

Ежегодник Японии. 2018. Т. 47. С. 101–125.

Yearbook Japan, 2018, vol. 47, pp. 101–125.

DOI: 10.24411/0235-8182-2018-10005

Поведение японцев в деловых отношениях

К. О. Саркисов

Аннотация. Нормы и ценности современной Японии сохранили в себе сравнительно большое число традиционных черт. Многие считают, что именно им Япония обязана своими экономическими успехами и так называемым экономическим чудом 60-х – 80-х годов прошлого столетия. Поведение японцев в деловом общении между собой и с иностранцами тоже испытало на себе влияние различных элементов культурно-религиозных ценностей, как собственных, так и привнесённых извне. Попытки понять, в чём причины экономических достижений Японии, предпринимались давно. Западная литература по проблеме переговоров с японцами 80-х – 90-х годов – это стремление найти «ключ» к психологии японского бизнесмена, распознать «логику» и «символику» его поведения. Статья не ставит своей задачей дать исчерпывающие ответы на эти вопросы. В ней представлена общая картина суждений, сложившихся во многих исследованиях на этот счёт, и высказывается их оценка как ложных, так и справедливых, преувеличенных или зависящих от обстоятельств. Причём сама тема рассматривается в определенной динамике. Подчёркивается, что в 90-е годы ситуация для японского бизнеса стала меняться. По мере роста инвестиций за рубежом, массового выхода японских компаний на международную арену японские переговорщики стали менять своё поведение и приспосабливаться к внешним условиям. Но японцам удалось сохранить традиционную систему ценностей – традиционное смешалось с современным, национальная бизнес-культура приспособилась к международным стандартам, сохранив своё культурное «ядро».

Особое внимание уделяется проблеме психологии японских участников на деловых переговорах и в ходе контактов. Рассматриваются такие факторы, как взаимопонимание и доверие; предварительный глубокий зондаж вероятности достижения успеха на переговорах; роль языка и качество перевода; критерии выбора партнёра; критерии выбора места и времени переговоров; поведения на переговорах, в кулуарах и на приёмах и другим, на первый взгляд, мелким, но очень важным элементам. При этом основное внимание уделяется вопросу о выборе стратегии поведения.

Ключевые слова: островной характер, буддизм и конфуцианство, нэма-васи, умение слушать, татэмаэ и хоннэ, стратегия и тактика.

Автор: Саркисов Константин Оганесович, кандидат исторических наук, ведущий научный сотрудник, Институт востоковедения РАН.

E-mail: sarkisovko@yahoo.com

Поведенческие нормы и ценности своими корнями уходят в историю формирования японского общества и отношений между людьми. Как и в других странах, они менялись под влиянием внутренних и внешних перемен. Но в силу специфики исторического процесса формирования этноса внешнее влияние было ограниченным и поэтому, несмотря на бурные перемены с середины XIX в., в нем сохраняется сравнительно большое число традиционных черт.

Анализируя их, трудно выделить какую-то центральную, но один из специалистов по данной теме считает поведение японцев по своему типу «оборонительным» в противоположность «наступательному». Как островная страна, Япония привыкла считать себя «крепостью», защищающейся от заморских нашествий [Alston, с. 105]. Это нашествие монгольского Китая во второй половине XIII в.; и как реакция – «самоизоляция» в течение двух с половиной веков; «черные корабли» адмирала Перри в середине XIX в. и неравноправные договоры и пр. Но было и нечто противоположное – набеги японских пиратов (*вако*) на приморские провинции Кореи и Китая в XV–XVI вв., военные экспедиции Тоётоми Хидэёси в Корею в конце XVI в.; захват Тайваня и Пескадорских островов в конце XIX в., аннексия Кореи в начале XX в., территориальные и концессионные приобретения после первой мировой войны; агрессия в Китае в 30-х годах XX в. и, наконец, захват огромных территорий в Восточной Азии и Тихом океане во время Второй мировой войны.

Это же приводит к мысли о том, что «оборонительный» характер поведения скорее тактический приём, когда атака идёт от обороны, как это принято в японских национальных единоборствах – *кэндо*, *каратэ* и других.

На нормы поведения в огромной степени влияет религия. В случае Японии – конфуцианство и буддизм. Конфуцианство – это иерархичность, законопослушание, уважение к старшим и старым, культ науки и образования, общие для всех слоёв моральные нормы, независимо от положения, и др. Буддизм – эластичность и гибкость мышления и, соответственно, этических норм, их многомерность и даже диалектичность – представление о добре и зле, темном и светлом, разрушении и созидании как о взаимодополняющих элементах системы Человек (Душа) – Земля (Земное) – Космос (Бескрайнее пространство обитания будд и человеческих душ).

Это взаимодополнение объясняет парадоксальное сосуществование прагматизма и идеализма, когда поведение, в т. ч. и в деловых контактах, зависит от ситуации и объективных условий [Nishiyama, с. 7].

Для лучшего понимания национального характера японцев полезно обозначить факторы, которые могли на него повлиять:

- островной характер страны, ограничивавший контакты с внешним миром и служивший в течение многих лет языковым и

культурно-психологическим барьером в общении с ним; самоизоляция страны в течение двух с половиной веков, (с начала XVII в. до середины XIX в.), которая закрепила и довела до совершенства технологию достижения внутреннего баланса интересов (система гармонии «Ва»)

- обособленность отдельных регионов (в частности, феодальных княжеств) в силу гористого рельефа (70% всей территории); это во многом было причиной их структуризации в кланы, сообщества, группы с мышлением «мы все в одной лодке»
- частота природных катаклизмов, стиравших классовые сословные грани перед лицом общей беды, требовавшая мобилизации сил всех членов общества
- после «открытия страны» внешнему миру – рождение идеологии «вакон ёсай» (японская духовность и европейские знания). В эпоху бурного капиталистического развития с 90-х годов XIX в. это позволило «облагородить» капитализм, избежать его наиболее разрушительных проявлений за счёт сохранения духовных ценностей феодальной эпохи
- сравнительная бедность природными ресурсами, определившая рациональность и экономность в расходовании исходных материалов.

Приверженность «родному», психологическая комфортность пребывания в собственной стране подтверждается тем, что только чуть более 1% японцев проживает постоянно в зарубежных странах (на 1 октября 2016 г. 1 млн 338 тыс. 447). Показательно и то, что около трети (32%) из них живет в США, где условия в большей мере, чем где-либо, позволяют не чувствовать дискомфорта из-за языковых и культурно-бытовых отличий. При этом экономические причины, заставившие японцев массами эмигрировать в конце XIX и первой половине XX в., сейчас не являются главными [Кайгай дзайрю ходзинсу].

Изучение поведенческой культуры японцев и многочисленные публикации начались с конца 60-х годов, когда Япония по объему валового национального продукта опередила Западную Германию и вышла на 2-е место после США в капиталистическом мире. С тех пор не прекращались попытки понять «секрет» психологии и механизм возникновения японского «экономического чуда».

Предлагаемая статья не ставит своей целью ответить на этот вопрос. Задача скромнее – дать общую картину сложившихся представлений о поведении японцев в деловых контактах, сформулировать их в виде стереотипов и оценить как правильные, так и ошибочные, устаревшие или устаревающие. Для этого принята следующая шкала оценок: правильные (прав.), ложные (лож.), устаревшие (уст.), исчезающие (исч.), требующие пояснения (поясн.), зависящие от обстоятельств (обст.), преувеличение (преув.):

Итак, японский партнёр в контактах:

- стремится избегать столкновения позиций (прав.)
 - для него не характерны существенные изменения позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров (обст.)
 - уделяет много внимания развитию личных отношений с партнёрами (прав.)
 - когда партнёры идут на уступки, чаще всего отвечает тем же (прав.)
 - угрозы на него действуют мало (неэффективны); в то же время в отношениях со слабыми партнёрами может сам прибегать к угрозам (прав.)
 - чувствителен к обсуждению человеческих проблем, поэтому следует всячески демонстрировать, что и вам они не безразличны (прав.)
 - ценит доброжелательность и искренность (прав.)
 - медлителен в принятии решений (обст.)
 - бестолков – одно и то же приходится объяснять несколько раз (лож.)
 - общение с ним скучно (лож.)
 - отсутствует чувство юмора (лож.)
 - придирчив, спорит по мелочам (поясн.)
 - рукопожатие не принято; избегает пристального, прямого взгляда, который неизбежен при рукопожатии (лож.)
 - признаком хорошего тона являются поклоны; от количества поклонов зависит расположение к вам (преув.)
 - самокритичен, склонен к анализу причин неудачи и стремится их исправить в краткие сроки (поясн.)
1. застенчив (поясн.)
 2. контролирует свои эмоции (прав.)
 3. воздерживается от самовыражения (исчез.)
 4. обладает чувством долга и ответственности перед другими (прав.)
 5. испытывает покорность и преклонение перед авторитетом (исчез.)
 6. склонен к самоуничижению (устар.)
 7. чувствует личную ответственность за неудачу подчинённого (прав.)
 8. испытывает чувство стыда с острым осознанием ущерба, который нанёс группе; цена за это может быть очень высокой, вплоть до самоубийства (устарев.)
 9. подчёркнуто внимателен ко всякого рода правилам и ритуалам (прав.)

10. молчание ценит больше, чем речь (в Японии считается, что мысли лучше передаются собеседнику без их точной артикуляции, поэтому часто предложение оставляют недоговорённым) (прав.)

11. полагает неправильным излагать идею до того, пока точно не узнает, как она воспринимается окружающими (поясн.)

- прибегает к молчанию, резкой смене темы как к одному из приёмов, позволяющему избежать коллизии (прав.) [Hendon, с. 63, 64].

В одном из американских исследований в качестве «типичных» были приведены следующие жалобы на японцев как деловых партнёров:

- японцы настолько вежливы, что никогда не поймёшь, что они чувствуют на самом деле; они с готовностью кивают вам, улыбаются, как если бы они были с вами согласны, хотя на самом деле это не так (поясн.)
- они прибегают к обтекаемым и туманным выражениям, и при этом считают, что вы должны их прекрасно понимать (поясн.)
- они ужасно медлительны в принятии решений и всегда избегают быстрых и спонтанных решений (прав.)
- они уделяют большое внимание формальным вещам, постоянно взвешивая значение той или иной пустяковой детали (поясн.)
- они постоянно извиняются, хотя для этого нет причин (поясн.)
- они молчат, когда им хочется избежать ответа на поставленный вопрос (прав.) [Nishiyama, с. 9].

Целый ряд традиционных черт японского поведения относится к *технике контактов и ведения переговоров*. Она включает в себя такие элементы, как:

- предварительная проработка главного вопроса переговоров в ходе неофициальных контактов («нэмаваси»)
- поиск взаимопонимания и доверия
- внимание к роли языка на переговорах и качеству перевода
- выбор партнёра
- сбор информации о партнёре, о его склонностях и интересах
- выбор места и времени переговоров
- выбор уровня представительства на переговорах
- поведение во время приёмов по случаю начала переговоров.

Нэмаваси

В Японии это практика «зондажа» вероятности достижения соглашения. В международных контактах возможности *нэмаваси* ограничены. Но если у вас есть такой канал, то его использование позволит вам сэкономить время на самих переговорах.

В Японии *нэмаваси* обычно осуществляется по следующей схеме:



Первый этап. Встреча в неофициальной обстановке с менеджером компании, которому вы излагаете своё деловое предложение.

Нэмаваси. Первый этап

Второй этап. Этот менеджер встречается в своей компании с теми, кто будет принимать участие в совещании по данному вопросу с руководством компании, и заручается их согласием.

Нэмаваси. Второй этап



Третий этап. У руководства собирается совещание всех ответственных лиц компании, которое принимает официальное решение об «изучении» вашего предложения.

Четвертый этап. В случае положительного результата «изучения» вашего предложения начинаются официальные переговоры между вами и компанией о заключении соглашения (контракта, договора).

Нэмаваси требует наличия доверительных каналов. Но даже при их наличии нужно иметь в виду, что главный вопрос решается все же на переговорах, к которым необходима тщательная подготовка.

Взаимопонимание и доверие. «Недопонимание или неправильное понимание – опаснее конфликта интересов»

В Европе и США считают, что японский рынок трудный, но очень привлекательный [Woronoff, с. 12]. Один из американских экспертов в 80-е годы жаловался, что на переговорах с японскими партнёрами успеха добиваются только в пяти из ста случаев [Tung, с. 62–77]. Другой же делал вывод, что причина не в отсутствии делового интереса, а в «недопонимании» друг друга, возникающем из-за различий в культуре поведения [Alston, с. 104]. Западная литература по проблеме переговоров с японцами 80–90-х годов в огромной степени посвящена именно этой проблеме – как найти «ключ» к психологии японского бизнесмена, как распознать «логику» и «символику» его поведения.

В 90-е годы ситуация стала меняться. По мере роста японских инвестиций за рубежом, массового выхода японских компаний на международную арену, японские переговорщики стали менять своё поведение и приспосабливаться к внешним условиям. В начале 90-х годов прошлого столетия на семинаре для менеджеров высокого ранга Центра производительности труда (*Нихон сэйсансэй хомбу*) была признана необходи-

мость поменять мировоззрение с внутренне ориентированного на глобальное, покончить с традиционным поведением в пользу универсальных правил поведения и этики бизнеса [Майнити симбун, 14.07.1993].

И всё же отказа от традиционной системы ценностей нет. Как это случилось уже не раз в японской истории, традиционное смешалось с современным, национальная бизнес-культура приспособилась к международным стандартам, сохранив своё культурное «ядро».

Справедливо в отношении японцев звучит суждение в одном из исследований: «Мы уверены, что в переговорах с представителями любой страны, даже культурно близкой нам, необходима психологическая настройка. Как советуют специалисты по другим странам и культурным регионам, в любом случае необходимо предварительно уяснить себе основные различия в подходах, прежде чем вступать в серьёзную фазу переговоров с партнёром с другим культурным багажом» [Hendon, с. 27].

Роль языка на переговорах. Качество перевода

Для «психологической стыковки» в контактах с японцами важное значение имеет язык. Речевые нюансы, подбор слов и выражений могут существенно помочь или, напротив, навредить. Поэтому многое зависит от качества перевода. Речь идет не только о знании языка как такового. Хороший перевод предполагает, что переводчик знает особенности языка. Буквальный перевод нередко может вызвать недоразумения. В частности, при определённых обстоятельствах японское «прошу прощения» вовсе не означает извинение, это скорее выражение благодарности. В такой форме благодарность смешана с идеей «я причинил Вам хлопоты» [Doi, с. 12].

Есть некоторые правила, которых рекомендуется придерживаться при контакте с японцем:

- говорить не торопясь, с расстановкой
- не бояться повторить себя, особенно, когда речь идет о чем-то важном
- говорить несколько фраз, после чего дать слово переводчику
- не перебивать, дать закончить фразу
- говорить, обращаясь к партнёру, а не к переводчику
- не принимать близко к сердцу, если партнёры внезапно начинают говорить между собой на своём языке без перевода [Doi, с. 60].

Выбор партнёра

Выбор партнёра – начальная и во многом решающая стадия успешности переговоров. Японская методология выбора партнёра включает в себя, в принципе, те же параметры, что и в Европе, но их приоритетность другая.

Шкала приоритетных качеств при выборе партнёра

В Японии	За рубежом
1. Надёжность	1. Прибыльность
2. Моральная репутация	2. Качество работы
3. Некорруптированность	3. Динамичность
4. Перспективность	4. Надёжность
5. Динамичность	5. Моральная репутация
6. Качество работы	6. Перспективность
7. Прибыльность	7. Некорруптированность

Уровень представительства на переговорах

В принципе, он должен быть одинаковым. Японцы уделяют большое внимание формальной стороне вопроса, традиционно считая, что форма и содержание глубоко связаны между собой. Если переговоры ведёт лицо, по рангу ниже того, кто обладает наивысшими полномочиями, необходима дополнительная работа по разъяснению этой ситуации. Но не следует убеждать партнёра, что данное лицо «фактически» главное, а его шеф, мол, только ставит свою подпись, штампует решения.

Это будет воспринято плохо, так как ставит под сомнение всю систему, дезавуируя высшее звено. И хотя в самой Японии среднее или низшее звено готовит решения, а начальство редко принимает прямое участие в его выработке, тем не менее, оно отвечает за неудачу, расплачиваясь нередко своей карьерой. В Японии реже, чем в других странах, в таких случаях ищут «козла отпущения» среди «стрелочников» [Хаттори, с. 24].

Поведение во время приёмов по случаю начала переговоров

Один из главных и ответственных моментов – это посещение центрального офиса компании и встреча с её президентом. Если ваша делегация представлена лицом рангом ниже, нужна определённая сдержанность в поведении. Приём с японской стороны будет тёплым и даже сердечным. Для японской стороны сердечность приёма – необходимая и полезная формальность, но она имеет чисто ритуальное значение. Не следует вести разговоры по существу предстоящих переговоров. Нужно избегать соблазна сделать нечто приятное президенту компании, например, пригласить его в вашу страну, заверяя его в том, что ему будет оказан самый сердечный приём. Нужно иметь в виду, что подобный жест японская сторона ожидает от лица того же уровня, то есть обладающего теми же полномочиями и статусом [Hodgson, с. 10–12].

На встрече можно ожидать таких вопросов, как:

- как прошёл ваш полёт?
- вы впервые в Японии?
- какие у вас планы по пребыванию в Японии?

На неформальном обеде в том же составе перед началом переговоров вполне возможны такие вопросы:

- каково ваше первое впечатление о Японии?
- нравится ли вам японская еда?
- чем вы увлекаетесь?

В это время вполне прилично затронуть следующие темы:

- как изменилась Япония по сравнению с тем, когда вы впервые побывали в этой стране
- ваш интерес к японской культуре и спорту
- немного информации о себе и своём родном городе
- ваши увлечения
- глобальные, но не политические темы, такие, как потепление климата и др.

Не следует чрезмерно хвалить Японию за успехи в экономической сфере. Ваш восторг не вызовет сочувствия. Вместе с тем не стоит и восторженно говорить об успехах Кореи или Китая. Скорее всего, об этом начнут говорить сами японцы. И, если самокритично станут утверждать, что в ближайшем будущем экономику Японии ждёт крах, не стоит их опровергать, а только заметить, что вы так не считаете и верите в творческие созидательные силы этой страны.

Есть темы, которые самим затрагивать не рекомендуется:

- политические перипетии в Японии
- сплетни вокруг императора и его семьи
- отношения Японии с Китаем, Кореей
- «территориальная проблема»
- проблемы нацменьшинств в Японии.

Если в ходе разговора японская сторона сама затронет эти темы, уместно задать несколько вежливых вопросов, не вступая в дискуссию. Некоторые эксперты полагают также, что при первом знакомстве не следует говорить на сугубо личные темы. Это вполне прилично после второй или третьей встречи [Brannen, с. 96, 97].

Приёмы, фуршеты и прочие неформальные встречи – для японцев шанс познакомиться с вами поближе, узнать ваш характер и вкусы. Поэтому не удивляйтесь, если их количество будет превышать общепринятую норму [Woronoff, с. 83].

Во время приёмов полезно продемонстрировать свое знакомство с некоторыми традициями поведения за столом. Одним из неперенных атрибутов является предложение соседу по столу наполнить его бокал каким-либо напитком. Как правило, это бывает в самом начале приёма, и часто таким напитком является пиво. Если сосед не пьёт пиво, то

можно ему предложить другой напиток, и наполнить им его бокал. При этом важно, как и в случае передачи своей визитной карточки, держать бутылку с пивом, вином или сосуд с сакэ обеими руками и наливать так, как это показано в нижнем рисунке (слева – сакэ, справа – пиво) [Токио отона-но сэттай, с. 141].



Как держать
сакэ и пиво

Выбор места и времени переговоров

Успех переговоров во многом зависит от того, насколько вам и вашим партнёрам удалось свести к минимуму так называемые помехи. В теории переговорного процесса под «помехами» (noise) имеется в виду то, что мешает достижению успеха, желаемого результата, мешает довести до партнёра в полной мере вашу информацию, ваши предложения и ваш эмоциональный настрой.

Одной из «помех» является неправильный выбор места и времени проведения переговоров. Если вы – принимающая сторона, то одним из главных правил является предоставление партнёру равных условий комфортности и удобств, связанных с его работой. Речь идет об удобствах, но без элементов роскоши или чрезмерного гостеприимства. В этом случае перебарщивать не следует. Не стоит производить впечатление, что вы пытаетесь «подкупить» партнёра.

Нужно учитывать возможную усталость партнёра после длительного перелёта, разницу во времени. Внимание нужно проявить и к питанию. Размещение в современной гостинице с её выбором ресторанов и кухни, в принципе, снимает эту проблему, но нелишне проявить особое внимание к членам делегации, поинтересовавшись их предпочтениями.

В вашем выборе места и времени переговоров всё должно подчёркивать стремление к максимально возможной эффективности работы [Mayfield, с. 21].

Печатные материалы и информация к началу контактов

Следует иметь в виду, что японцы вообще, а в деловых контактах особенно, любят печатную информацию, и по своей натуре – «собиратели фактов» и любители статистики. Не удивляйтесь, а тем более не возмущайтесь, если они будут задавать вопросы, не касающиеся напрямую темы переговоров. Это значит, что они стремятся составить более полное информационное представление о вас. На все вопросы нужно

отвечать максимально точно. Любое пренебрежение фактами или статистикой может произвести негативное впечатление [Woronoff, с. 83].

В случае, если в вашей памяти или в информации под рукой нет необходимого ответа на поставленный вопрос, лучше сказать об этом, пообещав предоставить сведения при первом удобном случае. Не следует отвечать приблизительно и в самых общих выражениях. Имейте в виду, что японцы готовились к переговорам и имеют в своём распоряжении информацию, а вопросы задают нередко только для того, чтобы проверить её или уточнить детали. Не удивляйтесь, если в переговорах помимо начальства, то есть тех, кто принимает решения, будет участвовать и низшее «рабочее» звено, именно они придут на переговоры с толстыми папками разного рода документов, бумаг. Делопроизводство – это не японское изобретение, но они довели его до совершенства. Не следует усматривать в этом чрезмерное пристрастие к формальностям, крючкотворству, канцелярщине. Порядок в бумагах, учёт – это залог успешной работы.

Визитные карточки

Перед приездом в Японию, перед переговорами с японскими партнёрами следует запастись солидным количеством визитных карточек. Это неременный атрибут делового общения. При обмене визитными карточками следует прочитать протянутую вам карточку и задать несколько вежливых вопросов [Токумэ, с. 240]. Читая вслух карточку, в знак уважения к тому, кто вам представился, можно несколько раз поклониться.

Канонизированная манера обмена карточками предполагает, что вы, представляясь, держите двумя руками свою визитную карточку на уровне груди и, слегка наклонившись, передаёте её партнёру. Если он первым протянул в той же манере свою карточку, вы, держа её в одной руке, другой протягиваете свою. При этом нужно следить за тем, чтобы ваша карточка не оказалась выше его [Фукусима, с. 37]. Не рассматривайте эту церемонию как нечто отсталое или крайне консервативное. Обмен карточками – это фактически начало отношений. Если в обмен на вашу карточку партнёр не удосужился передать вам свою – для японца это символ нежелания иметь с вами отношений [Ивано, с. 158].

На переговорах визитные карточки партнёров иногда кладут перед собой, чтобы заглядывать в них при обращении по имени. Некоторые японские авторы советуют этого не делать, поскольку это выглядит «высокомерно» [Нихондзин-но дзёсики, с. 55, 56]. Но для иностранцев на первых порах это вполне допустимо, особенно в случае встречи с незнакомыми или малоизвестными партнёрами. Тем более, что японцы прекрасно понимают, что иностранцу не просто запомнить японское имя. Обращаться следует по фамилии, ни в коем случае **не** своим по имени. Последнее возможно только при очень близком знакомстве.

Подарки

В Японии принято дарить друг другу подарки. Обмен подарками входит в ритуал ведения деловых переговоров [U.S. Department of Commerce, с. 8–4]. Подношение подарков – древняя традиция. Часто это носит ритуальный характер. Ценность и содержимое подарка зависят от случая [Silberman, с. 54]. Во время переговоров подарки не должны быть слишком ценными, но при этом партнёр должен почувствовать, что вы отнеслись к выбору подарка не формально, а старались угодить его вкусу и интересам.

Стратегия переговоров

Она включает в себя следующие элементы:

- постановка реально достижимых задач
- проблема доверия
- опровержение концепции переговоров как фехтовального боя: «успешными можно считать только те переговоры, в которых обе стороны в выигрыше»
- отказ от стремления «надуть» партнёра
- максимально возможная открытость при сохранении коммерческой тайны.

Постановка реально достижимых задач

Нужно хорошо себе представлять возможности своего партнёра. Можно пригласить к участию в сделке и другие японские компании, но об этом японский партнёр должен знать заранее. Следует иметь в виду, что вопрос об участии других компаний в сделке в Японии 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 потребуется определённое время.

Проблема доверия

Успех зависит от уровня взаимного доверия. Стратегия поведения поэтому, в первую очередь, должна быть ориентирована на это. «Не следует считать время потерянным. Время – деньги, но если доверие возникло уже на первоначальной стадии, со временем после успешного завершения переговоров оно превратится в деньги. Стратегия достижения взаимного доверия должна быть взаимной, не только японской или американской. Нужно, чтобы обе стороны осознали необходимость взаимного доверия, взаимного расположения, симпатии и взаимозависимости» [McCreary, с. 34].

«Американцы ведут переговоры, чтобы подписать контракт, японцы – чтобы установить отношения... Японцы убеждены, что установление гармоничных отношений в самом начале позволит избежать конфликта в ходе переговоров... В деловых отношениях чувства

и личностные отношения значительно важнее сухих фактов» [Hendon, с. 84].

Но для достижения взаимного доверия одного желания мало. Для того, чтобы вам поверили и стали доверять, нужно проявить не только желание, но и силу. В одном из японских исследований приводятся три параметра такой «силы»: 1) сила личности, 2) сила логического мышления, 3) умение вести диалог [Комюникэ-сён-но ноухау, с. 35].



Сила личности...

Поведение во время переговоров (контактов)

Тактические схемы в переговорах (контактах) более сложные, чем их стратегия. Они допускают различные приёмы, которые могут показаться на первый взгляд противоречащими стратегическим целям. В целом, тактическое поведение можно рассматривать в двух разрезах – то, что вы говорите, и то, как вы говорите, как ведёте себя, во что одеты и прочее. Первый разрез – речевой, содержательный, второй – неречевой, поведенческий.

В речевом, главном, аспекте поведения, как отмечают японские авторы, важно умение:

- встать на позицию партнёра
- держать в памяти его задачи по переговорам
- чётко представлять себе, что вы хотите сами донести до партнёра
- придерживаться главной линии переговоров, не увлекаясь их отдельными частями
- выстроить последовательность и порядок ведения переговоров и следовать ему
- использовать гипотетические конструкции

- обращать внимание не только на слова, но и на эмоции партнёра
- строго придерживаться фактов [Комюникэ-сён-но ноухау, с. 36, 37].

Что же касается «неречевого» поведения, то теория подразделяет его на следующие составляющие:

- кинетическое (жесты, движения тела, выражение лица, взгляд)
- вокальное (интонации голоса, его громкость)
- сенсорное (прикосновение рукой, рукопожатие)
- пространственное (выбор места, обстановка, убранство, мебель, её расстановка)
- временное (выбор времени, утро, день, вечер)
- внешний вид (одежда, украшения).

Если считать, что «неречевое» поведение в контактах подчас бывает важнее речевого, то это особенно справедливо в отношении японцев [Hendon, с. 62]. Именно в Японии с давних времен уделялось особое внимание «неречевому» поведению. Оно культивировалось в двух видах – «исиндэнсин» (以心伝心) и «харагэй» (腹芸) [Yoshino, с. 13]. Первое – это достижение такого уровня взаимопонимания, когда становится возможным диалог на уровне «телепатии», второе – «язык тела» (body language), набор молчаливых жестов, который транслирует собеседнику ваше эмоциональное состояние и отношение к затронутой теме. *Харагэй* позволяет решать проблемы, не прибегая к словам. Оно требует определенных навыков в распознавании значений тех или иных жестов и телодвижений, но бывает успешным, особенно во время общения на высоком уровне [McCreary, с. 45].

В технике *харагэй* особенно часто практикуется «молчание», которое, как правило, сбивает с толку европейских и американских переговорщиков, воспринимающих его как негативную реакцию.

Лучше исключить действия или слова, направленные на то, чтобы пристыдить партнёра за невыполнение обещания, намеренную затяжку переговоров и пр., если даже они обоснованы. Те же самые упреки можно облечь в неречевую форму, которая позволит ему сохранить лицо.

Этические нормы поведения

К ним относятся:

- пунктуальность
- умение слушать партнёра и проявление максимального внимания к тому, что он говорит (сочувствие к предмету его разговора)
- проблема «улыбки на лице», хорошее отношение к шутке и юмору
- запоминание и обращение по имени (именам) к партнёру (партнёрам)
- легкость общения

- нелюбовь к слову «нет»: японец крайне редко говорит «нет», используя вместо этого «это трудно»
- отказ от дешёвой лести в пользу максимально возможной искренности
- проблема вашего костюма, цвет галстука.

Пунктуальность

В 90-е годы в американских работах по деловой этике японцев можно было найти утверждение о том, что японцы крайне непунктуальны. Один из авторов утверждал, что японцы могут опоздать на полчаса, и при этом даже не извиниться за опоздание [Whitehill, с. 59].

Но в те же годы в американских работах утверждалось и противоположное. Авторы монографии по культурным аспектам японского бизнеса отмечают соответствие японцев высоким социальным стандартам своей фирмы или организации, включая пунктуальность [Durlabhji, с. 5]. В изданном министерством торговли США в 1992 году «Руководстве для экспорта» отмечалось, что в культурном отношении японцы, как немцы и индоевропейцы, в отличие, в частности, от латиноамериканцев, «очень пунктуальны» [U.S. Department of Commerce publication, с. 8–3].

«Японец никогда не говорит «нет»

Следует иметь в виду, что японец не только не говорит «нет», но даже «да» у него не имеет значения «может быть». Если на вопрос «Вы поняли меня?» японец отвечает «да, я Вас понял», это не означает согласия с вами, а просто – «я слышал то, что Вы сказали» [Nishiyama, с. 12]. Традиция «*аидзутти*» – буквально «поддакивание» или выражение одобрения в форме кратких экспрессивных слов типа «хай», «соодесунэ» или «наруходо» – очень старая. Это форма вежливого слушания во время разговора, не более того. Не знакомые с ней иностранцы часто попадают впросак [Nishiyama, с. 12].

Для выражения несогласия также существует целый ряд экспрессивных форм. Один из японских авторов насчитал шестнадцать таких вариантов [Ueda, с. 186–189; McCreary, с. 62]. Наиболее распространенным является ответ «это трудно» или чуть мягче – «трудновато» («мудзукасий», «тётто мудзукасий»). Отрицание может содержаться и во внешне положительных оценках – «это интересно», «неплохая идея». Упорство в стремлении получить положительный ответ может заставить кого-нибудь из японских переговорщиков сказать «мы ещё раз подумаем». Но ошибочно было бы принимать это за положительный ответ или намерение пересмотреть уже принятое решение [McCreary, с. 63].

Рациональное этому объяснение – это, прежде всего, нежелание оскорбить или унижить партнёра по переговорам отказом. Это можно объяснить и желанием сохранить хорошие отношения на будущее.

Культура общения традиционно приучала японцев к отказу от прямолинейности в выражении своих чувств. Автор известной книги «Анатомия зависимости. Ключ к пониманию поведения японцев» Дои Такэо вспоминал, как будучи студентом в США был приглашён в американскую семью. Когда хозяин спросил его без обиняков «Вы не голодны?», он был настолько поражён прямоотой вопроса, что сказал, что не голоден, хотя это была неправда. «Я понимаю», – сказал хозяин и больше к этой теме не возвращался. В душе он надеялся, что хозяин будет настаивать, но тема была закрыта, и он остался с пустым желудком.

По японским представлениям, было крайне невежливо, придя впервые в незнакомый дом, признаться, что голоден. Но одновременно Дои мог рассчитывать, что не сугубо деловое – «да или нет», а более проникновенное отношение позволит главе дома догадаться, что он не прочь поесть [Doi, с. 11]. Это состояние взаимного расположения, внимательного отношения друг к другу порождает атмосферу «взаимозависимости», которое Дои определил термином «амаэ».

Традиция не выражать свои чувства напрямую, а облекать их в обтекаемую «вежливую» форму существует в виде парадигмы «хоннэ» и «татэмаэ». Первое – это то, что вы думаете и как это есть на самом деле, второе – это то, как это сформулировано и существует как форма и норма.

Умение слушать партнёра и проявление максимального внимания к тому, что он говорит. Сочувствие к предмету его разговора

Умение слушать ценится выше таланта речи. Больше слушайте – меньше говорите, будьте внимательны к тому, что и как вам говорят японские партнёры, особенно на неформальных встречах. Они часто бывают продуктивнее официальных переговоров [Woronoff, с. 83].

Важно привлечь внимание собеседника – это ключ к тому, чтобы он слушал каждое ваше слово и воспринимал жестикуляцию.

Не следует в угоду партнёру демонстрировать готовность идти на максимальные уступки. Такая готовность может вызвать обратную реакцию. Очень важно показать, что у вас есть определённые принципы и незыблемые правила, которыми вы не станете жертвовать ради достижения цели. Это вызывает уважение и готовность партнёра пойти вам навстречу. «*Не следует идти на поводу у партнёра, необходимо придерживаться своих убеждений*» [Оно, с. 30].

В принципе, не следует подражать или на ходу перенимать привычки и манеру партнёра. В своих рекомендациях некоторые авторы советуют, например, в случае угощения японскими блюдами, в частности лапшой, причмокивать, как это делают японцы [Woronoff, с. 85]. Это совсем не обязательно. Японцы прекрасно понимают, что у вас есть свои привычки, и не ждут от вас подражания, которое, кстати, может выглядеть искусственно и даже неуклюже.

Темп переговоров

Медленный темп переговоров, как правило, не связан с избранной тактикой затягивания переговоров. Как отмечают социологи, частично это связано с особенностями процесса принятия решения, когда на это требуется согласие не только участников переговоров, но и смежных отделов компании. На рутинных совещаниях внутри компании при обсуждении тех или иных вопросов участвуют представители всех смежных отделов и подразделений, имеющих к этим вопросам отношение. На переговорах с иностранными партнёрами в силу их специфики присутствие всех «смежников» невозможно. Поэтому процесс согласования с ними занимает определённое время.

Но относительная медлительность объясняется главным образом осторожностью и тщательностью в принятии решений. Лучше потратить больше времени перед принятием решения, чем потом пересматривать его. Пересмотр принятого решения – не только потерянное время и средства, но и «потеря» лица.

«Улыбка на лице»

Улыбка на лице обычно ассоциируется с радостью, удовольствием и удовлетворением. Она должна располагать к себе, делать общение с вами более приятным. «Для человеческого общения улыбка абсолютно необходима», утверждает в труде по психологии распознавания человеческого характера по его внешнему виду и поведению [Сибутани, с. 241].

В японской культуре улыбка на лице – не обязательный атрибут выражения доброжелательности. Но и она вполне присуща и может появиться и в других ситуациях – при смущении, замешательстве, дискомфорте, затруднении, стеснении, беспокойстве, волнении, разочаровании. Улыбка – часть технического набора традиции неречевой коммуникации через определённый набор жестов (*харагэй*). Поэтому нужно чутко воспринимать ход переговоров, чтобы точно определить значение улыбки [McCreary, с. 52]. Улыбка на лице ещё не означает согласия.

Один из авторов насчитал 37 вариантов искусственных улыбок (*цукуриварай*), отражающих разные смысловые и эмоциональные оттенки [Nishiyama, с. 210]. В целом у японцев нет традиции улыбаться незнакомым или малознакомым людям, которой славятся, в частности, американцы. Живущие в Японии американцы бывают неприятно поражены, когда, встретившись глазами с японцем, они улыбаются, а японец в ответ отводит глаза [Nishiyama, с. 104, 188, 190].

На переговорах ситуация может быть иной, скорее всего, улыбок будет немного, но вы вправе ожидать искренний неподдельный смех в случае удачной шутки. В одном из опросов по поводу восприятия первоапрельских шуток 30% респондентов отнесли к ним отрицательно, 20% – положительно, остальные не определились. Но среди тех, кто

отнёсся к ним с одобрением, подавляющее большинство ответили, что юмор – это «смазка» в механизме человеческих отношений [Асахи симбун, 01.04.2006]. Такое замечание справедливо и в отношении переговоров при условии соблюдения принципа: «Если у вас есть чувство юмора, позаботьтесь, чтобы было и чувство меры». В другом опросе на тему «японцы и смех» выяснилось, что 62% из них в жизни смеются часто, а 29% – редко. Разумеется, эти цифры варьируются в зависимости от возраста и места проживания и, наверное, от эпохи (к примеру, во времена глубокого экономического спада бывает не до смеха) [Асахи симбун, 03.01.2005].

В общении с партнёром будьте наблюдательны, но не подозрительны

Наблюдательность необходима, чтобы лучше узнать партнёра. Поэтому и на переговорах, и, особенно, в неофициальной обстановке старайтесь лучше узнать партнёра, его привычки и наклонности. В мелочах часто проявляется истинный характер человека [Оти, с. 20].

Как подать себя в лучшем свете

Умение преподнести себя, показать свои сильные стороны – один из факторов успеха. Нужно иметь в виду, что это умение не имеет ничего общего с фанатерией, показухой и кичливостью [Оти, с. 19–21].

Запоминание и обращение по имени (именам) к партнёру (партнёрам)

При обращении к какому-то лицу японец традиционно называет его по его должности или положению, если таковые четко выражены – «г-н президент», «г-н заведующий отделом» и т.д. По фамилии обращаются в том случае, когда положение человека не связано с какой-то должностью или чином. Нередко фамилия произносится вместе с должностью, если в данный момент присутствуют лица, занимающие одинаковое положение.

Лёгкость общения

В данном случае речь идет о способности быть простым и понятным, ясным в своих мыслях и намерениях, доступным в общении, не быть высокомерным, не быть «застёгнутым на все пуговицы мундира». Все эти качества должны быть, тем не менее, органичны, неназойливы и умеренны. Японцы высоко ценят эти качества, отчасти оттого что сами испытывают в них дефицит. Будьте внимательны, чтобы в лёгкости общения не переступить грань, когда она становится фамильярностью или назойливостью.

Проявление максимально возможной искренности

Эксперты отмечают, что в деловых отношениях японцы больше всего ценят искренность партнёра [Hendon, с. 84].

Искусство задавать вопросы

Умение задавать вопросы, логически их строить – мощное средство в достижении взаимопонимания [Хаттори, с. 10–24]. Есть несколько

правил, которые могут помочь правильно строить вопросы, адресованные японскому партнёру:

- задавать вопросы – это обычная практика в Японии, она не воспринимается отрицательно
- вопросы должны быть по существу и не должны быть пространственными, то есть превращаться в изложение вашего представления о сути проблемы
- они должны демонстрировать стремление лучше и глубже понять суть проблемы
- в них не должно быть прямого подвоха и желания поставить партнёра в тупик
- в них не должно быть язвительности или иронии
- они не должны обнаруживать незнания тех вопросов, которые, как полагает ваш партнёр, вы должны знать
- идеально, если ваши вопросы помогают партнёру лучше и точнее объяснить суть проблемы

Ваш костюм и цвет галстука

В литературе по переговорам можно встретить рекомендации одевать на переговоры костюм. Мужчинам он придаёт большую солидность и делает фигуру более «атлетической», и, следовательно, более привлекательной. Та же функция и у галстука, который придаёт стройность фигуре, подчеркивая вертикальную линию от шеи к талии [Loo, с. 52].

Особое значение имеет цвет вашего галстука. Эмоциональное восприятие цвета общеизвестно. Как считает большинство аналитиков, в вашем облике всё опосредованно влияет на атмосферу переговоров. Поэтому будьте внимательны при выборе цвета вашего галстука. В Японии считают, что красный цвет – это цвет торжества, уверенности в себе, жажды победы и боевого задора. Иногда он может восприниматься как настроение агрессивности, жажды реванша. Голубой цвет производит впечатление сдержанности, скромности и чуткости. Серый – несколько консервативен, но внушает доверие. Вы должны выбрать цвет галстука, соответствующий данному моменту и ситуации на переговорах [Ватанабэ, с. 149].

Тактические приёмы

«Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов» – решение вначале лёгких вопросов

Этот приём не обязательно наиболее эффективный. Решение вначале лёгких вопросов может создать иллюзию гладкого успешного хода переговоров, и тем большим может быть разочарование, когда переговоры зайдут в тупик при решении главных, существенных и принципиальных вопросов.

«Определение общей зоны взаимного согласия», «деление проблемы на части»

Этот приём представляется наиболее эффективным. Все вопросы «сортируются» не по степени сложности, а в зависимости от того, есть ли по ним согласие. Выделив «общую зону взаимного согласия», можно постепенно её расширять. В таком случае легче достичь компромисса по другим вопросам, так как уже согласованная часть решения создает некое поле притяжения или центростремительную силу с дополнительными импульсами для успешного поиска решений.

Тактические уловки

«Максимальное завышение первоначального уровня»

Приём старый как мир и поэтому легко разгадываемый. Тем более, как уже отмечалось, японская сторона тщательно готовится к переговорам и обычно держит в руках всю возможную информацию. Использовать этот приём возможно, но в разумных пределах. Нужно помнить, что переговоры с японцами – это не восточный базар.

«Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»

Это обычно делается с целью сбить партнёра с толку. Эта тактика – из арсенала приёмов, когда переговоры рассматриваются как битва, в которой выигрывает лишь один. Она противоречит всему тому, о чем шла речь.

«Вымогательство»

Это не поможет. Следует иметь в виду, что у японцев как переговорщиков есть масса способов мягко и вежливо отказать. Более того, в японской теории переговорного искусства «вымогательство» относится к категории «вредных» приёмов, свидетельствующих о низком уровне переговорного мастерства [Удзигава, с. 50].

«Выдвижение требований в последнюю минуту»

Не следует рассчитывать на то, что в последний момент партнёр готов будет пойти на любые уступки – лишь бы был результат, а какой – неважно. Если исходить из того, что для японских переговорщиков важнее отношения доверия, а не конкретные достижения, то этот приём малопродуктивен.

«Постановка партнёра в безвыходное положение»

Аргументы те же, что и приведённые выше.

«Ультимативность требований»

В какой-то момент можно показать, что вам некуда отступать от заявленной позиции, но это должно быть сделано не в форме ультиматума, а достаточно искренне и убедительно.

«Выдвижение требований по нарастающей»

Приём очень старый и нередко приносящий успех. Он тоже из арсенала военных приёмов – вначале заманить противника, а потом, когда он «проглотил наживу», дергать за удочку. Использование этого приёма требует филигранной техники, чтобы партнёр не заметил, что вы ему расставили сети. В противном случае – это подорванное доверие со

всеми вытекающими последствиями. В переговорах с японцами лучше не прибегать к этому приёму.

«Саями» – предоставление информации маленькими порциями

Искусство переговоров требует предоставления партнёру такого количества и качества информации, которое необходимо для взаимопонимания и конечного результата – не больше, но и не меньше. Деление на маленькие порции информации, которыми делитесь с партнёром, может быть оправдано только в случае, если это обосновано логикой переговоров.

«Дача заведомо ложной информации или блеф»

Это абсолютно неприемлемо и опасно для судьбы переговоров.

«Отказ от собственных предложений, когда партнёр уже готов пойти на их принятие»

Это подрывает отношения доверия. Лучше этого не делать.

«Двойное толкование» – сознательное включение в текст договора (контракта) формулировок, позволяющих двойное толкование, которое не было замечено партнёром, с тем чтобы трактовать соглашение в своих интересах»

В принципе, этот приём возможен, но следует иметь в виду, что это палка о двух концах. Не исключено, что ваши партнёры используют эту двусмысленность в свою пользу. Поэтому предпочтительнее ясность и четкость положений контракта. Если двусмысленность формулировок вызвана вашей неуверенностью в выполнении того или иного пункта, то нельзя рассчитывать на понимание ваших трудностей японскими партнёрами. Разгадав ваш приём, они станут, в первую очередь, сомневаться в вашей добросовестности. Они уступят вам, но с партнёрскими отношениями можно будет расстаться.

Сохранение отношений на будущее

Одно из отличий японской модели деловых взаимоотношений – в том, что отношения с партнёрами не заканчиваются подписанием соглашения о выполнении контракта. Если это и не предусмотрено в контракте, японская сторона продолжает нести моральную ответственность за его выполнение. От неё не услышишь слов «всё остальное – это теперь ваши проблемы». В основе такой позиции лежат не только моральные ценности, но и расчёт на продолжение отношений в будущем.

Библиографический список

Асахи симбун. 01.04.2006.

Асахи симбун. 03.01.2005.

Ватанабэ Ёко. Сикисай-но Синри Торику: хоннэ га миэру, сэйкаку га вакару: [Психологические уловки цветовых оттенков: проявление истинных намерений и характера]. Токио: Институт РНР, 2004.

Ивано Юкио, Инсацу топпу сэ-русман-но дзёкэн: [Правила для высшего торгового менеджера по продаже печатной продукции]. Изд. JAGAT, Токио, 2003.

Кайгай дзайрю ходзинсу. Синсюцу никкэй кигёсу-но тёса кёкка: [Результаты анализа числа японцев, проживающих за границей, и числа японских предприятий за рубежом. 2017 г. Обзор] / МИД Японии. 31.05.2017. URL: http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4_004674.html (дата обращения: 17.05.2018).

Комюникэ-сён-но ноухау-духау, Эйч-Ару Инсутитю-то: [Ноу-хау и технологии коммуникаций Института HR]. Изд. Токио: Институт РНР, 2005.

Майнити симбун. 14.07.1993.

Нихондзин-но дзёсики торэ-нингу: ситтэ инай то хадзи -о каку: [Обучение японцев истинам, которые стыдно не знать]. Изд. Токио: Институт РНР, 2008.

Оно Норико, Кацу тамэ-но Эйгёдзюцу: [Искусство управления, чтобы победить]. Токио: Бунгэйся, 2002.

Оти Масато, Дзибун продю-су дзюцу: [Искусство производить самому]. Токио: Институт РНР, 2004.

Сибутани Сёдзо. Гайкэн дакёдэ Хито-о хандансуру Гидзюцу: [Искусство распознавания человека по внешнему виду: Лицо, одежда, жестикауляция]. Токио: Институт РНР, 1998.

Токио Отона-но сэттай хякусэн: [Сто вариантов приема взрослых гостей в Токио]. Токио: изд. Эй Сюппанся, 2007.

Удзигава Хироси, Косёгото га вакатэна хито дэ модайдзёбу. Катимакэ-ни кодавара косё-кара мондай кайкэцу-тамэ-но косё-э: [Переговоры могут вести и молодые. От переговоров на выигрыш к переговорам для решения проблем]. Токио: изд. Сюва систему, 2009.

Фукусима Юми, «Урэру сёдан»-ни суру тамэ-но сэ-русу сутокку дзиссэн ру-ру: [Практические навыки успешных переговоров по продаже наличных товаров]. Токио: изд. Сюва Систему, 2008.

Хаттори Мицуо, Дарэ-дэмо вакару сятё-но сигото: [Понятная каждому работа президента компании]. Токио: изд. Бунгэйся, 2002.

Хаттори Эйген, Сицумонрёку-но ару хито га сэйко суру: ицу кики ка, нани-о кики ка, до кики ка: [Человек, умеющий задавать «вопросы», добивается успеха: когда, как и о чем спрашивать]. Токио: Институт РНР, 2003.

Alston, John., Takei, Isao., Japanese Business Culture and Practices: A Guide to Twenty-First Century Japanese Business, Universe Book, New York, 2005.

Brahm, Laurence J. When yes means no! (or yes or may be!): how to negotiate a deal in China, Tuttle Publishing, 2003.

Brannen, Christalyn, Going to Japan on Business: Protocol, Strategies, and Language for the Corporate Traveler, Vol 1, Stone Bridge Press, Berkeley, California, 2007.

De Mente, Boye Lafayette, Japanese Etiquette & Ethics In Business, NTC Business Book, U.S., 1944.

Doi, Takeo. The Anatomy of Dependence, Kodansha, Tokyo, 2002.

Durlabhji, Subhash, Marks, Norton E., Roach, Scott. Japanese business: cultural perspectives, State University of New York Press, Albany, U.S., 1993.

Hendon, Donald W., Hendon, Rebecca Angeles, Herbig Paul. Cross-Cultural Business Negotiations, Praeger, Westport, CT, U.S., 1996.

Hodgson, James, Graham, John L., Sano Yoshihiro. Doing business with new Japan: Succeeding in America's Richest International Market, Rowman and Littlefield Publishers Co., Maryland, U.S., 2008.

Loo, Tristan J., Street Negotiation: How to Resolve Any Conflict Anytime, Pagefree Publishing, Otsego, Michigan, U.S., 2006.

McCreary, Don R. Japanese-U.S. Business Negotiations: A Cross-Cultural Study, Praeger Publishers, New York, U.S., 1986.

Mayfield, Jackie, Mayfield, Milton, Martin, Drew, Herbig, Paul. How location impacts international business negotiations, St. John's University, College of Business Administration Review of Business, Vol 19. Issue 2, New York, 1998.

Nishiyama, Kazuo. Doing Business with Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication, University of Hawaii's Press, Honolulu, U.S., 2000.

Silberman, Bernard S. (editor). Japanese Character and Culture: A Book of Selected Readings, University of Arizona Press, Arizona, U.S. 1962.

Toquam, Jody L. The Eight Core Values of the Japanese Businessman: toward an Understanding of Japanese Management. «Personnel Psychology», Vol 50, Issue 1, Hogrefe Publishing, Germany, 1997.

Tung, Rosalie. How to negotiate with Japanese, California Management Review, Vol XXVI, No. 4, Summer, 1984.

Whitehill, Arthur Murray. Japanese management: tradition and transition, Taylor & Francis, U.K, 1991.

Woronoff, Jon. The 'No Nonsense' Guide to Doing Business in Japan, Basingstoke, Palgrave, England, 2001.

Yoshino Kosaku. Cultural nationalism in contemporary Japan: a sociological enquiry, Routledge, New York, 1992.

Ueda Keiko. Sixteen Ways to Avoid Saying 'No' in Japan, in: Intercultural Encounters with Japan, Simul Press, Tokyo, 1974.

U.S. Department of Commerce publication, Basic Guide to Exporting, DIANE Publishing, Pennsylvania, U.S., 1994.

References

Alston, John, Takei, Isao. (2005). Japanese Business Culture and Practices: A Guide to Twenty-First Century Japanese Business. Universe Book. New York.

Asahi Shimbun. 3 January 2005.

Brahm, Laurence J. (2003). When yes means no! (or yes or may be!): how to negotiate a deal in China. Tuttle Publishing.

Brannen, Christalyn. (2002). *Going to Japan on Business: Protocol, Strategies, and Language for the Corporate Traveler*. Vol 1. Stone Bridge Press. Berkeley. California.

De Mente, Boye Lafayette. (1944). *Japanese Etiquette & Ethics In Business*. NTC Business Book. U.S.

Doi, Takeo. (2002). *The Anatomy of Dependence*. Kodansha. Tokyo.

Durlabhji, Subhash, Marks, Norton E., Roach, Scott. (1993). *Japanese business: cultural perspectives*. State University of New York Press. Albany. U.S.

Fukushima, Yumi. (2008). «Ureru Shouudan»-ni Suru Tame-no Se-rusu Sutokku Jissen Ru-ru [Practical Rules Related To Sales Stock To Success In Negotiations]. Shuuwa Sisutemu. Tokyo.

Haji-wo Kakanai Tame-no Nihon-no Sahoo Handobukku. Kondo Tamami Kanshuu. (2008). [Japanese Manners Handbook: How Not To Find Oneself In An Awkward Situation. Editor: Kondo Tamami]. PHP Institute. Tokyo.

Hattori Eigen. Shitsumonryoku-no Aru Hito-ga Seikou Suru: Itsu Kiku-ka, Nani-wo Kiku-ka, Dou Kiku-ka. (2003). [Person With A Gift To Make Questions Is Always Successful: When, What About and How To Make Questions]. PHP Institute. Tokyo.

Hattori, Mitsuo. (2002). *Dare-demo Waku Shachou-no Shigoto* [A Company President's Work Comprehensible For Everybody]. Bungeisha. Tokyo.

Hendon, Donald W., Hendon, Rebecca Angeles., Herbig, Paul. (1996). *Cross-Cultural Business Negotiations*. Praeger. Westport, CT, U.S.

Hodgson, James, Graham, John L., Sano Yoshihiro. (2008). *Doing business with new Japan: Succeeding in America's Richest International Market*. Rowman and Littlefield Publishers Co. Maryland. U.S.

HR Inshitsu-to: Komyunike-shon-no Nouhou – Dohau. (2005). [HR Institute: Know-How and Do-How Of Communications]. PHP Institute, Tokyo.

Iwano, Yukio. (2003). *Insatsu Toppu-no Se-rusuman-no Jouken* [Requirements For Printed Matters Top Salesman]. JAGAT. Tokyo.

Kaigai Zairyuu Hojinsuu. Shinshutsu Nikkei Kigyuu-no Chousa Kekka [The Number of Japanese Citizens Staying Abroad. An Inquiry Of Japanese Enterprises Located Abroad]. Ministry of Foreign Affairs of Japan. 2017 May 31). URL: http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4_004674.html (accessed: 17 May 2018).

Loo, Tristan J. (2006). *Street Negotiation: How to Resolve Any Conflict Anytime*. Pagefree Publishing. Otsego. Michigan. U.S.

Mainichi shimbun. 14 May 1993.

McCreary, Don R. (1986). *Japanese-U.S. Business Negotiations: A Cross-Cultural Study*. Praeger Publishers. New York.

Mayfield, Jackie, Mayfield, Milton, Martin, Drew, Herbig, Paul. (1998). *How location impacts international business negotiations*. St. John's University. College of Business Administration. Review of Business. Vol 19. Issue 2. New York.

Nishiyama, Kazuo. (2000). *Doing Business with Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication*, University of Hawaii's Press. Honolulu. U.S.

Ochi, Masato. (2004). *Jibun Purodyu-su Jutsu* [The Way To Produce Yourself]. PHP Institute. Tokyo.

Ono, Norio. (2002). *Katsu Tame-no Eigyouu Jutsu* [Business Skill to Win]. Bungeisha. Tokyo.

Shibutani Shouzou. (1998). *Gaiken dake-de Hito-wo Handan Suru Jutsu* [Skill How To Judge About A Person By His Appearance]. PHP Institute. Tokyo.

Silberman, Bernard S. (editor) (1962). *Japanese Character and Culture: A Book of Selected Readings*, University of Arizona Press, Arizona, U.S.

Tokyo Otona-no Settai Hyakusen. (2007). [Hundred Variations of Receiving Adult Guests in Tokyo]. Ei Publishing. Tokyo.

Tung, Rosalie. (1984). *How to negotiate with Japanese*. California Management Review. Vol. XXVI. No. 4. Summer.

Toquam, Jody L. (1997). *The Eight Core Values of the Japanese Businessman: Toward an Understanding of Japanese Management*. «Personnel Psychology», Vol 50, Issue 1, Hogrefe Publishing, Germany.

Watanabe Yoko. (2004). *Shikisai-no Shinri Torikku: Honne ga Mieru, Seikaku ga Wakaru* [The Psychological Trick of Color: Real Intention Seen And Personality Understood]. PHP Institute. Tokyo.

Whitehill, Arthur Murray. (1991). *Japanese management: tradition and transition*. Taylor & Francis. U.K.

Woronoff, Jon. (2001). *The 'No Nonsense' Guide to Doing Business in Japan*, Basingstoke, Palgrave, England.

Yoshino, Kosaku. (1992). *Cultural nationalism in contemporary Japan: a sociological enquiry*, Routledge, New York.

Ueda, Keiko. (1974). *Sixteen Ways to Avoid Saying 'No' in Japan*, in: *Intercultural Encounters with Japan*, Simul Press, Tokyo.

Ujigawa, Hiroshi. (2009). *Koushougoto-ga Wakatena Hito-demo Daijoubu* [Negotiation Skill Affordable Even For Youngsters]. Shuuwa sistem. Tokyo, 2009.

U.S. Department of Commerce publication. *Basic Guide to Exporting*. (1994). DIANE Publishing. Pennsylvania. U.S.