя некоторые компании блокируют доступ к Facebook на рабочем месте. Эта социальная сеть преимущественно используется для личных связей, и следует подождать, прежде чем приглашать партнера в свой личный аккаунт, пока вы не узнаете его как следует. Люди в Великобритании, как правило, сдержанны и разграничивают свои личные и профессиональные отношения.

⁵ Социальные сети Facebook и Instagram запрещены на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

Подготовка к встречам

Тщательно подготовьтесь к встрече, соберите все доступные сведения. Но будьте готовы к тому, что партнер не знает о вас ничего. Предоставьте ему информацию о себе и своем бизнесе в максимально выгодном свете, но, конечно, без вранья: оно как минимум обойдется дорого.

В Великобритании деловая одежда до сих пор крайне консервативна. Всегда лучше «ошибиться» в сторону более формального внешнего вида.

То же касается и Британии в целом. Даже если вам набило оскомину «Лондон из зе кэпитал оф Грейт Бритн», не поленитесь прочитать пару статей в Википедии. Хвалите все британское. Оно в основном и правда прекрасно. Ну, кроме погоды. И заготовьте топик про «Москоу» и «Ред Скуэр». Скорее всего, вы откроете англичанам глаза на современную Россию, потому что они на самом деле никогда не интересовались ничем и никем, кроме самих себя.

Не опаздывайте. Если вы, конечно, не российский президент.

Перед встречей изучите прогноз погоды, скачек и футбольных матчей. Попробуйте поупражняться в каких-нибудь аристократических, чисто английских играх. Классическое конное поло и крикет не советую, но, если очень хочется, попробуйте. Негативный опыт тоже пойдет в копилку ваших впечатлений об этой стране, которые можно будет обсуждать и таким образом растапливать лед во время прелюдии к переговорам.

Продумайте этапы реализации вашего проекта. Реально обсуждайте только первый из них, остальные упомяните вскользь.

Не заостряйте внимания на проблемах. Лавируйте и давайте лавировать партнеру.

Возьмите лучшие из своих корпоративных сувениров. Без смущения принимайте подарки. Все это будет зачтено и отработано.

Ведите реестр своих британских контактов и поддерживайте связь с ними, даже если партнерство давно закончилось.

Заручитесь поддержкой «своего» лоббиста в английском парламенте и/или правительстве. Возможно, этот совет звучит особенно дико, но теорию шести рукопожатий еще никто не отменял.

Не бойтесь молчать. Адекватно относитесь к молчанию партнера. По-английски «да» – это «йес», нет – это «ноу», но, если не сказано ничего, это значит ровно то, что вы не получили никакого ответа. Наберитесь терпения.

Установление контакта

В Британии вполне приемлемо на деловом мероприятии заводить знакомства и общаться с людьми, которых вы не знаете хорошо или не знаете вовсе. Нетворкинг является важной частью деловых отношений в Великобритании. Мероприятия вроде meetup, конференции, коктейльные вечеринки – прекрасные возможности для знакомства с новыми людьми, установления деловых контактов и, соответственно, выстраивания перспектив для бизнеса. Если вы оказались на подобной встрече, необходимо здороваться с людьми крепким рукопожатием, улыбаться, смотреть им в глаза, называть их по имени, но не прерывать чужих разговоров. Следует подождать паузы и вежливо спросить, можете ли вы присоединиться к беседе. Слушайте внимательно, по возможности не отвлекаясь, и не используйте телефон во время общения.

Привычные места для нетворкинга – это пабы и иногда кофейни. Лондонцы называют это «пабной культурой», и стать ее частью очень важно как в социальном, так и в профессиональном плане. Пригласите человека, с которым вы хотели бы познакомиться поближе, выпить в его любимом пабе. Это подходит для мужчин, женщин, смешанной компании. Часто люди из США и других стран чувствуют себя некомфортно, встречаясь в пабе. Однако для англичан – это норма и важный элемент деловой культуры.

Маленькое вежливое возражение, высказанное англичанином, – это вершина ужасного айсберга отторжения, который способен потопить весь Титаник сделки.

При первой встрече тон и тематика разговоров, вероятно, будут довольно формальными, но, как только вы сблизитесь с партнером и почувствуете себя комфортно друг с другом, встречи могут быстро стать более дружелюбными и даже непредсказуемыми, случайными. Оптимальная стратегия – дать британскому гостю возможность задавать тон встречи и регламент.

Деловые встречи

Пунктуальность важна для британцев, и об этом всегда следует помнить, иначе вы рискуете испортить деловые отношения. Если вы немного задерживаетесь, предупредите и извинитесь, когда придете. Если сильно опаздываете – позвоните и предложите перенести встречу. Но никогда не приходите заранее. В лучшем случае вы поставите партнера в неловкое положение, в худшем – испортите переговоры, столкнувшись в дверях с представителями конкурирующей фирмы.

Когда вы встречаетесь в первый раз, используйте после официального обращения (господин/госпожа) фамилии до тех пор, пока вам не будет предложено использовать имена. Рукопожатия и визуальный контакт – это типичный способ приветствовать людей в деловой обстановке, особенно когда вы встречаетесь впервые. Вялое рукопожатие воспринимается как грубость, а слишком сильное – как фамильярность. Во всем должна быть золотая середина. «How are you?» только выглядит как вопрос. На самом деле это просто приветствие. Поцелуи в деловой среде не приняты, как и любой физический контакт – хлопки по спине и объятия. Соблюдайте достаточное расстояние, чтобы случайно не вторгнуться в личное пространство собеседника. Неоправданно долгий зрительный контакт также считается нарушением социальной дистанции и может быть истолкован как угодно: от невежливости и грубости до агрессии.

На деловую встречу следует идти хорошо подготовленными. Важно изучить все вводные, подготовить анализ затрат и включить в презентацию максимум инфографики. Будьте профессиональны и дружелюбны. Говорите спокойным тоном, избегайте неуместных обобщений, расставляйте в нужных местах «крючки» для привлечения внимания. Можно напустить туману – некоторой недосказанности в переговорном процессе. В целом люди в Великобритании склонны избегать конфликтов и предпочитают дружеские дискуссии агрессивным переговорам. Вежливость – это особый вид искусства в Великобритании. Вместо того, чтобы прямо высказывать возражения, англичане будут намекать на детали, надеясь, что партнер поймет их тонкие намеки. Но если возражение будет высказано прямо, в максимально вежливой форме, это сигнал, что переговорный процесс под угрозой. Маленькое вежливое возражение, высказанное англичанином, – это вершина ужасного айсберга отторжения, который способен потопить весь Титаник сделки. «Если кто-то в Англии говорит: „Наверное, нет“, это значит: „Абсолютно, железно, никогда в жизни – нет“» – британский писатель Ален де Боттон знает наверняка. Если у вас нет моментального ответа в качестве домашней заготовки – берите тайм-аут и готовьте контраргументы. Это проявление не слабости, а дальновидности.

Англичане спокойно относятся к неопределенности и вносят изменения в планы по мере появления новой информации.

Встречи обычно носят формальный характер и часто соответствуют повестке. Как правило, вы договариваетесь о встрече за несколько дней. Звонок не должен быть холодным и формальным, проявите дружелюбие. Кстати, лучше не назначать встреч на вторую половину лета – сезон каникул и отпусков – и в праздничные дни, особенно на Рождество – большинство компаний на это время закрывается.

Первые встречи вряд ли состоятся за обедом или ужином. За пределами Лондона переговоры за завтраком не приняты вовсе, даже если встреча отнюдь не первая. Переговоры часто начинаются с небольшой беседы на нейтральные темы, которая может длиться и десять минут, и дольше. Погода, дети, налоги... Главное – не углубляться в одну из «разогревающих» тем и не демонстрировать излишней эрудиции. И вообще, побольше слушайте: это полезно.

Если вам кажется, что вступительная фаза – просто бесполезная трата времени, то да, вы во многом правы. В своей книге «Наблюдение за англичанами: скрытые правила поведе-

ния англичан» антрополог Кейт Фокс называет это «вежливой медлительностью», которую она объясняет беспокойством, испытываемым англичанами в связи с «жестким» бизнесом. И даже здесь значимую роль играет юмор: когда англичане чувствуют себя неуютно, они шутят, чтобы осмыслить ситуацию и подкорректировать ее.

Вежливость, юмор, дипломатичность и избегание неудобных ситуаций – все вместе это визитная карточка британских деловых коммуникаций. Вы, вероятно, слышали термин «жесткая верхняя губа». За этим стоят два понятия. Во-первых, способность владеть собой – буквально культ самоконтроля. Во-вторых, умение правильно реагировать на жизненные ситуации – фактически культ предписанного поведения. Поэтому, как только вы заметите этот пугающий признак, тут же начинайте анализировать беседу. Чем вызвано напряжение партнера? Вашей хитро расставленной ловушкой или случайной ошибкой?

**Не приходите на переговоры с британским партнером заранее.
В лучшем случае вы поставите его в неловкое положение, в худшем –
столкнетесь в дверях с конкурентами.**

Вежливость – очень важная ценность в британском обществе. Информация, деньги и политика обсуждаются прямо, но манеру речи диктует именно вежливость.

Юмор, особенно сухой, остроумный и самоуничижительный, используется для того, чтобы разрядить напряженную обстановку и поднять настроение. Однако не думайте, что это проявление несерьезности.

Англичане очень сдержанны и редко демонстрируют сильные эмоции. Держите и вы в деловых ситуациях свои эмоции под контролем, иначе рискуете показаться непрофессиональным и невоспитанным человеком.

Говорите негромко и старайтесь не делать широких, энергичных жестов активная жестикуляция в Британии непопулярна.

Женщины в Великобритании составляют почти половину рабочей силы, хотя по-прежнему в оплате труда существует гендерный разрыв. В стране действуют очень строгие законы, регулирующие гендерное равенство и сексуальные домогательства. Вы должны избегать любых шуток или уничижительных комментариев о женщинах, даже когда находитесь в компании мужчин. Впрочем, то же касается и гомофобии с ксенофобией.

Дресс-код

В Великобритании для многих отраслей – финансов, инвестиций, профессиональных услуг – деловая одежда до сих пор крайне формальна и консервативна. Мужчины носят костюмы темных оттенков: темно-синий и угольно-серый – хороший выбор. Необходимо избегать полосатых галстуков, так как их рисунок может означать принадлежность к определенному полку или университету. Клетка и горошек нейтральны. Что касается обуви, следует носить максимально формальные шнурованные туфли, а не мокасины (ну а если вы все же решились, не забудьте, что мокасины носят на босу ногу). Женская одежда также должна быть темного цвета, юбки или брюки – консервативных моделей. Джинсы в деловом мире обычно не носят. Но если очень хочется, остановитесь на строгой модели темных тонов из плотной ткани, дополнив джинсы офисной рубашкой, консервативным строгим пиджаком или пальто в зависимости от сезона. Платки на голову воспринимаются как часть религиозной атрибутики.

Сегодня в деловой среде допускается повседневный стиль – casual. Чтобы не попасть впросак, нужно обязательно знать статус человека, с которым вы встречаетесь. Лучше всего ошибиться в сторону более формального, строгого внешнего вида, добавив пиджак поверх рубашки и брюк или юбки, который при необходимости вы сможете снять.

Когда англичанам неуютно, они шутят. Так они осмысливают ситуацию и направляют ее в нужное русло.

Качество одежды и аксессуаров подчеркнет ваш статус: сшитые на заказ костюмы, шелковые галстуки, обувь ручной работы, стильные аксессуары. Женский деловой стиль не предполагает никаких сексуальных намеков: английская женщина давно отвоевала себе все права на управление корпорацией и даже страной, поэтому она не нуждается в заигрываниях с мужской аудиторией.

И уж точно не помешает перед первой деловой встречей спросить о дресс-коде.

Визитки

Визитными карточками англичане пользуются только для получения контактной информации. Приняв карточку, следует бегло взглянуть на нее, прежде чем убирать.

Иерархия

Британцы на работе уважают роль и статус личности, но не забывают и о принципах справедливости. В целом в британских организациях все еще существует строгая иерархия. При этом начальство стремится найти консенсус, а не приказывает подчиненным. Инструкции могут принимать форму запросов, что часто приводит к путанице. Неясно, является ли запрос предложением или требованием. Хотя это и неочевидно, но классовые различия в Великобритании все еще культивируются. Различия в социальном статусе можно определить по манере поведения, одежде и речи. Образование человека и его фамилия играют определенную роль на рабочем месте, а школьные и университетские связи бывают гораздо прочнее связей, наработанных за всю карьеру.

В Британии царит культ самоконтроля и предписанного поведения. Всегда помните об этом во время переговоров.

Язык

«Никто не понимает Англию, хотя все понимают английский язык», – можно было бы ограничиться лишь этой меткой фразой Жана-Клода Юнкера на пресс-конференции на тему Brexit 7 мая 2019 года. Но все же...

Английский язык является официальным языком Великобритании (и еще доброй половины земного шара), что важно, в зависимости от региона диалекты могут различаться. Если ваше знание английского недостаточно для того, чтобы общаться свободно, воспользуйтесь услугами переводчика. Согласно текущим отчетам Евростата, более половины учащихся старших классов средней школы не изучают ни одного иностранного языка. Это самый высокий показатель в ЕС, пусть Великобритания уже и не в нем. Британцы ожидают, что иностранные деловые партнеры будут говорить по-английски. Но часто даже носителям английского языка бывает трудно понять региональные диалекты, поэтому вы можете попросить ваших собеседников говорить помедленнее, повторить или попросить переформулировать то, что вы не расслышали или недостаточно хорошо поняли. Популярная британская шутка, что ваш английский все равно лучше их русского (китайского – и далее по списку) всегда срабатывает безупречно. И все же, даже если вас заверили, что никто из партнеров не знает иностранных языков, не расслабляйтесь, вполне возможно, что кто-то из них проходил в колледже курс русского.

Рабочее время

В целом в Соединенном Королевстве обычная продолжительность рабочего дня – с 09:00 до 17:00, с понедельника по пятницу. Правительственные учреждения закрываются на обед с 13:00 до 14:00 и работают до 17:30.

Банки обычно открываются в 09:00–09:30 и закрываются после 16:00 с понедельника по пятницу в зависимости от отделения. Некоторые филиалы открыты по субботам, но закрываются гораздо раньше, чем в будние дни. Максимальная продолжительность рабочей недели в Великобритании составляет 48 рабочих часов, в среднем же – 37 часов в неделю. Существуют исключения для ряда отраслей или должностей (например, управляющих директоров). Сотрудники до 18 лет не могут работать более 8 часов в день, или 40 часов в неделю.

Многие люди работают гораздо больше нормы. Поэтому стоит поинтересоваться общим графиком ваших основных партнеров.

Британцы привыкли разделять работу и личную жизнь, но коллеги часто потягивают коктейль в местном пабе в пятницу вечером после работы. Эти общественные собрания объединяют людей из разных слоев общества. На одном из этапов знакомства предложение присоединиться может поступить и вам. Это бывает весьма полезным для дела, однако, если вы откажетесь, никто не обидится.

Деловые обеды

В Великобритании часто платит тот, кто приглашает, но это не правило. Если вы намерены заплатить за ужин, сообщите об этом заранее. Разделить счет за деловой обед в пабе между всеми является нормальным. Говорить о деньгах, как мы знаем, неудобно, поэтому любой способ избежать этого будет принят дружелюбно.

Чаевые

По закону все сотрудники в Великобритании должны получать хотя бы минимальную зарплату, поэтому культура чаевых не так распространена, как в США. Тем не менее заработная плата не всегда покрывает расходы на жизнь, и в большинстве ситуаций официанты хотят чаевых, по крайней мере, в размере 10 % от чека. Отличное обслуживание вы всегда можете оценить большими чаевыми. Если вы заказываете у стойки, чаевые не предполагаются. Имейте в виду, что некоторые учреждения будут добавлять плату за обслуживание в счет, особенно для больших групп. Но и в этом случае вы можете (и от вас могут этого ждать) чаевые увеличить. Однако не оставляйте чаевых, если сервис вас разочаровал. Рынок должен регулировать себя сам, не мешайте ему.

Подарки

Преподносить дорогие подарки британским деловым этикетом не принято. Это может поставить адресата в неловкое положение. Более того, многие компании презенты не поощряют, а в некоторых они прямо запрещены корпоративными стандартами.

Если вы все же решились преподнести подарок, найдите нечто среднее между чем-то настолько дешевым, что это может быть оскорбительно, и настолько дорогим, что это может считаться взяткой. Наиболее удачный выбор – ручки, книги, алкоголь, сувениры. Если вам предлагают подарок на публике, откройте его сразу и, конечно же, поблагодарите дарителя. Вполне уместно делать подарки по итогу успешных переговоров. Среди таких подарков могут быть и более ценные, в основном тематические.

Если вы неожиданно получили подарок и не готовы ответить тем же, не расстраивайтесь, просто пригласите партнеров на ужин. Заодно сможете что-то подобрать. Важно, чтобы это что-то было уместно и подходило одариваемым.

На Рождество деловые подарки обычно не вручают, достаточно преподнести открытку с благодарностью. Кстати, во многих странах сегодня темы открыток меняются с Рождества на Season's Greetings. В любом случае отправляйте их заранее (особенно из России), иначе они могут прийти к Пасхе.

Многие британские компании не поощряют презенты, а в некоторых они запрещены корпоративными стандартами.

Если вы дарите цветы, помните, что розы символизируют романтические намерения, а белые лилии используются на похоронах: избегайте их на приемах и деловых переговорах.

Запретные темы

Показать «средний палец» другому человеку считается крайне оскорбительным. Не приветствуйте незнакомцев поцелуем, объятием или хлопком по спине. Так же, как и в США, задавать вопросы о персональных доходах или личных темах – дурной тон.

В Северной Ирландии избегайте разговоров об историческом конфликте и классовой системе, критики королевской семьи и британской политики, религии, партийной системы, отношений с Евросоюзом и бывшими колониями, а также тем расизма и мигрантов, возраста и внешнего вида, криминальных новостей. Похвалите английскую кухню: она действительно вкусная и необычная, Джейми Оливер открыл нам на нее глаза. Поругайте английскую погоду. Это допустимо и обязательно растопит между вами и вашими собеседниками ледок настороженности.

Немецкая философия

У англичан больше мнений, чем мыслей. У нас, немцев, наоборот, так много мыслей, что мы не успеваем даже составить себе мнение.
Генрих Гейне

Германия сегодня

Федеративная Республика Германия является ведущей политической и экономической державой мира, с самой мощной экономикой в Европе.

Ничто в современном мире так не способствует экономическим и культурным связям, как войны. Россия и Германия, за последние сто с небольшим лет воевавшие дважды в открытую, один раз в холодную и в последние годы погрузившиеся в гибридную войну, подтверждают этот тезис. ФРГ занимает второе место в российском внешнеторговом обороте. Контрагенты не во всем отвечают нам взаимностью: Россия у Германии по этому показателю находится лишь на пятнадцатом месте. Впрочем, при наличии политической воли это дело поправимое. Правда, до 1913 года эти показатели были лучше... Но с тех пор мир сильно изменился.

В 1946 году первоочередной задачей, которая стояла перед правительством Западной Германии, была разработка модели восстановления народного хозяйства, основоположниками которой стали известные немецкие экономисты и политики Людвиг Эрхард и Альфред Мюллер-Армак.

Страна, опустошенная войной и репарациями, получила частичное финансирование от победителей: долгие годы Германия была одним из реципиентов американского «плана Маршалла». Целью разработанной концепции стало восстановление разрушенной экономики, в том числе посредством модернизации промышленности и снятия торговых барьеров, а также вытеснения модных в те времена коммунистов из структур власти. Все задуманное, как мы видим сегодня, удалось воплотить.

Оборотной стороной медали стали значительный уровень конкуренции во многих отраслях промышленности и жесткая налоговая система, но односторонних медалей никто еще не чеканил.

Одной из ключевых проблем современной Германии является так называемое «социальное иждивенчество». Большинство молодых людей и эмигрантов пользуются разнообразными социальными благами, не имея возможности, а зачастую даже и не стремясь внести свой вклад в развитие экономики страны. И если социальный инфантилизм молодежи – в большой мере «заслуга» немецкой модели общества, патернализма, пресловутого «орднунга», то проблема с эмигрантами и беженцами – результат поэтапного открытия ворот, дверей и форточек для людей с другой ментальностью. В результате большинство безработных (и получателей всевозможных пособий) – это вполне себе образованные аборигены – «вечные студенты» или безязыкие беженцы. У второй категории есть немалые перспективы ассимилироваться если не самим, то хотя бы через детей (вспомним соавторов самой успешной вакцины от коронавируса – детей турецких гастарбайтеров), а первые... ну, инфантилизм и есть инфантилизм, они в основном не спешат воспроизводить свой генофонд.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.