Санкт-Петербургский государственный университет

**ГОРЕВАЯ Анастасия Ивановна**

Выпускная квалификационная работа

«**Культурные факторы ведения бизнеса в Японии»**

Уровень образования: Бакалавриат

Направление 41.03.05 «Международные отношения»

Основная образовательная программа

СВ.5034.2016 «Международные отношения»

Научный руководитель:

Доцент, кафедра европейских исследований,

Гудалов Николай Николаевич

Рецензент:

Доцент, кафедра международных гуманитарных связей,

Боголюбова Наталья Михайловна

Санкт-Петербург

2020

Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc41675822)

[Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ 8](#_Toc41675823)

[1.1.Экономическая дипломатия в системе международных отношений 8](#_Toc41675824)

[1.2.Бизнес-коммуникации как объект экономической дипломатии 11](#_Toc41675825)

[1.3.Культурный фактор в ведении бизнеса 15](#_Toc41675826)

[Глава 2. Факторы японской культуры и их влияние на формирование бизнес-коммуникаций 26](#_Toc41675827)

[2.1. Исторические и географические предпосылки формирования японской бизнес-модели и деловых коммуникаций 26](#_Toc41675828)

[2.2. Влияние религии и социально-культурных факторов 29](#_Toc41675829)

[2.3. Характеристика современной японской деловой культуры и особенностей ведения бизнеса 33](#_Toc41675830)

[2.4. Анализ деловых коммуникаций Японии с точки зрения основных коммуникационных моделей 39](#_Toc41675831)

[Глава 3. Взаимодействие японского и российского бизнеса. 43](#_Toc41675832)

[3.1. Основные проблемы деловых коммуникаций представителей Японии и России 43](#_Toc41675833)

[3.2. Пути преодоления культурных барьеров и перспективы российско-японских бизнес-коммуникаций 52](#_Toc41675834)

[Заключение 57](#_Toc41675835)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 60](#_Toc41675836)

[Приложение А 66](#_Toc41675837)

[Приложение В 69](#_Toc41675838)

[Приложение Г 70](#_Toc41675839)

# ВВЕДЕНИЕ

Важность деловых коммуникаций в современном мире сложно преуменьшить, экономика – это тот «кислород», который питает любое государство. В современном мире происходит интенсивный международный товарообмен, а также финансовое и инвестиционное взаимодействие. Однако, не смотря на заметно усилившуюся глобализацию, стирающую границы между странами, народы все же сохраняют свои культурные традиции. Исторически сложилось так, что обычаи и традиции одной страны могут быть незнакомы и чужды другой. В связи с этим возникают определенные коммуникационные барьеры, преодоление которых в том числе требует особой теоретической подготовки.

Японская культура формировалась в силу разнообразных этнических взаимодействий на протяжении длительного времени. Неотъемлемыми факторами формирования взглядов японцев выступали малое количество природных ресурсов и земли для ведения сельского хозяйства, к тому же всегда присутствовала высокая вероятность стихийных разрушений. Япония является страной с богатой культурой, не похожей ни на одну другую культуру мира. Она формировалась на границе средних веков, что сделало её динамично развивающейся, но в то же время подверженной влиянию уже сформировавшихся культур извне, например, Китайской, привнесшей в культуру Японии любовь к церемониалу, что в свою очередь нашло отражение в ведении бизнеса японцами. На сегодняшний день Япония является одной из наиболее технологически и экономически развитых стран мира, что делает ее особо привлекательной в качестве иностранного партнера. Владение деловой этикой и учёт человеческого фактора в бизнес-отношениях с японскими партнёрами стало необходимым минимумом, который следует соблюдать в взаимоотношениях с представителями данной страны.

**Актуальность** данного исследования обуславливается рядом причин.

*Во-первых*, актуальность данной работы определяется спецификой ведения бизнеса японцами. На данном этапе развития вековые стереотипы и традиции смешались с новыми взглядами, модернизацией и глобализацией во всех сферах жизни. Собственно, именно эти явления определили особенности страны и стали визитной карточкой «Страны Восходящего Солнца».

*Во-вторых*, в современных международных отношениях, бизнес отношениях и социальных отношениях в сфере взаимодействия с Японией различные непонимания часто появляются не столько от неверных трактовок и незнания культуры, сколько от большого количество неактуальной информации. Бизнес сфера в Японии на сегодняшний день одна из наиболее динамично меняющихся составляющих жизни общества. Ещё с конца двадцатого века меняется его структура, сменяются акценты с строго традиционных подходов к преобладанию интернационализации и понимания необходимости международного сотрудничества. Как бы то ни было, большинство русскоязычных исследований затрагивают исключительно политические аспекты отношений между двумя странами, но что касается деловой культуры и её влияния на ведение бизнеса Японией – исследования практически отсутствуют.

*В-третьих*, для планомерно развивающихся международных рынков, особенно для малого и среднего бизнесов, культурологический аспект имеет критически важное значение. Зачастую культурологический аспект склонно недооценивать при планировании развития собственного бизнеса в условиях глобализации. Таким образом, демонстрация неотрывного влияния культуры на бизнес Японии будет актуальной как для планирующих выходить на местный экономический рынок компаний, так и для иных развивающихся рынков, в том числе и для России.

**Объект исследования** – коммуникационная культура Японии.

**Предмет исследования** – японские бизнес-коммуникации и их особенности, сформированные под влиянием культурных факторов.

**Цель исследования** – выявление культурных факторов, оказывающих наибольшее влияние на ведение бизнеса в Японии. В рамках поставленной цели будут решаться следующие **задачи**:

1. Определение места экономической дипломатии в системе международных отношений.
2. Исследование понятия бизнес-коммуникаций и особенностей их построения.
3. Рассмотрение культурного фактора в ведении бизнеса.
4. Исследование исторических и географических предпосылок формирования японской бизнес-модели и деловых коммуникаций.
5. Определение влияния религии и социально-культурных факторов на бизнес-коммуникации в Японии.
6. Изучение особенностей современной японской деловой культуры.
7. Выявление основных культурных барьеров на пути построения эффективных российско-японских отношений и определение возможных путей решения данных проблем.

В работе использовались актуальные данные интернет ресурсов. Так, на странице российско-японского делового совета приводится информация о сотрудничестве России и Японии в сфере бизнеса на современном этапе и очерчиваются перспективы отношений.[[1]](#footnote-2) Для подкрепления результатов исследования статистическими данными использовались некоторые международные рейтинги: Рейтинг 100 стран и регионов по уровню владения английским языком[[2]](#footnote-3), Индекс Mastercard по количеству женщин предпринимателей в стране.[[3]](#footnote-4) Для сравнения бизнес-культуры России и Японии использовались инструменты сайта Hofstede Insights.[[4]](#footnote-5)

В работе использованы учебные пособия, монографии и статьи, освещающие общие вопросы международной дипломатии и деловых коммуникаций: Шевченко Б. И. «Экономическая дипломатия в современной системе международных отношений»[[5]](#footnote-6), Цыганков П. А. «Системный подход в теории международных отношений»[[6]](#footnote-7), Марушин Д.В. «Роль бизнес-дипломатии во внешнеполитической деятельности России»[[7]](#footnote-8), Пушных В.А. «Межкультурный менеджмент: учебное пособие».[[8]](#footnote-9) Также цитируются научные работы, посвященные проблеме японской культуры и особенности деловых отношений в Японии: Стоногина Ю. Б. «Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен»[[9]](#footnote-10), Саркисов К. О. «Поведение японцев в деловых отношениях»[[10]](#footnote-11), Гуревич Т.М. «Человек в японском лингвокультурном пространстве»[[11]](#footnote-12) и многие другие. Несмотря на то, что тема Японской бизнес-культуры в достаточной степени исследована вышеперечисленными авторами, проблема изучения основных барьеров российско-японских деловых отношений остается актуальной.

**Научная новизна** работы обусловлена рассмотрением влияния культурных факторов на бизнес коммуникации в контексте различных коммуникационных моделей. В частности, проводится анализ японской культуры и бизнес-коммуникаций согласно методике Герарда Хофстеде, Джеймса Кэрри, Эдварда Холла. Аналогичный анализ проводится и в отношении российской культуры и бизнес-коммуникаций. Данные сопоставляются, на основании теоретических основ приведенных методик делается вывод относительно наиболее сложных моментов взаимодействия двух культур.

В работе использованы такие общенаучные **методы исследования** как анализ и синтез, сравнение, метод аналогии. При анализе профилей деловых культур используются специальные методы: методика Г. Хофстеде, классификация культур Дж. Кэрри и модель Э. Холла.

**Структура** данной работы представлена в виде введения, трёх глав, разделенных на параграфы, заключения, списка использованных источников и приложений.

# Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ

## Экономическая дипломатия в системе международных отношений

Дипломатическое взаимодействие стран приобретает все большее значение в современном мире. Эксперты из многих областей – политологи, журналисты, специалисты международных отношений – сходятся в том, что на сегодняшний день можно наблюдать существенную политизацию в области экономики, а в области международной политики – её склонность к экономике.[[12]](#footnote-13) Таким образом экономическая дипломатия непосредственно выходит на первый план в международных отношениях.

Под термином «международные отношения» традиционно подразумевается система связей между государствами. Международные отношения имеют крайне сложную структуру, основное место в которой отведено международной политике.[[13]](#footnote-14) Экономическая дипломатия является результатом все возрастающего значения экономических факторов в сфере международных отношений. Практически 60 % своего рабочего времени дипломаты отводят экономическим вопросам.[[14]](#footnote-15)

Принятые дипломатические решения в экономической, политической и прочих сферах обуславливают эффективность международных экономических отношений и мировой экономики как таковой. В этой системе экономическая дипломатия решает следующие задачи:[[15]](#footnote-16)

* на международной арене требуется достижение всех поставленных стратегических целей;
* необходимо обеспечение на высоком уровне недискриминационных и равноправных условий внедрения в мировое хозяйство как минимум, а для международного торгово-экономического сотрудничества необходимо достижение ранее выделенных выгод и привилегий как максимум;
* лоббирование интересов и их защита в рамках отечественного бизнеса на уровне глобального рынка;
* необходимо способствовать привлечению плодотворных ресурсов извне в национальную экономику.

Цель экономической дипломатии заключается в формировании мирохозяйственной среды, которая бы плодотворно влияла на любые международные операции национальных компаний и способствовала расширению выхода этих компаний на международный уровень, усиливая тем самым их позиции в пределах как национальны, так и международных рынков.[[16]](#footnote-17)

Краткий внешне-экономический словарь содержит следующее определение для феномена экономической дипломатии: это «специфическая область современной дипломатической деятельности, связанная с использованием экономических проблем в качестве объекта, средства борьбы и сотрудничества в международных отношениях».[[17]](#footnote-18)

Российская практика корректирует это определение следующим образом: «Экономическая дипломатия представляет совокупность организационно-правовых инструментов и действий во внешнеэкономической сфере с опорой на национальные интересы и скоординированное взаимодействие государственных и негосударственных структур в целях обеспечения устойчивого развития страны и ее безопасности в условиях глобализации».[[18]](#footnote-19)

В любом случае понимаем экономическую дипломатию как, во-первых, элемент внешней политики и, во-вторых, как предмет международной деятельности государства.

В новых условиях развития мирового хозяйства на рубеже ХХ-ХIX веков роль экономической дипломатии значительно возросла как возросло значение экономической составляющей во всех областях общественной жизни. Страны стали активно взаимодействовать между собой, формируя наряду с «внутренней» экономикой – «внешнюю», которая во многом обуславливает положение государства в мировом сообществе и степень его влияния на решение ключевых мировых проблем.

Экономическая дипломатия является инструментом обеспечения для страны и ее хозяйствующих субъектов выгодных условий для сотрудничества с зарубежными государствами в экономической сфере. В конечном итоге, результат эффективной дипломатической коммуникации выражается в достижении взаимовыгодных условий, повышению прибыльности, росту качества и уровня жизни населения стран. Вышесказанное обуславливает важность эффективной коммуникации и поиска компромиссных решений.[[19]](#footnote-20) Именно нахождение баланса, а не дискриминация партнера стоит во главе успешной дипломатической миссии.[[20]](#footnote-21)

Исходя из того, что сказано выше, можно сделать вывод, что формирование международных дипломатических коммуникаций в экономической сфере, должно происходить с учетом основ и особенностей ведения бизнеса в стране-партнере, которые в свою очередь формируются под влиянием ряда факторов.

## Бизнес-коммуникации как объект экономической дипломатии

Прежде, чем перейти к рассмотрению теории влияния культурного фактора на ведение бизнеса в странах мира, целесообразно рассмотреть термин «бизнес-коммуникации», как описывающий явление, которое тесно связано с проведением экономической дипломатии.

Бизнес-коммуникации объединяют в себе формы делового общения, которое в этом контексте может пониматься как технология ведения бизнеса.

Более того, феномену бизнес-коммуникаций придается крайне большое значение, настолько, что в 1970 году образовалась международная ассоциация бизнес-коммуникаций под названием «The International Association of Business Communicators» (IABC). Сегодня членство в этой организации имеет боле 15000 хозяйствующих субъектов из 80 стран мира, в рамках членства они повышают профессиональные навыки в разных сферах ведения бизнеса: маркетинге, управлении персоналом и проч.

Профессор кафедры социологии и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов В.А. Спивак,[[21]](#footnote-22) рассматривает бизнес-коммуникации не только как полностью самостоятельную единицу, но и как и функцию, осуществляемую в процессе менеджмента. Так, автор дает им данную трактовку: «по содержанию можно было бы считать понятия «коммуникации» и «общение» синонимами, с той только разницей, что общение — это больше психологическое явление, а, говоря о коммуникациях, мы должны пояснить, какой из аспектов коммуникации мы имеем в виду: психический, информационный, технико-технологический или организационно-экономический».[[22]](#footnote-23) В.А. Спивак отмечает далее, что процесс общения можно рассматривать с трех сторон:

* коммуникативной, которая означает передачу информации;
* интерактивной, подразумевающей взаимодействие;
* перцептивной, означающей взаимовосприятие.

 Бизнес-коммуникации могут рассматриваться и как наука, которая исследует особенности процесса взаимодействия между людьми в вопросах делового сотрудничества и непосредственную эффективность подобных взаимодействий.[[23]](#footnote-24)

Следует отметить, что по мнению специалистов, более результативными международные экономические коммуникации являются, если государство не регулирует отношения, а представители бизнеса двух стран могут общаться напрямую, ведь в рамках крупных бизнесов достижение взаимопонимания намного более простая задача ввиду опытности предпринимателей, научившихся идти на компромиссы и умело балансировать среди интересов личных и интересов своих партнёров. Исходя из этого специалисты утверждают, что правительствам государств нужно опираться на данный опыт компаний, перенимая данную практику.[[24]](#footnote-25)

Итак, феномен бизнес-дипломатии можно рассматривать как форму международной публичной коммуникации. Современный автор Марушин Д.В. дает следующее определение данному понятию: «это неофициальная переговорная деятельность независимых от правительств физических и юридических лиц, коммерческих организаций, направленная на развитие и улучшение отношений между бизнес-структурами разных стран в экономической и социальной сферах, а также установления диалога с глобальным гражданским обществом с целью информационного обмена, установления нового мирового экономического порядка в условиях глобализации».[[25]](#footnote-26) Исходя их вышеперечисленных трактовок, можно сделать вывод, что акторами бизнес-дипломатии являются коммерческие негосударственные компании и их представители.

Бизнес-структуры современных стран являются наиболее гибкими, подвижными и открытыми для коммуникаций общественным институтами.

Одним из немаловажных условий эффективных бизнес-коммуникаций является вовлеченность всех заинтересованных сторон в переговорный процесс.

Если рассмотреть историческое развитие бизнеса в мире, то становится возможным выделить несколько этапов (табл.1).

Таблица 1 – Этапы развития международного бизнеса[[26]](#footnote-27)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап и временные рамки | Развитие экономики | Международные бизнес-коммуникации |
| Эра коммерции (1500 – 1850 гг.) | В то же время что и с межгосударственной торговлей в поле финансирования и страховки начали входить в том числе и путешествия с целью торговли, что стало точкой отсчета в развитии бизнес услуг как инвестирование и страхование. В то время в Европе с высокой скоростью шло развитие промышленности, что включало в себя судостроение, обработки металлов и переработки сырья из-за рубежа. | 1. На деловые отношения стран производят влияние зарубежные государства. Например, Япония в середине XVII века ушла в самоизоляцию, в то время до правления Петра I в России подобным примером можно назвать ограничение торговли зарубежных купцов, иногда и полный для них запрет.2. Оказывается государственная поддержка в построении и ведении бизнеса за границей для предпринимателей . |
| Эра экспансии (1850-1914 гг.) | Индустриальное развитие Европы. Империи переходят к окончательному этапу оформления и структуризации. Происходит переход развитых государств от торговли посредством зарубежных товаров к непосредственно самостоятельной добыче сырья и иным перспективным отраслям бизнеса на международной арене в экономической сфере. | Основные мотивы:* возможность использовать максимально эффективные ресурсы (природные, сырьевые, энергетические);
* расширение рынков сбыта;используются свободные финансы;
* использование возможностей в законодательствах других стран, например, в налоговых и таможенных декларациях.
 |
| Эра концессий (1914-1945 гг.) | Самые крупные фирмы-концессионеры выходили на уровень независимых экономических микрогосударств, что приводили в жизнь множественные функции, как например образовательные, медицинские, производственные и торговые, иногда даже полицейские.  | Передел мирового рынка после Первой мировой войны, период Великой депрессии 1929-1932 гг. Заострение вопроса эффективности развития бизнеса на международной арене, интернационализация человеческих ресурсов. |
| Эра национальных государств (1945-1970 гг.) | Становление и развитие новых стран, с развитой экономической базой, кадровой структурой и технологическим устройством. Получение в качестве результатов колониального развития хозяйств негативных эффектов: от использования всего одного продукта продажи до весомых потерь в области финансов и капитала. | Подъём развития в международном бизнесе. Так, колониальные страны становятся самостоятельными в международных рынках, они активно ищут рынки сбыта для национальных товаров. Также их интересуют возможные объекты для вложения собственных инвестиций. Развитие международного капитала. Становление мультинационального бизнеса на базе крупных корпораций США. |
| Эра глобализации (начиная с 70-х гг. 20 в.) | Мировой прогресс и развитие международного бизнеса. Революционные изменения в технологической, экономической, политической и социальной сферах.  | Государство пользуется всеми выведенными положительными аспектами в международном бизнесе, не испытывая недостатка в каких-либо возможностях или ресурсах. В то же время растет зависимость от мирового рынка. |

Анализ вышерасположенной таблицы позволяет сделать вывод о том, что на протяжении веков международные бизнес-отношения приобретали все большую глубину, а экономики стран – большую взаимозависимость. На этапе глобализации (современном этапе) взаимодействие в экономической сфере становится важным фактором развития отношений между странами, что существенно повышает значение бизнес-дипломатии.

## Культурный фактор в ведении бизнеса

Культура стран оказывает прямое влияние на ведение бизнеса и построение деловых коммуникаций, определяя особенности многих аспектов: порядок встреч, составления контрактов, ведение переговорного процесса. Специалисты отмечают, что культурные различия основаны на «фундаментальных расхождениях ценностных ориентаций».[[27]](#footnote-28)

В 70-х годах ХХ в. в Герард Хендрик Хофстеде исследовал 66 стран мира на предмет выявления особенностей культур различных стран, и в результате своих исследований он выделил несколько основополагающих критериев, которыми может быть описан особенности и стиль ведения бизнеса представителями разных культур. Так появился сравнительный анализ бизнес-культур, основанный на оценке четырех показателей:[[28]](#footnote-29)

1) индекс индивидуализма/коллективизма;

2) степень иерархической дистанцированности описывающий степень авторитарности власти;

3) степень избегания неопределенности, характеризующая готовность идти на риск;

4) мужественность (соревновательный характер) стиля ведения бизнеса.

Позднее были добавлены еще два критерия: [[29]](#footnote-30)

5) долгосрочная ориентация;

6) сдержанность.

Рисунок 1 – Классификация культур Г.Хофстеде[[30]](#footnote-31)

Критерии классификации культур

Иерархическая дистанцированность

избегание неопределенности

мужественность

индивидуализм

долгосрочная ориентация

сдержанность

*Индекс индивидуализма/коллективизма (И/К)* описывает степень взаимодействия индивидов в группе, их зависимость друг от друга. Высокий индекс индивидуализма означает, что представители культуры сосредоточены на своих целях и личных достижениях. В коллективистских культурах, напротив, приоритетными являются интересы группы. Г. Хофстеде утверждал, что главным преимуществам человека среди агрессивной окружающей среды является принадлежность к группе. Она позволяет личности осознать свою идентичность, найти своё место и защитить самого себя от опасностей внешнего мира. Именно поэтому одна из основных ценностей человека это сохранение верности данной группе.[[31]](#footnote-32)

Большинство стран, как отмечают некоторые специалисты, имеют коллективистский тип культуры. Ярким же представителем индивидуализма являются США. Связи между людьми и ответственность друг за друга здесь слабы. В коллективистских обществах в основе отношений лежит семейная мораль. Вспомним, девиз трех мушкетеров, который вложил в уста своих героев А. Дюма: «Один за всех, и все за одного», - этот слоган хорошо характеризует отношения в коллективах с культурой коллективистского типа.

*Иерархическая дистанция (И/Д индекс)* – описывает насколько удалены друг от друга члены общества, находящиеся на разных иерархических ступенях. Индексом иерархической дистанции оценить отношение в обществе к социальному неравноправию. Хофстеде определял этот индекс, прежде всего, как показатель эмоциональной дистанции между начальником и его подчиненными. Высокая степень дистанцированности власти означает страх подчиненных перед начальником и авторитарный стиль руководства.

Согласно методологии Г. Хофстеде наиболее высокие показатели дистанцированности власти в таких странах как Гватемала, Северная Корея, в странах Латинской Америки. Также значение индекса велико для России. И/Д США ниже среднего (40), наиболее низкие показатели в Европейских странах: Австрия(11), Дания (18).[[32]](#footnote-33)

*Степень избегания неопределенности (И/Р индекс)* описывает уровень избегания риска, или же, напротив, готовности к нему. Этот параметр демонстрирует уровень свободы действий представителей культуры, или же их запрограммированность. Люди в культурах с низким индексом И/Р более подвижны, готовы к инновациям. Низкий уровень данного показателя зафиксирован в таких странах как Дании (23) и Швеция (29). Высокий – в латиноамериканских странах, Германии, Бельгии, странах Южной и Восточной Европы. В США показатель ниже среднего (46) (см. Приложение А). В странах с высоким значением данного индекса большое значение имеет соблюдение официальных предписаний, написание отчетов, детализация служебных обязанностей.

*Мужской (соревновательный) или женский стиль поведения. (Индекс М/Ж).* В культурах мужского типа приоритет отдается требовательности и стремлению к высоким достижениям. Женщины и мужчины играют в обществе разные роли. В странах с поведением по женскому типу приветствуется скромность, равноправие полов, служение людям, здесь ценится работа в приятном коллективе, а не возможность сделать карьеру.

Странами с низким показателем мужественности культуры являются Норвегия (8) и Швеция (5). В Японии этот показатель особенно высок (95).

В Приложении А приведены данные исследований стран мира Хофстеда по описанным выше четырем показателям.

Более поздними показателями, введенными Г. Хофстеде в свою концепцию, стали «долгосрочная ориентация» и «сдержанность». Этот показатель характеризует временный горизонт людей в обществе.

В странах, культура которых имеет с *долгосрочную ориентацию*, люди склонны к прагматизму и более экономны. В тех странах, где ориентация на краткосрочную перспективу, люди склонны уделять больше внимания принципам, последовательности и правде, здесь нередко им склонен национализм.[[33]](#footnote-34) Если общество имеет краткосрочную ориентацию, то приоритет в нем отдается текущим событиям. Долгосрочная ориентация предполагает взгляд в будущее. Так, США имеют краткосрочную ориентацию, что отражается в важности краткосрочной прибыли и быстрых результатов (например, отчеты о прибылях и убытках формируются ежеквартально). Это также отражено в сильном чувстве патриотизма и социальных стандартов.

Высокий индекс долгосрочной ориентации характерен странам Восточной Азии.

*Сдержанность (или, напротив, индульгенция – потакание желаниям)* определяет степень стремления общества к получению удовольствий от жизни. Это измерение Хофстеда было открыто и описано вместе с Михаилом Минковым.[[34]](#footnote-35) В странах с высоким показателем сдержанности больше подавляется стремление к удовлетворению своих потребностей в развлечении и прочих, поведение людей регулируется более строго. В странах с низким показателем сдержанности поощряется относительно бесплатное удовлетворение собственных побуждений и эмоций людей, таких как удовольствие от жизни и веселье.

Помимо выделенных Хофстедом особенностей, в типологии бизнес-культур уделяется большое значение преобладающему, характерному для культуры типу коммуникаций. По данному параметру любые нации можно ранжировать по степени контекстности их национальной культуры.

Есть низкоконтекстные культуры, в которых коммуникации имеют лингвистический характер и не зависят от эмоциональной нагрузки. Но есть культуры, в которых вес вербальной нагрузки меньше, поскольку многое завуалировано в контексте. Профессор антропологии Эдвард Холл предложил разделить культуры на высококонтекстные и низкоконтекстные, в зависимости от значимости контекста в коммуникациях стран, он присвоил им определенные ранги (рис.2).



Рисунок 2- Контекстное ранжирование культур[[35]](#footnote-36)

Наблюдается высокая корреляция между высококонтекстными и низкоконтекстными параметрами, такими параметрами Хофстеда, как индивидуализм и коллективизм, и уровнем иерархической дистанцированности.

Так, в низкоконтекстной культуре северной Америки достаточно низки различия в иерархии, а уровень индивидуализма же наоборот высок. В то же время высококонтекстным арабским культурам свойственно значительное различие между крайне низким уровнем индивидуализма и иерархическими уровнями.

Культура с высоким контекстом содержит много контекстных элементов, без понимания которых становится достаточно сложно эффективно коммуницировать. В культуре низкого контекста мало что воспринимается как должное. Хотя это означает, что требуется больше объяснений, это также означает, что меньше шансов недопонимания представителями других культур.

Эту особенность можно проиллюстрировать на следующем примере. Французские контракты, как правило, короткие по содержанию, так как большая часть информации доступна во французской культуре с высоким контекстом. В то время как американская культура имеет низкий контекст, поэтому текст американских контрактов куда более длинный и детализированный.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика высококонтекстных и низкоконтекстных культур[[36]](#footnote-37)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Высококонтекстная культура | Низкоконтекстная культура |
| Особенности сообщений | Часто используются скрытые и неявные сообщения, с использованием метафор и чтения между строк. | Большое количество открытых и явных сообщений, которые просты и понятны. |
| Локус контроля | На внутренних причинах | На факторах внешнего характера |
| Использование невербальных коммуникаций | Интенсивное  | Отдается предпочтение вербальным коммуникациям |
| Выражение эмоций | Сдержанное  | Видимые внешние реакции |
| Сплочённость групп | Большое значение придается принадлежности группе. Сильное чувство семейности. | Отношение к группе гибкое, нет сильной привязанности |
| Уровень приверженности отношениям  | Высокая приверженность долгосрочным отношениям. |  Отношения важнее достижения цели. Низкая привязанность к отношениям. Цели важнее. |
| Гибкость времени и сроков | Гибкий подход. Процесс важнее результата. | Высокий уровень тайм-менеджмента. Ориентация на результат. |

Специалисты отмечают, что «даже в низкоконтекстных культурах общение в значительной степени зависит от культурных особенностей».[[37]](#footnote-38) Но еще больше это влияния в культурах высококонтекстных. Здесь, как правило, деловая часть взаимоотношений, предваряется этапом знакомства, во время которого партнеры лучше узнают друг друга. Понимание контекста осложняется еще больше по причине того, что «один и тот же тип невербальных коммуникаций может принимать отличные значения в разных культурах».[[38]](#footnote-39)

Представляет интерес и классификация Джеймса Кэрри, который предложил две базовые модели коммуникаций: трансмиссионную и ритуальную (табл.3).

Таблица 3 – Базовые модели коммуникаций по Дж. Кэрри[[39]](#footnote-40)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Трансмиссионная модель (transmission model) | Ритуальная модель (ritual model) |
| Базовая метафора (basic metaphor) | Транспортировка (transportation) | Церемония (ceremony) |
| Роли участников (participant roles) | Отправитель и получатель (sender&receiver) | Участники (participants) |
| Рольсмысла (role of meaning) | Отправлен – получен (sent&received) | Создан – пересоздан(created-recreated) |
| Критерий успеха (criterion of success) | Точность трансмиссии (accuracy of transmission) | Чувство общности (sense of community) |
| Базовая функция (basic function) | Влияние в пространстве (influenceacross space) | Точность во времени (community across time) |

Трансмиссионная модель свойственна западному обществу. В ритуальной модели гораздо важнее соучастие, чем просто передача информации (трансмиссия).

Помимо вышеперечисленного достаточно весомым аспектом дифференциации культур можно назвать отношение ко времени. Различные деловые культуры по-разному относятся ко времени и, как следствие, используют его тоже по-разному. Традиционно выделяются два основных полюса - Восток и Запад.[[40]](#footnote-41)

Как правило, темпы жизни и бизнеса в восточных культурах меньше, образно можно сказать, что время здесь «течет» медленнее, чем в западных странах.

В зависимости от отношения ко времени выделяют монактивные, полиактивные и реактивные культуры.

 Для представителей моноактивной культуры характерно линейное отношение ко времени: по направлению прошлое-настоящее-будущее. (рис. 3).



Рисунок 3 - Линейное время[[41]](#footnote-42)

В этих культурах время используется как можно эффективнее.

На рис. 4 схематически изображен процесс планирования времени в моноактивных культурах.



Рисунок 4 - Планирование времени [[42]](#footnote-43)

Представители полиактивных культур не связаны так жестко временными рамками. Они пренебрегают расписаниями и инструкциями, тратят время нерационально.

Яркими представителями таких культур являются жители Южной Америки, Италии, Испании и Мексики. Здесь большое значение приобретает степень дружбы и близости с человеком.

В то же время у вышеперечисленных двух типов культур есть нечто общее - они распоряжаются своим временем. В реактивных культурах люди адаптируются к нему.[[43]](#footnote-44) Здесь развита идея цикличности времени. «Зачем спешить с заключением сделки или подписанием контракта? Завтра будет новый день, времени достаточно, чтобы все успеть».[[44]](#footnote-45)

Жители этих стран (Востока) обдумывают решения долго и тщательно, без спешки. При этом представители таких культур имеют острое чувство ценности времени и очень пунктуальны.[[45]](#footnote-46)

Такое разное отношение ко времени может послужить барьером в межкультурных коммуникациях, поэтому данный факт нужно учитывать, чтобы общение было успешным.

Впрочем, все вышеперечисленные факторы в значительной степени влияют на формирование национальной деловой культуры, их необходимо учитывать при построении бизнес-коммуникаций с представителями разных стран.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены такие понятия как «экономическая дипломатия» и «бизнес коммуникации». И обоснована их значимость в современном мире. Экономическая дипломатия направлена на установление международных отношений во внешнеэкономической сфере, ее цель - обеспечение устойчивого развития страны и ее безопасности в условиях глобализации. Бизнес-коммуникации - это технологии ведения бизнеса, построения процесса обмена и обработки информации в процессе делового общения. Характер бизнес-коммуникаций в разных странах может принимать свои особы черты, в зависимости от ценностных ориентаций в обществе. Таким образом, культурные факторы оказывают прямое влияние на особенности ведения бизнеса. В главе было рассмотрено несколько теорий, в рамках которых дается классификация культурам разных стран мира: теория Генрика Хофстеде (который выделяет шесть основных критериев, характеризующих стиль ведения бизнеса в разных странах: индивидуализм, дистанция власти, избегание неопределенности, мужественность, сдержанность, долгосрочная ориентация), классификация Джеймса Кэрри (трансмиссионные и ритуальные культуры), классификация Эдварда Холла (высококонтекстные и низкоконтекстные культуры), а также разделение культур на группы по критерию отношения ко времени (полиактивные, моноактивные и реактивные культуры). Рассмотренные особенности культур позволяют сделать вывод о том, что их необходимо учитывать при построении бизнес-коммуникаций с представителями разных стран.

# Глава 2. Факторы японской культуры и их влияние на формирование бизнес-коммуникаций

## 2.1. Исторические и географические предпосылки формирования японской бизнес-модели и деловых коммуникаций

*«О, вот она – чудесная страна,*

*Заветный край мой – Акицусима!*

*Как крылья стрекозы, простёрты острова, Страна Ямато – вот она!»[[46]](#footnote-47)*

Япония – страна, которая не похожа ни на одну другую. Здесь удивительно все: природа, географическое положение, промышленность, экономика, сами люди и их культурные традиции. Культура, обычаи и национальный характер жителей любой страны формируются под влиянием ряда факторов. Рассмотрим факторы, повлиявшие на культуру Японии:

1. островное географическое положение, из-за которого контакты с внешним миром были ограничены;
2. обособленность отдельных регионов друг от друга гористым рельефом, который составляет 70% всей территории. В результате произошло сплочение разных групп, кланов;
3. частые природные бедствия, требующие объединения общественных усилий и стирающие сословные границы перед лицом общих невзгод;
4. становление «ваконёсай» (достижение японской духовности и европейских знаний) с началом контактов с внешним миром.
5. ограниченность природных ресурсов, породившая бережное отношение к исходным материалам.[[47]](#footnote-48)

Большое влияние на японский менталитет и особенности социальной, политической и экономической жизни повлияли события конца XIX века. В этот период (1872-1873гг) император Мейдзи провел реформы, которые положили начало становлению японского капитализма, начинает активно развиваться частнопредпринимательская деятельность. Принятая в 1889 году конституция способствовала развитию профсоюзов и кайданрэнов. С тех времен Япония активно заимствует иностранный опыт, не изменяя своим обычаям и традициям, но трансформируясь и развиваясь, сохраняя свои культурные ценности.

Япония – одна из стран, которые потерпели поражение во второй мировой войне, что способствовало в то же время принятию нового курса на социально-экономическое развитие. 1966-1973 годы – период так называемого «экономического чуда», когда экономика страны совершила огромный прорыв, достигнув валового накопления более 30%.[[48]](#footnote-49)

Бизнес-коммуникации в Японии заслуживают особого внимания, поскольку они принципиально отличаются от коммуникаций западного типа. Логично предположить, что именно ограниченность в природных ресурсах побуждала японцев к внешней торговле. Бизнес здесь начался с торговли, и его становление произошло довольно рано, что во многом обуславливает и национальные особенности японских бизнес-коммуникаций.[[49]](#footnote-50)

Специалисты отмечают влияние исторических событий и особенности географического положения на формирование коммуникационных традиций. Япония – островная страна, исторически поведение японцев было «оборонительным» в противоположность «наступательному».[[50]](#footnote-51) Фактор географической и политической изоляции, однородности нации способствовал сохранению традиций и ритуалов. Японцы принадлежат к одному этносу, к единой культуре и религии, они привыкли понимать друг друга без слов, это может быть описано выражением «от сознания к сознанию» (Исин-дэнсин) – именно этот термин выражает японскую коммуникационную эксклюзивность.

Пространственные ограничения в значительной степени повлияли на способы ведения японцами бизнеса. Социальная иерархия в Японии сложилась следующим образом: самураи – крестьяне – ремесленники – торговцы. То есть, исторически купцы были на последней ступени иерархии. В стране долгое время проводилась изоляционистская политика, которая делала пространство внешнего мира недоступным для действий японского бизнеса. В результате сложился специфический характер коммуникаций, который имеет отголоски и сегодня. Более подробно свойства японских деловых коммуникаций будут описаны в следующих параграфах данной главы, пока же отметим, что до XIX века все бизнес-коммуникации (хоть в то время и не существовал такой термин) были исключительно внутри страны. Это повлияло на формирование базовых характеристик купеческого сословия и его преемников также как и небольшое количество крупных торговых городов и «невозможность пространственного избегания ответственности»[[51]](#footnote-52)в отличие от территориально больших стран.

Исторически, японцы трудились в сельском хозяйстве (рисоводстве), это способствовало развитию и укоренению традиций совместного труда, требующего объединённых усилий и в посадке урожая, и в его тщательной защите от возможных стихийных бедствий, которые часто приравниваются к климатическому наказанию страны. До сих пор слова и выражения такие как «кё:рёку» (подразумевает объединение общих усилий), «го-кё:рёкуонэгаиитасимас» (взываю к сотрудничеству), «корэкараотагаигамбаримасё!» (постараемся все вместе) являются наиболее употребляемыми в деловом этикете. С одной стороны, эти формальные выражения вежливости являются этикетными формулами, но с другой – в них содержится давно устоявшаяся концепция совместного продолжительного труда, который они разделяют на всех, воспринимая невзгоды как вызов их совместным усилиям.[[52]](#footnote-53)

Сегодня японский бизнес успешен и хорошо известен во всем мире. От полной изоляции за относительно небольшой временной интервал страна пришла к полной интеграции в мировое сообщество. Однако, как утверждают специалисты, «психологические и межкультурные аспекты взаимодействия с представителями иных наций остаются актуальной проблемой для японцев».[[53]](#footnote-54) Осознав в XX веке необходимость контакта в внешним миром и важность вербальных коммуникаций в деловой сфере, японцы столкнулись и с трудностью общения с представителями других рас наций и культур.

Развивая международные коммуникации, японцы, так же как и их зарубежные партнеры вынуждены преодолевать ряд коммуникационных барьеров.

## 2.2. Влияние религии и социально-культурных факторов

Нормы поведения находятся под огромным влиянием религиозного мировоззрения. В случае Японии речь идет о таких религиях как конфуцианство и буддизм. Конфуцианству характерна иерархичность, почитание старших и законопослушание, а также культ науки и образования. Буддизм развивает такие качества как эластичность и гибкость мышления и диалектичность – это «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)».[[54]](#footnote-55) Такое сочетание двух религий обуславливает несколько парадоксальное сочетание прагматизма и идеализма в поведении японцев.[[55]](#footnote-56)

Японцы осуществляют коммуникации посредством культурной цепочки, которая принципиально отличается от европейской. Если в европейской культуре совокупность религиозных, социальных и культурных факторов обуславливает следующую связь:

Сознание – слово – трансмиссия = коммуникация.

В ситуации с представителем японской культуры, цепочку можно представить следующим образом:

Тело – чувство – ритуал = коммуникация. [[56]](#footnote-57)

Специалисты-японоведы отмечают большое значение телесного начала в японской культуре.[[57]](#footnote-58) Интересно, что специалисты в сфере истории культуры советуют постигать суть японской культуры не через логическое познание, а через опытное – путем освоения ее культурных традиций (чай, каллиграфия, боевые искусства).

Ритуал имеет большое значения для японской культуры, что в значительной степени обуславливает и характер коммуникаций, в том числе деловых. Если в европейском обществе ритуалы сохраняются в действенном виде преимущественно в религиозной обрядовости, то в Японии ритуалы объемлют гораздо большую сферу культуры.

Основная функция для императора в Японии это выполнение функции главного жреца в синтоизме. Через проведение синтоистских ритуалов Императором осуществляется его коммуникация со своими подданными. В отличие от политиков, он практически не общается со своим народом вне ритуальной сферы.

Таким образом, если сравнивать европейскую культуру и японскую, то в первой отношение к ритуалу как к чему-то вторичному. Совершенно другое отношение в японской культуре и японской коммуникационной традиции.

Можно сказать, что в Японии развитие межчеловеческого взаимодействия происходит в рамках различных церемониальных традиций.

Г. Хофстеде в теории шести измерений национальной культуры описывает японскую культуру как культуру коллективизма. Социоантрополог Тие Наканэ отмечает, что каникулы, отпуска, путешествия и просто досуг японцы предпочитают проводить в компании друзей, коллег и знакомых, тем самым в очередной раз доказывая важность общности в их мировоззрении.[[58]](#footnote-59)

Ритуальные основы до сих пор лежат в основе современного японского социума. Ритуал как базовая ценность простирается и на бизнес-коммуникации.

В 1983 году под редакцией Мицубиси Корпорейшнс для своих западных партнеров был выпущен японский бизнес-словарь (Japanese Business Glossary)[[59]](#footnote-60), который содержал множество понятий традиционной японской культуры. Это говорит о том, что понимание этих понятий является важным для построения эффективных деловых коммуникаций с представителями Японии. В частности, в словаре содержится выражение «исин-дэнсин», которое переводится как «мысленная коммуникация без вмешательства слов». Этот принцип лежит в основе частных и профессиональных коммуникаций японцев, включая бизнес-коммуникации.

Отношение к разговорам в японской культуре скорее негативное, в отличие от западной культуры, где, наоборот, ораторское искусство высоко ценится. Применительно к японской культуре применимы такие термины как «культура молчания» и «неговорение».[[60]](#footnote-61) В целом, можно сказать, что японцы испытывают некоторое недоверие к слову как к таковому, к тому же они не любят пояснять то, что было уже сказано: нужно уметь читать между строк.

Активно используя инновационные технологии в коммуникациях, японские бизнесмены в то же время не теряют глубокую связь с «традиционными ценностями японской культуры и коллективистским сознанием».[[61]](#footnote-62) Так, в японских городах можно встретить большое количество ориентиров и указателей, которые отражают любые имеющиеся изменения в маршруте. А в японском метрополитене обыденностью является большое количество идеографики, звука, цвета, с целью облегчения ориентации и местоположения.[[62]](#footnote-63) При этом, не взирая на существование новейших систем технической коммуникаций, японцы целенаправленно поддерживают в них присутствие человека как необходимой части данной системы. К примеру, помимо аудиозаписи сообщения о закрытии дверей в метро или об отправлении автобуса, водитель обыкновенно дублирует объявления, добавляя такие реплики: «Осторожно, отправляюсь!» или «Не пропустите, остановка такая-то».[[63]](#footnote-64)

Можно сказать, что в Японии процессы современной коммуникации «подвергаются редактуре ритуала». [[64]](#footnote-65)К примеру, снятие денег через банкомат является сервисно-обезличенным процессом, однако в Японии все инструкции даются женским голосом с использованием крайне вежливой речи, а в конце процесса экране банкомата появляются два виртуальных анимированных работника банка: мужчина и женщина, которые делают благодарственный поклон. В европейском и американском обществе такой функционал считался бы нерациональным с учетом затрат на него, но для японцев такое присутствие ритуальных символов является важным.

Интересно, что даже во время телефонного разговора, когда в этом нет необходимости, японцы могут кивать и кланяться в тех же частях диалога, словно если бы они действительно кланялись в этот момент при личном взаимодействии. Так реализуется подсознательная коммуникационная ритуализованность.[[65]](#footnote-66)

## 2.3. Характеристика современной японской деловой культуры и особенностей ведения бизнеса

В Японии существенная доля рынка принадлежит мелкому и среднему бизнесу и предприятиям. Даже транснациональные компании зачастую содержат внутри собственной структуры достаточно большое количество «младших» партнёров, которые являются подрядчиками из мелкого и среднего бизнесов. Эта система называется «кэйрэцу», она пришла на смену «дзайбацу», в которых контроль над всеми отраслевыми производствами, кампаниями и банками принадлежал семейными конгломератам. У «кэйрэцу» кланы и семьи заменились ассоциациями, в которые по большей части входили экономисты, промышленники и предприниматели, часто собирающиеся вокруг крупных банков, обеспечивающих их финансовой поддержкой, предпочтение которых в особенности отдавалось инвестициям в малый и средний бизнес.[[66]](#footnote-67) В результате этого перехода образуется особая атмосфера деловой активности в стране, поскольку трудовая практика в малых коллективах отличается от практики работы в крупных компаниях. Здесь работают очень сплоченно. Японским бизнес-коммуникациям свойственен объединительный характер «общего дела». Происходит обмен мнениями и ценностными установками и их совместное культивирование. Таким образом, бизнес-коммуникации в Японии являются частью национальной культуры коммуникаций ритуального типа.

Японский процесс коммуникаций осуществляется и по горизонтали (между сотрудниками одного ранга) и по вертикали (между выше- и нижестоящими сотрудниками). Однако, особенность заключается в том, что общение по вертикали идет не от начальника к подчиненному, как в европейской практике, а наоборот. Даже в том случае, когда инициатива исходит от менеджеров высшего звена, предложение сначала «спускается» на обсуждение непосредственным исполнителям.

Процесс коммуникации в Японии можно назвать многосторонним. В нём заранее определяются и собираются все имеющиеся мнения и предпринимаются попытки достичь консенсуса. Для европейца или американца это означает, что решение будет принято большинством голосов. Но в японской компании приветствуется только единогласно принятое решение, то есть договариваться необходимо со всеми участниками обсуждения, пока не будет получена всеобщая поддержка. А если этого не происходит, то от данного варианта решения лучше отказаться. Такая практика описывается термином «нэмаваси («дословно переводится как «перекапывание и утрамбовка почвы вокруг корней дерева») – фактически, это согласование возможных в будущем действий со всеми сотрудниками на всех уровнях компании.[[67]](#footnote-68)

В Японии до сих пор распространена традиция пожизненного найма. Несмотря на то, что она эволюционирует под влиянием глобализационных процессов, тем не менее, японцы все еще настроены на постепенный карьерный рост в рамках одной компании. Иными словами, призыв трансмиссионных культур «покинуть зону комфорта» является чуждым для японской деловой культуры.

На деловую культуру Японии большое влияние оказывает отношение японцев к таким категориям как время и пространство.

*Пространство* – важная категория японской традиционной культуры. Здесь большое влияние имеет концепция «ути-сото» («внешний-внутренний», или «свой-чужой»).[[68]](#footnote-69) Для японцев она предполагает разделение людей и жизненных явлений по данным двум категориям.

Компания, в которой японец работает, и его сослуживцы всегда располагаются в сфере «ути». Внешние же компании и партнеры, даже если с ними связывают хорошие и продолжительные отношения - это всегда «сото».

Японец в устной речи выделяет множество фактов о своей личности. Так, например, ставится акцент на личном социальном положении в обществе, на возрасте и, как следствие, в речи отмечается насколько собеседник является частью той группы, к которой относится говорящий.[[69]](#footnote-70) От данных факторов зависит степень вежливости, с которой японец должен обращаться к собеседнику.

Внутренний рынок в Японии испокон веков был наиболее предпочтительным для японских компаний, а выходы на внешние рынки были продиктован исключительно вынужденными вызовами. После Второй мировой войны, например, они были вынуждены развивать торгово-экономические отношения с США, поскольку на американском рынке присутствовали большие финансовые ресурсы для потребления – по началу японских радиотоваров, затем новых цветных телевизоров и т.п. В период кризиса 90-х японцы были вынуждены расширять отношения с Китаем и Юго-Восточной Азией.

Тем не менее, отъезд за рубеж для японца – это выпадание из «ути»-пространства. Если в Европейском обществе расширение международных коммуникаций, в частности для сотрудника, означают его компетентность и могут способствовать карьерному продвижению, то для японца все наоборот.

В связи с концепцией ути-сото, довольно сложно войти с японцем в прямой деловой контакт. Процесс знакомства осуществляется посредством преодоления нескольких «сото»-барьеров, в конечном итоге лично партнера представит наиболее доверенный рекомендатель. Иностранный партнер может стать «своим» поэтапно, в случае соблюдения определенных условий сотрудничества, завоевав доверие. Однако он никогда не станет таким же «своим» как японец. Таким образом, отбор бизнес-партнеров происходит очень тщательно. Это справедливо и для внутренних потенциальных контрагентов, тем не менее на уровне отношений «японец–японец» консенсус достигается быстрее и основывается на принципах доверия и преданности. Однако, общение с земляками из другой компании тоже предполагает наличие разного рода барьеров и ограничений в соответствии с принципами «ути-сото».

В бизнес-иерархии, свойственной Америке, иное восприятие: чем более «глобален» сотрудник, чем активнее он контактирует с внешним миром, то тем перспективнее становятся его будущие карьерные возможности. В представлении японцев же «глобализация» сотрудника скорее является опасностью для личности и будущих трудностей в карьерном пути.

Если какая-то из компаний, участвующих в тендере, иностранная, то уровень доверия к ней автоматически падает, и, как правило, таких претендентов исключают уже на первом отборном этапе. Японцы предпочитают сотрудничество с земляком, пусть даже в теории намного менее компетентным в данном вопросе, и более дорогостоящим как субподрядчик.

Особое отношение в Японии ко *времени*. Японцы в этом направлении мыслят наиболее стратегически, закладывая перспективы сотрудничества на пятьдесят-сто лет вперед. В этих вопросах продолжительность человеческой жизни отходит на второй план, поскольку для японца гораздо важнее интересы компании и ее жизненный цикл. При чем, это касается не только наемных работников, но и владельцев бизнеса. Специалисты полагают, что это связано с тем, что в Японии издавна существовали вековые традиции преемственности семейного бизнеса как в крестьянском хозяйстве, ремесленничестве, торговле, так и в актерских династиях.

Японцы чрезвычайно бережно относятся ко времени как, впрочем, и ко многим другим аспектам бизнеса (вспомним, концепцию бережливости – Кайдзен). Однако, это не та бережливость, которая может быть выражена через слоган «время – деньги». Время для японца – общее достояние, оно играет сакральную роль. В то время как российские бизнесмены не всегда бывают пунктуальными. Американцы его чрезвычайно ценят как ресурс – японцы время берегут.

В английском языке по отношению ко времени используются те же выражения, что и применительно к деньгам: можно «потратить», «сэкономить», «потерять». В японском языке применяют глагол «мамору» - беречь, защищать, охранять.[[70]](#footnote-71)

Японцы особенно берегут время, когда это связано с интересами их компаньонов, считая опоздание преступлением, они отмечают, что лучше «быть на месте за 15 минут, чем опоздать на 15 секунд».[[71]](#footnote-72)

Именно время, длительность работы в компании, определяет ход карьеры японца. В Европе и Америке нередко встречаются стремительные взлеты карьеры, но в Японии это нонсенс. Восхождение по карьерной лестнице подчинено чёткому и даже строгому хронотопу.[[72]](#footnote-73) Развитие карьеры во времени происходит под влиянием таких факторов как: выслуга лет, возраст работника. В пространственном аспекте выделяется географическое передвижение сотрудника между филиалами кампании, ради которого зачастую приходится перестраивать личный график и даже жертвовать семейным бытом.[[73]](#footnote-74)

Следует отметить как национальную особенность японского бизнеса отсутствие интереса к получению быстрой прибыли. «Хлопочи не о прибыли, а о добром имени» - японская пословица эпохи Токугава, которая не означает отсутствие заинтересованности в прибыли, тем не менее отвергается «прибыль любой ценой».

Говоря даже только о крайне поверхностной оценке затрат в области времени в деловых процессах компаний, можно сделать вывод, что самый большой отрезок времени достаётся согласованию действий подразделений. Важность постановки задачи и её дальнейшей реализации заключается в том, что при выделении большого количества времени на внутреннее согласование процессов эффективность достижения поставленных целей возрастает, ведь каждый сотрудник в данной цепочке чётко осознает свои задачи и инструменты выполнения поставленной работы.

В отношениях с иностранными партнерами бизнесмены Японии часто ссылаются на выражение «нанивабуси» - «неписаные договоренности», позиционируя то как наименование идеала гармоничных внешних взаимоотношений. Излишняя формальность двусторонних коммуникаций вступает в конфликт с японским представлением о доверии как об основе для ведения успешного совместного бизнеса. Японские контракты не столь многословны как, например, американские. Они имеют более формальный характер, что обусловлено контекстностью культуры японцев. Тем не менее, целый ряд традиционных особенностей поведения японцев можно отнести к технике контактов и ведения переговоров:

* первоначальная тщательная проработка целей и задачей переговоров во время неофициальных контактов (по-японски - «нэмаваси»);
* поиск доверия и взаимопонимания;
* акцент на роль языка в процессе переговоров и внимание к качеству перевода;
* выбор гипотетического партнёра;
* сбор информации о будущем коллеге-партнёре, о его и интересах, принципах и стиле ведения бизнеса;
* выбор времени переговоров и места для переговоров;
* акцентирование на уровне представительства переговоров;
* поведение на приёме по случаю начала переговоров.[[74]](#footnote-75)

Иностранцы, имеющие совместные бизнес-задачи с японцами, отмечают их внимательность и основательный подход к подготовке и принятию решений.

Таким образом, стиль ведения бизнеса в Японии имеет свои особенности, которые во многом обусловлены культурными факторами. Знание этих нюансов является залогом успешных переговоров и деловых встреч с представителями Японии.

## 2.4. Анализ деловых коммуникаций Японии с точки зрения основных коммуникационных моделей

Обобщая сказанное выше, отметим, что история и географическое положение повлияли на характер японских коммуникаций, в том числе деловых. В результате, японским коммуникациям характерны следующие признаки:

* низкий уровень вербальности;
* высокий уровень консолидации работников (коллективизм);
* ритуальность;
* отношение к людям с точки зрения «ути-сото» (свой-чужой);
* принцип старшинства с условием пожизненного найма; [[75]](#footnote-76)
* бережливое отношение ко времени, не как к личному ресурсу, а как к общему достоянию. Так, в приоритете стоит исторически весомая и длительная коллективная задача перед ограничение в виде физического времени жизни конкретной поставленной задачи и цели. На первое место выдвигаются требования к долгосрочным форматам бизнеса и производства;
* в ограниченном пространстве какой-либо одной компании или группы наблюдается локализация, как на месте поддержания коллективного ритуала.

На основании рассмотренной информации составим небольшую анкету бизнес-отношений в Японии, это позволит впоследствии сравнить японские бизнес-коммуникации с деловыми коммуникация ми других стран по основным параметрам.

Таблица 4 – Анкета бизнес-отношений в Японии[[76]](#footnote-77)

|  |  |
| --- | --- |
| Элемент бизнес-отношений | Характеристика |
| Коммуникации, общение | Невербальные и ритуальные |
| Отношение к иностранным партнерам | Концепция ути-сото, всегда больше доверия у японца к японцу |
| Трудовые отношения | Пожизненный найм и коллективизм |
| Карьера | Зависит от времени службы в одной компании, постепенная |
| Временной интервал деловых отношений | Долгосрочный |
| Приоритет в бизнесе | Качество, репутация |
| Отношения к контрактам | Не по букве, а по совести |
| Роль руководителя | Один из коллектива, старший мудрый брат. При этом никакого «панибратства». |
| Пунктуальность | Свидетельство уважения к партнеру.«Лучше быть на месте за 15 минут, чем опоздать на 15 секунд» |

В первой главе мы рассмотрели основные коммуникационные модели, их классификации: модель сравнительного анализа бизнес-культур Дж. Хофстеда, контекстное ранжирование культур Е.Т. Холла, Базовые модели коммуникаций Дж. Кэри. В таблице 5 представлена характеристика японских коммуникаций в рамках данных моделей.

Таблица 5 – Япония в коммуникативных моделях[[77]](#footnote-78)

|  |  |
| --- | --- |
| ИД - индекс дистанции власти (Дж.Хофстед) | 54 (33 место из 50) |
| ИИ - индекс индивидуализма  | 46 (22 место из 50) |
| ИМ – индекс мужественности | 95 (1 место) |
| ИИН - индекс избегания неопределенности | 92 (7 место) |
| Культура по Е.Т. Холлу | Максимально высококонтекстная |
| Модель коммуникаций по Дж. Кэрри | Ритуальная |

Таким образом, коммуникационная культура Японии является ритуальной, высококонтекстной, ей характерна высокая степень избегания неопределенности и первое место по «индексу мужественности», достаточно высокая дистанция власти и сравнительно небольшой индекс индивидуализма по Хофстеду, так как японским отношениям присущ коллективизм. Японские деловые коммуникации формировались под влиянием исторических событий, географического положения, уникальной культуры. В Японии очень развиты традиции и ритуалы, принципы общения и ведения бизнеса радикально отличаются от тех, которые имеют место в Европе, Америке, России. Это может служить причиной коммуникационных барьеров. В то же время Японцы сегодня открыты для международных деловых отношений, в том числе и с Россией.

# Глава 3. Взаимодействие японского и российского бизнеса.

## 3.1. Основные проблемы деловых коммуникаций представителей Японии и России

Актуальной задачей в сфере международного бизнеса и дипломатии является взаимовыгодное сотрудничество стран мира. В этом контексте должны развиваться деловые отношения Японии и России. Япония входит в десятку ключевых партнеров для России в экономической сфере. По мнению специалистов, развитие технологий открывают новые возможности для сотрудничества в таких сферах как информационные технологии, робототехника, медицина, агропром и другие.[[78]](#footnote-79)

По мнению главы представительства японской компании «Jetro» Ивао Охаси, отношение японского бизнеса к российскому сотрудничеству меняется, и эта тенденция положительная. Так, если ранее японцы воспринимали Россию как изолированный рынок, очевидно, в связи с ее историческим прошлым, то сегодня приходит понимание России как «важной составляющей части мирового рынка».[[79]](#footnote-80) И. Охаси отмечает, что происходит активизация японского бизнеса в России, что связано с улучшением российского инвестиционного климата и стремительным ростом российского рынка. Говоря о проблемах, специалист «Jetro» отмечает, что основные сохранение проблем, связаны с таможней, наличием административных барьеров, недостатком прозрачности.[[80]](#footnote-81)

Так же и российские специалисты отмечают активизацию российско-японских отношений в сфере бизнеса и рост количества представительств японских компаний в России.[[81]](#footnote-82)

Слова кандидата экономических наук А. Родионова в интервью газете «Коммерсант» подтверждают наши теоретические выкладки об особенностях деловой культуры в Японии: «Особенностью российско-японских отношений всегда было присутствие «проводников» — специалистов и экспертов по России на уровне менеджеров японских производственных и торговых компаний. Необходимость в них обуславливалась значительным различием между культурами наших стран и отсутствием широкого диалога».[[82]](#footnote-83) Это, во-первых, соответствует концепции японцев свой-чужой, а, во-вторых, вызвано действительно большим различием культур двух стран. В то же время специалист отмечает, что основными препятствиями на пути плодотворного сотрудничества России и Японии всё ещё остаются не только различия в менталитете, но и разное отношение к культуре ведения бизнеса.[[83]](#footnote-84) Так, российские бизнесмены встречаются, чтобы обсудить конкретный деловой вопрос(ы), японцы же могут приходить просто для обмена мнениями и беседы, что вызывает непонимание и раздражение у российских представителей. Проводя переговоры, российские бизнесмены сосредоточены на своих вопросах и задачах, иными словами, думают о себе. Доказывать и навязывать свою точку зрения – обычная практика. В то время как японец «всегда подчёркивает, что ему хочется узнать точку зрения оппонента».[[84]](#footnote-85)

В отличие от российских, японские бизнесмены статичны, они много анализируют и взвешивают для того, чтобы потом принять единственно правильное решение. Такая медлительность отталкивает российских более динамичных представителей бизнеса.

Однако непонимание является взаимным, японцев отталкивает российская бессистемность, «кумовство», зависимость от личного фактора. Несмотря на то, что личные связи важны и для японцев, важные решения там, как правило, не принимаются лишь на основании личного мнения руководителя.

Таким образом, мы можем выделить две основных тенденции в российско-японских деловых отношениях:

1. Во-первых, обе страны заинтересованы в их развитии.
2. Во-вторых, даже сегодня, в цифровую эпоху, культурные различия все еще являются препятствием для эффективного сотрудничества.

Для того, чтобы понять, какие именно культурные различия могут стать коммуникационным барьером, необходимо проанализировать коммуникативные профили обеих стран. Японская деловая культура была рассмотрена выше (см.п.2.3, 2.4), ниже рассмотрим особенности российской деловой культуры.

Российская культура относится к полиактивной по шкале времени. Самоорганзация – не самая сильная черта среднестатистического россиянина, в то же время русским свойственна гибкость мышление и развитое творческое начало. Так же, как и Японию, специалисты относят российскую культуру к высококонтекстной.[[85]](#footnote-86)

Специалисты отмечают, что российская деловая культура находится где-то посередине между Западной и Восточной[[86]](#footnote-87). Если смотреть с точки зрения российского бизнесмена, то в западных деловых коммуникациях он отметит излишний индивидуализм, педантичность, гипертрофированную целеустремленность и «наигранный» оптимизм. Восточные коммуникации для россиянина излишне декоративны и ритуальны, медлительны и немногословны.

На сайте Hofstede Insights – компании, которая оказывает помощь в решении проблем межкультурной и организационной культуры, базируясь на результатах исследований Герта Хофстеде – есть возможность провести сравнительный анализ разных стран по таким параметрам как дистанция власти, индивидуализм, мужественность, избегание неопределенности, долгосрочная ориентация, сдержанность. Сравнительная характеристика российской и японской культуры приведена ниже (Приложение Б, рис. 5).



Рисунок 5 – Индекс российской и японской культуры по Хофстеде[[87]](#footnote-88)

Как видим, культуры стран по этой шкале в чем-то схожи, а в чем-то различны. Среди общих черт следует отметить избегание неопределенности, долгосрочную ориентацию и склонность к коллективизму. Также российской, как и японской культуре, характерна снисходительность (противоположность сдержанности), только в еще большей степени – это отличает Японию и Россию от восточноевропейских культур и США, которым свойственен высокий уровень «сдержанности», которую Хофстеде понимает как «строгую моральную дисциплину, необщительность, подавление своих желаний». Для сравнения, у Японии индекс сдержанности 40, у России 20, а Великобритания и США имеют показатели 69 и 68 соответственно.

России, в отличие от Японии характерен низкий уровень мужественности (соревновательности) культуры. Описание этой черты культуры позволяет нам сравнить российский и японский тип культур по нескольким параметрам (табл.).

Таблица 6 – Сравнение российской и японской культуры по критерию мужественности (соревновательности)[[88]](#footnote-89)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Япония (соревновательная культура) | Россия(низкосоревновательная культура) |
| Основные симпатии |  симпатии на стороне сильных | симпатии на стороне слабых |
| Акцент в образовании |  акцент на «сильных» учениках | акцент на «средних» учениках |
| Гендерное воспитание | различные условия для образования для мальчиков и девочек | одинаковые условия для образования для мальчиков и девочек |
| Основные ориентиры | справедливость, соревновательность, результат – жить, чтобы работать | равенство, солидарность, уровень жизни – работать, чтобы жить |
| Отношение к конфликтам | в случае конфликта побеждает сильнейший | в случае конфликта - стремление к компромиссу |

Прежде всего, обратим внимание на разное отношение к роли мужчин и женщин в двух культурах. Сегодня в России женщина бизнесмен довольно частое явление.

Согласно международному индексу женщин предпринимателей, который ежегодно формирует компания Mastercard,[[89]](#footnote-90) Россия занимает в 2018 и 2019 годах шестое место в мире по проценту «бизнесвумен» в общем количестве предпринимателей. Среди владельцев российского бизнеса более трети - женщины (31%), большая часть из них работает в сфере услуг.[[90]](#footnote-91) При этом рейтинг Японии – на 46 позиции (17%).[[91]](#footnote-92) (Приложение В)

Поэтому можно ожидать, что японский предприниматель с малой вероятностью захочет иметь дело с женщиной-бизнесменом.

Также следует отметить, что в случае возникновения конфликта, японская сторона не будет искать компромиссов, а просто откажется от сотрудничества, если не сможет работать на своих условиях. Следует ожидать, что японцы захотят работать с лучшими из лучших, исходя из их позиции «симпатии на стороне сильных», поэтому если деловая репутация российского партнера средняя, то на сотрудничество рассчитывать не придется.

Проведенный анализ позволяет нам свести основные данные по особенностям российской и японской культуры в таблицу 7.

Таблица 7 – Япония в коммуникативных моделях[[92]](#footnote-93)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Япония | Россия |
| Дистанция власти | 54  | 93 |
| Индивидуализм | 46 (коллективизм) | 39(коллективизм) |
| Мужественность | 95 (высокий уровень) | 36 (низкий уровень) |
| Избегание неопределенности | 92 (высокий уровень) | 95 (высокий уровень) |
| Долгосрочная ориентация | 88 (ориентированы на долгосрочные цели) | 81 (ориентированы на долгосрочные цели) |
| Сдержанность | 42 (уровень ниже среднего) | 20 (низкий уровень) |
| Культура по Е.Т. Холлу | Максимально высококонтекстная | Высококонтекстная |
| Модель коммуникаций по Дж. Кэрри | Ритуальная | Между трансмиссионной и ритуальной |
| Классификация по отношению ко времени (Р. Льюис) | Реактивная | Полиактивная |

В таблице зеленым цветом выделены строки, описывающие общие черты культуры России и Японии, красным – противоположные черты и желтым – нейтральные.

Отметим, что, согласно тем параметрам, которые представлены в таблице, у российской и японской культуры гораздо больше общего, чем противоположного. Таким образом, обе культуры являются коллективными, а их представители не любят незнакомые ситуации (избегают неопределенности), ориентированы на долгосрочные цели, любят получать удовольствие от жизни. Являясь представителями высококонтекстных культур, россияне и японцы стремятся понять своего партнера и ценят доверительные отношения. Однако отметим, что «контекст» у двух культур разный, и если оба представителя не договаривают до конца, то каждый из них может молчать о чем-то своем. Также и традиции, вплетенные в отношения, являются разными у стран. И если по классическим представлениям высококонтекстные культуры подразумевают низкую эмоциональность, то для россиян такое утверждение не будет справедливым, в отличие от японцев, которые действительно очень сдержаны и молчаливы. Молчание японца с большой вероятностью будет означать несогласие,[[93]](#footnote-94) в то время как россиянин это может расценить как обратное.

Наиболее различными коммуникативные культуры России и Японии являются по параметру мужественность (соревновательный характер) и дистанция власти, основные проблемы бизнес-коммуникаций, связанные с параметром «соревновательный - не соревновательный» тип культуры, были прокомментированы выше. Дистанция власти в России, согласно оценке Hofstede Insights, высокая, а стиль управления авторитарный. В Японии, не смотря на то, что иерархия отношений строго соблюдается, стиль руководства не такой авторитарный.[[94]](#footnote-95)

 Что касается того, что Япония является страной с реактивной культурой, а Россия с полиактивной, то этот факт выступает нейтральным моментом в отношениях. Если стиль ведения бизнеса представителей моноактивных культур можно охарактеризовать как «агрессивный»[[95]](#footnote-96), а время они ценят превыше всего («время-деньги»), то полиактивная культура (к которой относят и Россию)[[96]](#footnote-97)диктует противоположный стиль ведения бизнеса, ее представители могут даже пожертвовать интересами бизнеса ради приятного времяпрепровождения. Япония же в этом отношении находится где-то посередине и в стороне, если можно так выразиться. Реактивные культуры относятся к «слушающему» типу, почтительно относятся к коллегам и бизнес-партнерам, спокойно и размеренно ведут дела. Однако пренебрежительное отношение ко времени может, действительно, стать проблемой. Представители полиактивной культуры «отличаются пренебрежительным отношением к расписанию и инструкциям, нерациональным подходом к распределению времени».[[97]](#footnote-98) В то время как японцы относятся к времени бережно, не соблюдение договоренности они примут за несерьезность партнера, или даже сочтут оскорблением на свой счет.

Ритуальность японской деловой культуры также может стать некоторым барьером на пути деловой коммуникации, однако этот барьер преодолим. Россияне, в целом, довольно гибкие люди и умеют узнавать новое и приспосабливаться к условиям.

Говоря о барьерах деловых коммуникаций, следует упомянуть и тот факт, что образ России и россиян является для японцев скорее негативным, чем положительным.

Так, в начале XXI века был проведен опрос, согласно которому 23% японцев назвали своей нелюбимой страной Россию, а любимой – 1,7% (для сравнения США 11% и 40% соответственно).[[98]](#footnote-99) Очевидно, на такое мнение повлиял ряд исторических событий: русско-японская война, военная интервенция Японии на советском Дальнем Востоке, расстановка сил во время Второй мировой, «холодная война», и, как следствие, ограниченные экономические и культурные контакты. Японский исследователь Х. Кимура отметил, что отношения стран «всегда были настолько плохими, что возникла теория, что плохое состояние этих отношений является нормальным».[[99]](#footnote-100) Несомненно, исторические факты оказали свое влияние на формирование «имиджа» России и российского бизнеса. Не известно, осведомлены ли японцы о таком феномене в российской экономике как «лихие 90-е», но если ответ положительный, то это также не способствует формированию позитивного бизнес-профиля российских предпринимателей.

Демографический обмен между странами крайне невелик, следовательно, и культурный обмен также. В бизнес-коммуникациях россиян и японцев серьезным препятствием служит также языковой барьер, поскольку оба языка являются довольно сложными для изучения.

В результате, можем сделать такие основные выводы. Россия и Япония имеют достаточно большой потенциал эффективного бизнес-взаимодействия, их культуры являются разными, однако не противоположными. Японцы умеют слушать и уважать партнера, русские умеют быть гибкими, дружелюбными и приспосабливаться. Кроме того, общие бизнес-интересы – это тот фактор, который может объединить представителей любой культуры и в том числе даже помочь преодолеть коммуникативные барьеры.

## 3.2. Пути преодоления культурных барьеров и перспективы российско-японских бизнес-коммуникаций

Ведение бизнеса с иностранными партнерами – это всегда сложная и ответственная коммуникационная задача. Специалисты в области международных отношений настоятельно рекомендуют попытаться проанализировать и принять все различия в ведении бизнеса потенциальных партнёров перед тем как переходить к серьёзным этапам процесса двусторонних переговоров с представителями культуры, далёкой от вашей личной.[[100]](#footnote-101)

Построение российско-японских бизнес-коммуникаций должно базироваться на принципах терпимости и взаимного уважения.

Россиянам необходимо учитывать особенности японской культуры, под влиянием которых формируется мировоззрение их бизнес-партнеров. Следует учитывать восприятие японцами времени и пространства, ритуальность, которая присутствует в бизнес-коммуникациях. Изучение особенностей культуры потенциального партнера поможет лучше его понять и не допустить бестактных оплошностей. Следует учитывать, что японцы не сразу идут на прямой контакт, но предпочитают пользоваться услугами «посредника»[[101]](#footnote-102) хорошо известного и с хорошей деловой репутацией. Статус партнера должен быть соответствующим, не ниже, чем статус японского представителя, иначе он не пойдет на контакт. Следует обратить внимание на внешний вид, поскольку японцы большие эстеты и визуалы, неправильно подобранный галстук может смутить японского партнера.

Особенный вопрос пунктуальность. Опоздание на деловую встречу - признак плохого тона и в России, но если здесь можно сослаться на «пробки», «захлопнувшуюся дверь» и что-то еще, то на встрече с японцем непунктуальность может стать решающим негативным фактором.

Японцы бережно относятся ко всему: и к времени, и к пространству. Вторжение в их личное пространство неприемлемо. Следует учитывать особенности делового этикета, например, японцы не пожимают друг другу руку при встрече как европейцы, они кланяются друг другу.[[102]](#footnote-103)

Специалист по Японии Саркисов К.О. приводит такие рекомендации, которых следует придерживаться при коммуникации с японцем:[[103]](#footnote-104)

* говорить неторопливо и не бояться повторений, особенно важных моментов;
* никогда не перебивать и давать собеседнику закончить фразу;
* обращаться именно к бизнес-партнеру, а не переводчику во время разговора.
* не принимать как что-то обидное, если японские партнёры вдруг начинают беседовать на своем родном языке без перевода.

Следует отметить, что качество перевода имеет большое значение, поскольку применение определенных речевых оборотов может поспособствовать взаимопониманию сторон, или, напротив, создать дополнительный барьер. И в японском, и в русском языке довольно много своеобразных выражений, которые трудно поддаются пониманию человеку из другой страны и культуры. Язык и культура сильно переплетены между собой, поэтому несравненное преимущество в бизнесе дает знание языка партнера. Это мощное средство устранения коммуникативных барьеров. В то же время и японский и русский язык являются одними из самых сложных для изучения. Полагаем, что неплохим выходом из этой ситуации может быть общение на английском языке, наиболее распространенном во всем деловом мире. Владение английским в Японии и России находится примерно на одном уровне. Согласно рейтингу Education First из ста стран мира Россия находится на 48, а Япония на 54 месте по знанию английского языка[[104]](#footnote-105) (Приложение Г). Обмениваясь информацией на одном выбранном ими языке, деловые партнеры будут «подчиняться закономерностям и правилам этого языка, а, значит и той (теперь общей для них) культуре, которую этот язык представляет»[[105]](#footnote-106), что в свою очередь является основным аспектом для достижения взаимопонимания.

Следует помнить о важности формального этикета, соблюдения ритуала в японских бизнес-коммуникациях. Для японца важно, чтобы в переговорах с ним участвовало лицо, равное по рангу. Если имеет место обратное, то это необходимо аргументировано пояснить. Однако не стоит говорить, например, что данное лицо главное по факту, а официальный руководитель лишь подписывает документ, а не принимает решение – японец этого не поймет, более того, будет дискредитировано высшее звено и доверие партнера будет подорвано.

Японцы отдают особое предпочтение печатной информации и довели до совершенства делопроизводство. Одним из непременных атрибутов делового общения является обмен визитными карточками. При этом у японцев принято обменяться несколькими вежливыми фразами. [[106]](#footnote-107) Для японцев, это не обычный обмен контактами, но символ фактического начала деловых отношений. [[107]](#footnote-108)

Еще одна японская традиция – преподносить подарки. Они не должны быть слишком дорогими, но в то же время функциональными и качественными.

Умение слушать – качество свойственное японцам – ценится ими и у своих деловых партнеров даже больше, чем талант речи. Это необходимо учитывать в деловых коммуникациях с представителями данной страны. «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».[[108]](#footnote-109)

Учитывая то, что, являясь представителями «мужественной» культуры по Хофстеде, японцы отдают свою симпатию наиболее «сильным» личностям, российским бизнесменам можно посоветовать не идти на максимальные уступки. Важно продемонстрировать наличие принципов и готовность им следовать, скорее всего, это вызовет уважение у японского партнера.

Подобная готовность может вызывать и противоположную реакцию. Крайне необходимо продемонстрировать, что у вас имеются определённые принципы и твёрдые правила, которыми вы не будете жертвовать ради достижения даже наиболее приоритетных для обеих компаний целей. Данный подход вызовет высокую степень доверия у партнёра, что в свою очередь выведет к необходимому желанию японца пойти навстречу. «Не следует идти на поводу у партнёра, необходимо придерживаться своих убеждений».[[109]](#footnote-110)

Таким образом, именно внимательное и уважительное отношение к японской культуре и особенностям коммуникационного процесса открывает путь к взаимопониманию в сфере бизнеса. Не так уж просто завоевать доверие японца, однако, если деловые отношения получилось установить, то они с большой вероятностью будут долгими и продуктивными.

# Заключение

В работе были рассмотрены теоретические особенности международных деловых коммуникаций, особенности культурных факторов в Японии и их влияние на бизнес-коммуникации японцев, а также барьеры коммуникационного взаимодействия в деловой среде между представителями России и Японии и способы их преодоления.

В современном мире на отношения между странами больше всего влияет экономический аспект их интересов. Экономическая дипломатия направлена на установление международных отношений во внешнеэкономической сфере, ее цель - обеспечение устойчивого развития страны и ее безопасности в условиях глобализации. Бизнес-коммуникации - это технологии ведения бизнеса, построения процесса обмена и обработки информации в процессе делового общения. Характер бизнес-коммуникаций в разных странах может принимать свои особы черты, в зависимости от ценностных ориентаций в обществе. Таким образом, культурные факторы оказывают прямое влияние на особенности ведения бизнеса. В первой главе работы было рассмотрено несколько теорий, в рамках которых дается классификация культурам разных стран мира: теория Генрика Хофстеде (который выделяет шесть основных критериев, характеризующих стиль ведения бизнеса в разных странах: индивидуализм, дистанция власти, избегание неопределенности, мужественность, сдержанность, долгосрочная ориентация), классификация Джеймса Кэрри (трансмиссионные и ритуальные культуры), классификация Эдварда Холла (высококонтекстные и низкоконтекстные культуры), а также разделение культур на группы по критерию отношения ко времени (полиактивные, моноактивные и реактивные культуры). Рассмотренные особенности культур позволяют сделать вывод о том, что их необходимо учитывать при построении бизнес-коммуникаций с представителями разных стран.

Япония – одна из наиболее развитых стран мира, что подтверждается фактом ее членства в «Большой семерке». Страна входит в десятку ключевых партнеров для России в экономической сфере, а представители обеих стран отмечают активизацию российско-японских отношений в сфере бизнеса.

В то же время, в каждой стране сформировалась своя культура, которая накладывает отпечаток на стиль ведения бизнеса и деловые коммуникации.

Так, культура Японии является ярко выраженной ритуальной. Это не только традиционное японское чаепитие и особенности этикета, например, поклоны вместо рукопожатий. Но и более глубинные особенности, к примеру, несколько последовательных этапов, которые следует пройти, прежде чем попасть на личную встречу с лицом, занимающим высокий пост в японской компании. В японских коммуникациях отчетливо проявляет себя концепция «ути-сото» (свой-чужой), у жителей этой страны большая сплоченность между собой (культура коллективизма) и в этот круг непросто, если не сказать невозможно, попасть представителю другой культуры. Японцы рациональны, тщательно обдумывают и взвешивают решения, ведут длительную подготовку. Японцы чрезвычайно бережно относятся ко времени как, впрочем, и ко многим другим аспектам бизнеса (вспомним, концепцию бережливости – Кайдзен). Однако, это не та бережливость, которая может быть выражена через слоган «время – деньги». Время для японца – общее достояние, оно играет сакральную роль.

Среди приоритетов бизнеса – качество в противовес скорой прибыли. Вербальные коммуникации не самое сильное место деловой культуры, поскольку она высококонтекстная, японцы немногословны и умеют слушать собеседника.

Особенности деловых коммуникаций в Японии сформировались под влиянием исторических и географических факторов, культуры, и таких религий, как буддизм, конфуцианство и синтоизм.

В работе был проведен сравнительный анализ профилей культур России и Японии. В результате было отмечено, что культуры стран имеют ряд общих характеристик, а в некоторых вопросах кардинально отличаются.

Обе культуры являются коллективными, их представители не любят незнакомые ситуации (избегают неопределенности), ориентированы на долгосрочные цели, любят получать удовольствие от жизни. Являясь представителями высококонтекстных культур, россияне и японцы стремятся понять своего партнера и ценят доверительные отношения. Однако отметим, что «контекст» у двух культур разный. Наиболее различными коммуникативные культуры России и Японии являются по параметру мужественность (соревновательный характер) и дистанция власти. Дистанция власти в России высокая, а стиль управления авторитарный. В Японии, несмотря на то, что иерархия отношений строго соблюдается, стиль руководства не такой авторитарный.

 Япония является страной с реактивной культурой, а Россия с полиактивной. Реактивные культуры относятся к «слушающему» типу, почтительно относятся к коллегам и бизнес-партнерам, спокойно и размеренно ведут дела. Однако пренебрежительное отношение ко времени представителей полиактивной культуры может стать проблемой.

Несмотря на то, что японцы сохраняют свои культурные традиции даже в сфере бизнеса и взаимодействия с иностранными партнерами, они открыты для международных деловых отношений. Россия и Япония имеют достаточно большой потенциал эффективного бизнес-взаимодействия, их культуры являются разными, однако не противоположными. Общие бизнес-интересы – это тот фактор, который может объединить представителей любой культуры и помочь преодолеть коммуникативные барьеры.

Внимательное и уважительное отношение к японской культуре и особенностям коммуникационного процесса открывает путь к взаимопониманию в сфере бизнеса.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**Интернет-ресурсы**

1. Алешина И. Западная и восточная деловые культуры//Институт проблем предпринимательства. URL: https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001898
2. Женщина-предприниматель: особенности женского бизнеса//ТВОЕ ДЕЛО. URL: https://tvoedelo.online/blog/zhenschina-predprinimatel
3. Культурные особенности межнациональных бизнес-контактов. URL: https://dis.ru/library/557/26134/
4. Международное развитие бизнеса// Международная торговая палата URL: http://www.iccwbo.ru/blog/2016/mezhdunarodnoe-razvitie-biznesa/
5. Новые перспективы развития совместного бизнеса Японии и России//Российско-Японский деловой совет [Электронный документ]. – Режим доступа: http://russia-japan.info/media-center/news/expert-new-prospects-for-joint-business-development-between-japan-and-russia/
6. Особенности ведения деловых переговоров с японцами//НИППОН. URL: https://nippononline.ru/blog/shares/peculiarities-of-conducting-business-negotiations-with-the-japanese/
7. Полянский А. Бизнес-дипломатия эффективнее государственной// cfin [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/press/boss/2002-11/01.shtml (дата обращения: 21.05.2020).
8. Рейтинг 100 стран и регионов по уровню владения английским языком//Education First [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ef.com/\_\_/~/media/centralefcom/epi/downloads/full-reports/v9/ef-epi-2019-russian.pdf
9. Россия и Япония: между старыми штампами и «новым диалогом»//Коммерсантъ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/701625
10. COMPARE COUNTRIES//Hofstede Insights. URL: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/
11. Hall's cultural factors//changing minds. URL: http://changingminds.org/explanations/culture/hall\_culture.htm
12. Hofstede's Cultural Dimensions. Understanding Different Countries. URL. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\_66.htm

Mastercard Index of Women Entre preneurs 2019 // https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2019/11/Mastercard-Index-of-Women-Entrepreneurs-2019.pdf

**Литература**

1. Большунов А.Я., Киселева Н.И., Марченко Г.И., Новиков А.В., Тюриков А.Г., Чернышова Л.И., ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: учебник для бакалавров / Под редакцией доцента Л.И. Чернышовой. — М.: Финансовый университет, Департамент социологии, 2018. — 338 с.
2. Вилкова А. С. Высококонтекстные и низкоконтекстные культуры // Наука, образование и культура. 2019. №3 (37). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vysokokontekstnye-i-nizkokontekstnye-kultury (дата обращения: 23.05.2020).
3. Гайдаренко Т. А., Фокина А. А. Национальные особенности делового этикета//Лучшая студенческая статья 2019: сборник статей XXI Международного научно-исследовательского конкурса. 2019. - С. 289-294.
4. Гузикова, М. О. Основы теории межкультурной коммуникации: [учеб. пособие] / М. О. Гузикова, П. Ю. Фофанова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд во Урал. ун-та, 2015. — 124 с.
5. Гуревич Т.М. Человек в японском лингвокультурном пространстве. – М.: МГИМО (У), 2005. – 210 с.
6. Гуревич Т.М., Изотова Н.Н. Энтомологический код японской культуры // Японские исследования. 2019. №1. С. 73–93.
7. Демина И. Н. Место и роль коммуникации в бизнес-процессах // Известия БГУ. - 2012. - №2. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-rol-kommunikatsii-v-biznes-protsessah (дата обращения: 04.05.2020).
8. Исаченко Татьяна Михайловна Экономическая дипломатия в условиях политического кризиса // Вестник СПбГУ. Серия 5: Экономика. 2015. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-diplomatiya-v-usloviyah-politicheskogo-krizisa (дата обращения: 24.05.2020).
9. Кадышева E.B. Культурные особенности межнациональных бизнес-контактов. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - №5. - 48.
10. Киреева А.А. О XI ежегодной конференции Ассоциации японоведов «Япония и Россия в эпоху великих трансформаций» // Японские исследования. 2019. №1. С. 135–142.
11. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. М.: Дело, 2001. 448 с.
12. Манъёсю: [Собрание мириад листьев – антология]: в 3-х томах/ пер. с японского и комментарий А.Е. Глускиной. М.: Главная редакция Восточной литературы, 1971. 678 с. Мещеряков А.Н. Стать японцем: топография и приключения тела. – М.: Эксмо, 2012. – 432 с.
13. Марушин Д.В. Роль бизнес-дипломатии во внешнеполитической деятельности России// Управленческое консультирование. 2018. - №8. – С.123-128.
14. Михельсон Светлана Викторовна Культурные и коммуникативные (языковые) барьеры в международном бизнесе // Вестник ЧелГУ. 2016. №8 (390). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnye-i-kommunikativnye-yazykovye-bariery-v-mezhdunarodnom-biznese (дата обращения: 23.05.2020).
15. Науменко Т.В., Морозова Д.А. Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов // Международный журнал исследований культуры. 2018. №1 (30). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-mezhkulturnyh-izmereniy-g-hofstede-kak-metodologicheskaya-osnova-issledovaniya-sovremennyh-sotsialnyh-protsessov (дата обращения: 24.05.2020).
16. Овчиников В. В. Общий интерес важнее личной выгоды//Психологическая газета: мы и мир. 2004, №8 (96), С. 7.
17. Павлюк, А. К. Сравнение этикета деловых переговоров западноевропейских и азиатских стран / А. К. Павлюк, Д. А. Белявцева, С. О. Шипшина, И. Н. Дроздов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 30 (134). — С. 437-442. — URL: https://moluch.ru/archive/134/37567/ (дата обращения: 23.05.2020).
18. Паксютов Г.Д. Экономическое значение японской «индустрии контента» // Японские исследования. 2019. №1. С. 51–72.
19. Платунова Е. Ю. Культура делового общения в процессе межнациональных контактов// Современные лингвокоммуникативные практики. Межвузовский сборник научных статей. Саратов, 2018. – С.39-44.
20. Пузанова Ю.С. Шаповалова Ю.В. Сравнительный анализ полиактивных, моноактивных и реактивных культур с точки зрения ведения деловых отношений// Проблемы и достижения современной науки. – 2017. -№ 1 (4). – С. 88-91
21. Пушных В.А. Межкультурный менеджмент: учебное пособие / В.А. Пушных, М.С. Ерёменко. – 2-е. изд., перераб.; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. − Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 180 с.
22. Рузинская А. И., Владимиренко М. Ю. Проблема взаимодействия деловых культур Японии и России // Проблемы Науки. 2016. №40 (82). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-vzaimodeystviya-delovyh-kultur-yaponii-i-rossii (дата обращения: 22.05.2020).
23. Саркисов К. О. Поведение японцев в деловых отношениях // Ежегодник Япония. 2018. - №47. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/povedenie-yapontsev-v-delovyh-otnosheniyah (дата обращения: 23.05.2020).
24. Соколова, С. Ю. Социология международных отношений: лекции / С. Ю. Соколова; Владим. гос. ун-т. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та, 2006. – 76 с
25. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации / В.А.Спивак. - 2-е изд., перераб. и доп.СПб.: Питер, 2006. – 448 с.
26. Стоногина Ю. Б. Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен: диссертация ... кандидата: 24.00.01 / Стоногина Юлия Борисовна. Москва, 2015. 159 c.
27. Стоногина Ю. Бусидо 5.0. Бизнес-коммуникации в Японии/ Ю. Стоногина. – Восточная книга, 2016. – 260с.
28. Сытник Вероника Михайловна Основные концепты категории пространства в японской архитектуре // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. 2015. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-kontsepty-kategorii-prostranstva-v-yaponskoy-arhitekture (дата обращения: 29.05.2020).
29. Трошина Н.Н. Корпоративная коммуникация в России: дискурсивный анализ: кол. Монография / отв. Ред. Милехина Т. А., Ратмайр Р. - М: Издат. Дом ЯСК, 2017. - 632 с.
30. Федосеева Г. А. Глобальный бизнес и роль экономической дипломатии в его развитии в условиях глобальной экономической конкуренции и финансово-экономического кризиса / Г. А. Федосеева // Экон. науки. – 2009. – № 6. – С. 343–348.
31. Финансовые стратегии модернизации экономики: мировая практика / под ред. Я. М. Миркина. — М.: Магистр, 2014. — 496 с.
32. Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур// Язык, коммуникация и социальная среда. – 2014. - №12. – C.10-49.
33. Цыганков П. А. Системный подход в теории международных отношений // Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки. 2013. №5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-v-teorii-mezhdunarodnyh-otnosheniy (дата обращения: 04.05.2020).
34. Чиронов Сергей Владимирович Ещё раз о японской коммуникации: типичные речевые тактики японцев в побудительном контексте // Японские исследования. 2017. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/eschyo-raz-o-yaponskoy-kommunikatsii-tipichnye-rechevye-taktiki-yapontsev-v-pobuditelnom-kontekste (дата обращения: 13.05.2020).
35. Шевченко Борис Иванович Экономическая дипломатия в современной системе международных отношений // Экономический журнал. 2016. №41. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-diplomatiya-v-sovremennoy-sisteme-mezhdunarodnyh-otnosheniy (дата обращения: 04.05.2020).
36. Hofstede Geert Cultural Differences in Teaching and Learning // International Journal of Intercultural Relations, Vol.10, Issue 3. Amsterdam: Elsevier Science Ltd., 1986. P. 301–320.
37. Japanese Business Glossary/ Mitsubishi Shōji Kabushiki Kaisha/Mitusbishi Corporation. - Tokyo: Toyo-Keizai-Shinposha, 1983 – 220 p.
38. Kimura Hiroshi. Japanese-Russian Relations under Gorbachev and Yeltsin/ Routledge, 2016. – 370 р.
39. Minkov M. Cultural Differences in a Globalizing World/ Emerald Group Publishing, 2011. -293 p.
40. Nakane Chie. Japanese Society/Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1970. – 157p.
41. Toquam, Jody L. The Eight Core Values of the Japanese Businessman: Toward an Understanding of Japanese Management//Personnel Psychology,1997. - Vol 50. - Issue 1.

# Приложение А

Индексирование стран в зависимости от культурных ценностей по Хофстеду[[110]](#footnote-111)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Страна  или регион** | **И/К индекс** | **И/Д индекс** | **И/Р индекс** | **М/Ж индекс** |
| Австралия | 90 | 36 | 51 | 61 |
| Англия | 89 | 35 | 35 | 66 |
| Арабские страны | 38 | 80 | 68 | 53 |
| Бразилия | 38 | 69 | 76 | 49 |
| Венесуэла | 12 | 81 | 76 | 73 |
| Гватемала | 6 | 95 | 101 | 37 |
| Германия | 67 | 35 | 65 | 66 |
| Греция | 35 | 60 | 112 | 57 |
| Индия | 48 | 77 | 40 | 56 |
| Индонезия | 14 | 78 | 48 | 46 |
| Иран | 41 | 58 | 59 | 43 |
| Канада | 80 | 39 | 48 | 52 |
| Колумбия | 13 | 67 | 80 | 64 |
| Мексика | 30 | 81 | 82 | 69 |
| Нидерланды | 80 | 38 | 53 | 14 |
| Новая Зеландия | 79 | 22 | 49 | 58 |
| Пакистан | 14 | 55 | 70 | 50 |
| США | 91 | 40 | 46 | 62 |
| Тайвань | 17 | 58 | 69 | 45 |
| Турция | 37 | 66 | 85 | 45 |
| Уругвай | 36 | 61 | 100 | 38 |
| Финляндия | 63 | 33 | 59 | 26 |
| Франция | 71 | 68 | 86 | 43 |
| Южная Корея | 18 | 60 | 85 | 39 |
| Япония | 46 | 54 | 92 | 95 |

**Приложение Б**

Сравнительные показатели российской и японской культуры по Г. Хофтеде[[111]](#footnote-112)



# Приложение В

Рейтинг стран по доле женщин в бизнесе[[112]](#footnote-113)

# Приложение Г

Рейтинг 100 стран и регионов по уровню владения английским языком[[113]](#footnote-114)



1. Новые перспективы развития совместного бизнеса Японии и России//Российско-Японский деловой совет [Электронный документ]. – Режим доступа: http://russia-japan.info/media-center/news/expert-new-prospects-for-joint-business-development-between-japan-and-russia/ [↑](#footnote-ref-2)
2. Рейтинг 100 стран и регионов по уровню владения английским языком//Education First [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ef.com/\_\_/~/media/centralefcom/epi/downloads/full-reports/v9/ef-epi-2019-russian.pdf [↑](#footnote-ref-3)
3. Mastercard Index of Women Entre preneurs 2019 // https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2019/11/Mastercard-Index-of-Women-Entrepreneurs-2019.pdf [↑](#footnote-ref-4)
4. Compare countries//Hofstede Insights. URL: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ [↑](#footnote-ref-5)
5. Шевченко Борис Иванович Экономическая дипломатия в современной системе международных отношений // Экономический журнал. 2016. №41. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-diplomatiya-v-sovremennoy-sisteme-mezhdunarodnyh-otnosheniy (дата обращения: 04.05.2020). [↑](#footnote-ref-6)
6. Цыганков П. А. Системный подход в теории международных отношений // Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки. 2013. №5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-v-teorii-mezhdunarodnyh-otnosheniy (дата обращения: 04.05.2020). [↑](#footnote-ref-7)
7. Марушин Д.В. Роль бизнес-дипломатии во внешнеполитической деятельности России// *Управленческое консультирование*. 2018. - №8. - С:123-128. [↑](#footnote-ref-8)
8. Пушных В.А. Межкультурный менеджмент: учебное пособие / В.А. Пушных, М.С. Ерёменко. – 2-е. изд., перераб.; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. − Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 180 с. [↑](#footnote-ref-9)
9. Стоногина Юлия Борисовна. Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен: диссертация ... кандидата: 24.00.01 / Стоногина Юлия Борисовна; [Место защиты: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации"].- Москва, 2015. [↑](#footnote-ref-10)
10. Саркисов Константин Оганесович Поведение японцев в деловых отношениях // Ежегодник Япония. 2018. №47. С.102. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/povedenie-yapontsev-v-delovyh-otnosheniyah (дата обращения: 23.05.2020). [↑](#footnote-ref-11)
11. Гуревич Т.М. Человек в японском лингвокультурном пространстве. – М.: МГИМО (У), 2005. – 210 с. [↑](#footnote-ref-12)
12. Шевченко Борис Иванович Экономическая дипломатия в современной системе международных отношений // Экономический журнал. 2016. №41. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-diplomatiya-v-sovremennoy-sisteme-mezhdunarodnyh-otnosheniy (дата обращения: 24.05.2020). [↑](#footnote-ref-13)
13. Соколова, С. Ю. Социология международных отношений: лекции / С. Ю. Соколова; Владим. гос. ун-т. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та, 2006. – 76 с [↑](#footnote-ref-14)
14. Там же – 78 с [↑](#footnote-ref-15)
15. Соколова, С. Ю. Социология международных отношений: лекции / С. Ю. Соколова; Владим. гос. ун-т. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та, 2006. – 78 с [↑](#footnote-ref-16)
16. Исаченко Татьяна Михайловна Экономическая дипломатия в условиях политического кризиса // Вестник СПбГУ. Серия 5: Экономика. 2015. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-diplomatiya-v-usloviyah-politicheskogo-krizisa (дата обращения: 24.05.2020). [↑](#footnote-ref-17)
17. Шевченко Б. И. Экономическая дипломатия в современной системе международных отношений. 2016 [↑](#footnote-ref-18)
18. Шевченко Б. И. Экономическая дипломатия в современной системе международных отношений. 2016 [↑](#footnote-ref-19)
19. Глобальный бизнес и роль экономической дипломатии в его развитии в условиях глобальной экономической конкуренции и финансово-экономического кризиса. 2009 Г.А. Федосеева [↑](#footnote-ref-20)
20. Шевченко Б. И. Экономическая дипломатия в современной системе международных отношений.2016 [↑](#footnote-ref-21)
21. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации / В.А.Спивак. - 2-е изд., перераб. и доп.СПб.: Питер, 2006. – 448 с. [↑](#footnote-ref-22)
22. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации / В.А.Спивак. - 2-е изд., перераб. и доп.СПб.: Питер, 2006. – 448 с. [↑](#footnote-ref-23)
23. Демина Ирина Николаевна Место и роль коммуникации в бизнес-процессах // Известия БГУ. 2012. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-rol-kommunikatsii-v-biznes-protsessah (дата обращения: 04.05.2020). [↑](#footnote-ref-24)
24. Полянский А. Бизнес-дипломатия эффективнее государственной [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/press/boss/2002-11/01.shtml (дата обращения: 21.03.2020). [↑](#footnote-ref-25)
25. Марушин Д.В. Роль бизнес-дипломатии во внешнеполитической деятельности России// *Управленческое консультирование*. 2018. - №8. - С:123-128. [↑](#footnote-ref-26)
26. Составлено автором по источнику: Международное развитие бизнеса. URL: <http://www.iccwbo.ru/blog/2016/mezhdunarodnoe-razvitie-biznesa/> [↑](#footnote-ref-27)
27. Кадышева E.B. Культурные особенности межнациональных бизнес-контактов. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - №5. - 48. [↑](#footnote-ref-28)
28. Науменко Т.В., Морозова Д.А. Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов // Международный журнал исследований культуры. 2018. №1 (30). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-mezhkulturnyh-izmereniy-g-hofstede-kak-metodologicheskaya-osnova-issledovaniya-sovremennyh-sotsialnyh-protsessov (дата обращения: 25.05.2020). [↑](#footnote-ref-29)
29. Науменко Т.В., Морозова Д.А. Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов // Международный журнал исследований культуры. 2018. №1 (30). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-mezhkulturnyh-izmereniy-g-hofstede-kak-metodologicheskaya-osnova-issledovaniya-sovremennyh-sotsialnyh-protsessov (дата обращения: 15.05.2020). [↑](#footnote-ref-30)
30. Составлено автором по источнику: Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур// Язык, коммуникация и социальная среда. – 2014. - №12. – C.10-49. [↑](#footnote-ref-31)
31. Hofstede Geert Cultural Differences in Teaching and Learning // International Journal of Intercultural Relations, Vol.10, Issue 3. Amsterdam: Elsevier Science Ltd., 1986. P. 301–320. [↑](#footnote-ref-32)
32. Науменко Т.В., Морозова Д.А. Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов. [↑](#footnote-ref-33)
33. Hofstede's Cultural Dimensions. Understanding Different Countries. URL. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\_66.htm [↑](#footnote-ref-34)
34. Minkov, Michael. “Cultural Differences in a Globalizing World.” (2011). URL: https://www.semanticscholar.org/paper/Cultural-Differences-in-a-Globalizing-World-Minkov/0095926bfcf79f757c525b91cb452e892b342072 [↑](#footnote-ref-35)
35. Культурные особенности межнациональных бизнес-контактов. URL: https://dis.ru/library/557/26134/ [↑](#footnote-ref-36)
36. Cоставлено автором по источнику: Hall's cultural factors//changing minds. URL: http://changingminds.org/explanations/culture/hall\_culture.htm [↑](#footnote-ref-37)
37. Пушных В.А. Межкультурный менеджмент: учебное пособие / В.А. Пушных, М.С. Ерёменко. – 2-е. изд., перераб.; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. − Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 180 с. [↑](#footnote-ref-38)
38. Пушных В.А. Межкультурный менеджмент: учебное пособие / В.А. Пушных, М.С. Ерёменко. – 2-е. изд., перераб.; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. − Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 180 с. [↑](#footnote-ref-39)
39. Стоногина Ю. Бусидо 5.0. Бизнес-коммуникации в Японии/ Ю. Стоногина. – Восточная книга, 2016. – 260с. [↑](#footnote-ref-40)
40. Пушных В.А. Межкультурный менеджмент: учебное пособие. 2011 [↑](#footnote-ref-41)
41. Там же. C. 36 [↑](#footnote-ref-42)
42. Пушных В.А. Межкультурный менеджмент: учебное пособие. 2011 [↑](#footnote-ref-43)
43. Там же. [↑](#footnote-ref-44)
44. Там же.С.40 [↑](#footnote-ref-45)
45. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. М.: Дело, 2001. С. 448. [↑](#footnote-ref-46)
46. Манъёсю: [Собрание мириад листьев – антология]: в 3-х томах/ пер. с японского и комментарий А.Е. Глускиной. М.: Главная редакция Восточной литературы, 1971. - 678 с. (С.6) URL: https://www.litmir.me/br/?b=134382&p=1 (дата обращения: 17.05.2020). [↑](#footnote-ref-47)
47. Саркисов К. О. Поведение японцев в деловых отношениях // Ежегодник Япония. 2018. №47. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/povedenie-yapontsev-v-delovyh-otnosheniyah (дата обращения: 23.05.2020). [↑](#footnote-ref-48)
48. Финансовые стратегии модернизации экономики: мировая практика / под ред. Я. М. Миркина. — М: Магистр, 2014. — 496 с. (С.64). [↑](#footnote-ref-49)
49. Стоногина Ю. Б. Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен: диссертация ... кандидата: 24.00.01 / Стоногина Юлия Борисовна - Москва, 2015 - С.41 [↑](#footnote-ref-50)
50. Саркисов Константин Оганесович Поведение японцев в деловых отношениях // Ежегодник Япония. 2018. №47. С.102. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/povedenie-yapontsev-v-delovyh-otnosheniyah (дата обращения: 23.05.2020). [↑](#footnote-ref-51)
51. Стоногина Ю. Б. Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен.2015. С. 87 [↑](#footnote-ref-52)
52. Стоногина Ю. Б. Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен.2015. С. 87 [↑](#footnote-ref-53)
53. Там же. С. 88 [↑](#footnote-ref-54)
54. Саркисов К. О. Поведение японцев в деловых отношениях. 2018. [↑](#footnote-ref-55)
55. Саркисов К. О. Поведение японцев в деловых отношениях. 2018. [↑](#footnote-ref-56)
56. Стоногина Ю. Б. Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен.2015. [↑](#footnote-ref-57)
57. Мещеряков А.Н. Стать японцем: топография и приключения тела. – М.: Эксмо, 2012. – 432 с. [↑](#footnote-ref-58)
58. Nakane Chie. Japanese Society. – Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1970. – P 135. [↑](#footnote-ref-59)
59. Japanese Business Glossary/ Mitsubishi Shōji Kabushiki Kaisha.; Mitusbishi Corporation. Tokyo: Toyo-Keizai-Shinposha, 1983 – 220 p [↑](#footnote-ref-60)
60. Гуревич Т.М. Человек в японском лингвокультурном пространстве. – М: МГИМО (У), 2005. – 210 с. [↑](#footnote-ref-61)
61. Стоногина Ю. Б. Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен.2015. [↑](#footnote-ref-62)
62. Там же. [↑](#footnote-ref-63)
63. Там же [↑](#footnote-ref-64)
64. Стоногина Ю. Б. Ритуал как основа коммуникации в Японии // Ежегодник Япония. 2013. №42. С. 380. [↑](#footnote-ref-65)
65. Стоногина Ю. Б. Ритуал как основа коммуникации в Японии.2013. [↑](#footnote-ref-66)
66. См.: Овчиников В. В. Общий интерес важнее личной выгоды//Психологическая газета: мы и мир. 2004, №8 (96), С. 7. [↑](#footnote-ref-67)
67. Стоногина Ю. Б. Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен.2015. [↑](#footnote-ref-68)
68. Сытник Вероника Михайловна Основные концепты категории пространства в японской архитектуре // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. 2015. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-kontsepty-kategorii-prostranstva-v-yaponskoy-arhitekture (дата обращения: 29.05.2020). [↑](#footnote-ref-69)
69. Гуревич Т.М. Человек в японском лингвокультурном пространстве. – М.: МГИМО (У), 2005. – С. 61 [↑](#footnote-ref-70)
70. Стоногина Юлия Борисовна. Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен. С.84. [↑](#footnote-ref-71)
71. Там же. [↑](#footnote-ref-72)
72. Там же [↑](#footnote-ref-73)
73. Стоногина Юлия Борисовна. Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен. 2015. С.84. [↑](#footnote-ref-74)
74. Саркисов Константин Оганесович Поведение японцев в деловых отношениях // Ежегодник Япония. 2018. №47. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/povedenie-yapontsev-v-delovyh-otnosheniyah (дата обращения: 23.05.2020). [↑](#footnote-ref-75)
75. Чиронов Сергей Владимирович Ещё раз о японской коммуникации: типичные речевые тактики японцев в побудительном контексте // Японские исследования. 2017. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/eschyo-raz-o-yaponskoy-kommunikatsii-tipichnye-rechevye-taktiki-yapontsev-v-pobuditelnom-kontekste (дата обращения: 13.05.2020). [↑](#footnote-ref-76)
76. Составлено автором [↑](#footnote-ref-77)
77. Составлено автором по источнику Гайдаренко Т. А., Фокина А. А. Национальные особенности делового этикета.2019 (Приложение А) [↑](#footnote-ref-78)
78. Новые перспективы развития совместного бизнеса Японии и России//Российско-Японский деловой совет [Электронный документ]. – Режим доступа: http://russia-japan.info/media-center/news/expert-new-prospects-for-joint-business-development-between-japan-and-russia/ [↑](#footnote-ref-79)
79. Россия и Япония: между старыми штампами и «Новым диалогом»//Коммерсантъ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/701625 [↑](#footnote-ref-80)
80. Там же. [↑](#footnote-ref-81)
81. Россия и Япония: между старыми штампами и «Новым диалогом»//Коммерсантъ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/701625 [↑](#footnote-ref-82)
82. Там же. [↑](#footnote-ref-83)
83. Там же [↑](#footnote-ref-84)
84. Михельсон Светлана Викторовна Культурные и коммуникативные (языковые) барьеры в международном бизнесе // Вестник ЧелГУ. 2016. №8 (390). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnye-i-kommunikativnye-yazykovye-bariery-v-mezhdunarodnom-biznese (дата обращения: 23.05.2020). [↑](#footnote-ref-85)
85. Платунова Е. Ю. Культура делового общения в процессе межнациональных контактов//Современные лингвокоммуникативные практики. 2018. №1, С. 39-44. Availableat SSRN: [https://ssrn.com/abstract=3362191](https://ssrn.com/abstract%3D3362191) [↑](#footnote-ref-86)
86. Алешина А. и. Западная и восточная деловые культуры URL: <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001898> [↑](#footnote-ref-87)
87. Составлено автором по данным: Compare countries. URL: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ [↑](#footnote-ref-88)
88. Составлено автором по источнику: Науменко Т.В., Морозова Д.А. Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов // Международный журнал исследований культуры. 2018. №1 (30). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-mezhkulturnyh-izmereniy-g-hofstede-kak-metodologicheskaya-osnova-issledovaniya-sovremennyh-sotsialnyh-protsessov (дата обращения: 20.05.2020). [↑](#footnote-ref-89)
89. Mastercard Index of Women Entre preneurs 2019 // https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2019/11/Mastercard-Index-of-Women-Entrepreneurs-2019.pdf [↑](#footnote-ref-90)
90. Женщина-предприниматель: особенности женского бизнеса//ТВОЕ ДЕЛО <https://tvoedelo.online/blog/zhenschina-predprinimatel> [↑](#footnote-ref-91)
91. Женщина-предприниматель: особенности женского бизнеса//ТВОЕ ДЕЛО <https://tvoedelo.online/blog/zhenschina-predprinimatel> [↑](#footnote-ref-92)
92. Составлено автором по источникам: Hofstede Insights (Приложение Б), Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе.2001.; Hall's cultural factors// changing minds. URL: http://changingminds.org/explanations/culture/hall\_culture.htm [↑](#footnote-ref-93)
93. Вилкова Анастасия Сергеевна Высококонтекстные и низкоконтекстные культуры // Наука, образование и культура. 2019. №3 (37). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vysokokontekstnye-i-nizkokontekstnye-kultury (дата обращения: 23.05.2020). [↑](#footnote-ref-94)
94. Рузинская Анастасия Игоревна, Владимиренко Мария Юрьевна Проблема взаимодействия деловых культур Японии и России // Проблемы Науки. 2016. №40 (82). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-vzaimodeystviya-delovyh-kultur-yaponii-i-rossii (дата обращения: 22.05.2020). [↑](#footnote-ref-95)
95. Пузанова Ю.С. Шаповалова Ю.В. Сравнительный анализ полиактивных, моноактивных и реактивных культур с точки зрения ведения деловых отноешний // Проблемы и достижения современной науки 2017. -№ [1 (4)](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=34531748&selid=29904775). – С. 88-91 [↑](#footnote-ref-96)
96. Там же. [↑](#footnote-ref-97)
97. Платунова Екатерина Юрьевна Культура делового общения в процессе межнациональных

Контактов// Современные лингвокоммуникативные практики. 2018. №1, С. 39-44. Available at SSRN: [https://ssrn.com/abstract=3362191](https://ssrn.com/abstract%3D3362191) [↑](#footnote-ref-98)
98. Платунова Екатерина Юрьевна Культура делового общения в процессе межнациональных

Контактов// Современные лингвокоммуникативные практики. 2018. №1, С. 39-44. URL:[https://ssrn.com/abstract=3362191](https://ssrn.com/abstract%3D3362191) [↑](#footnote-ref-99)
99. Kimura Hiroshi. Japanese-Russian Relations under Gorbachev and Yeltsin., С. 313. [↑](#footnote-ref-100)
100. Саркисов Константин Оганесович Поведение японцев в деловых отношениях // Ежегодник Япония. 2018. №47. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/povedenie-yapontsev-v-delovyh-otnosheniyah (дата обращения: 23.05.2020). [↑](#footnote-ref-101)
101. Особенности ведения деловых переговоров с японцами//НИППОН https://nippononline.ru/blog/shares/peculiarities-of-conducting-business-negotiations-with-the-japanese/ [↑](#footnote-ref-102)
102. Особенности ведения деловых переговоров с японцами//НИППОН https://nippononline.ru/blog/shares/peculiarities-of-conducting-business-negotiations-with-the-japanese/ [↑](#footnote-ref-103)
103. Саркисов Константин Оганесович Поведение японцев в деловых отношениях // Ежегодник Япония. 2018. №47. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/povedenie-yapontsev-v-delovyh-otnosheniyah (дата обращения: 23.05.2020). [↑](#footnote-ref-104)
104. Рейтинг 100 стран и регионов по уровню владения английским языком//Education First [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ef.com/__/~/media/centralefcom/epi/downloads/full-reports/v9/ef-epi-2019-russian.pdf> [↑](#footnote-ref-105)
105. Гузикова, М. О. Основы теории межкультурной коммуникации: [учеб. пособие] / М. О. Гузикова, П. Ю. Фофанова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург: Издво Урал. ун-та, 2015. — 124 с. [↑](#footnote-ref-106)
106. 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. [↑](#footnote-ref-107)
107. Саркисов Константин Оганесович Поведение японцев в деловых отношениях // Ежегодник Япония. 2018. №47. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/povedenie-yapontsev-v-delovyh-otnosheniyah (дата обращения: 23.05.2020). [↑](#footnote-ref-108)
108. Саркисов К. О. Поведение японцев в деловых отношениях. 2018. [↑](#footnote-ref-109)
109. Саркисов К. О. Поведение японцев в деловых отношениях. 2018. С.116. [↑](#footnote-ref-110)
110. ГАЙДАРЕНКО Т. А., ФОКИНА А. А. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА//ЛУЧШАЯ СТУДЕНЧЕСКАЯ СТАТЬЯ 2019: сборник статей XXI Международного научно-исследовательского конкурса. 2019 С. 289-294 [↑](#footnote-ref-111)
111. COMPARE COUNTRIES//Hofstede Insights. URL: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ [↑](#footnote-ref-112)
112. Mastercard Index of Women Entre preneurs 2019 // https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2019/11/Mastercard-Index-of-Women-Entrepreneurs-2019.pdf [↑](#footnote-ref-113)
113. Рейтинг 100 стран и регионов по уровню владения английским языком//Education First [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ef.com/__/~/media/centralefcom/epi/downloads/full-reports/v9/ef-epi-2019-russian.pdf> [↑](#footnote-ref-114)