

Подготовка к проведению коммерческих переговоров

УДК 339.5
ББК 65.428
Р-827

Татьяна Ивановна РУБЦОВА,
кандидат экономических наук, доцент,
Всероссийская академия внешней торговли
(119285, Москва, ул. Пудовкина, 4А), кафедра публичного права -
доцент, тел.: 8 (495) 147-35-33,

Юрий Анатольевич САВИНОВ,
доктор экономических наук, профессор, Всероссийская академия
внешней торговли (119285, Москва, ул. Пудовкина, 4А), кафедра
технологии внешнеторговых сделок - профессор,
тел.: 8(499) 147-94-37

Аннотация

Авторы рассматривают в статье влияние религиозных подходов к поведению сторон во время коммерческих переговоров. В частности они отмечают высокую роль религиозных обычаев, необходимость соблюдения принципа уважения старшинства и субординарности, важность сохранения хороших отношений с партнерами вне зависимости от потраченного времени, высокую роль подчеркнуто вежливого отношения к партнеру. Однако отмечают, что четко выраженная вежливость не является признаком выражения согласия на предложение партнера. Авторы отмечают в статье высокую роль организации переговоров, в частности состава членов делегации и значению малых атрибутов, а именно соблюдения правил обмена визитными карточками.

Ключевые слова: коммерческие переговоры в странах Востока, важность соблюдения религиозных обычаев, визитные карточки, важность сохранения хороших отношений с партнером.

Preparation for conducting business negotiations

Tatyana Ivanovna RUBTSOVA,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Russian Foreign Trade Academy (119285,
Moscow, Pudovkina, 4A), Department of public law - Assistant Professor, Phone: 8 (495) 147-35-
33,

Yuri Anatolievich SAVINOV,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Foreign Trade Academy (119285, Moscow,
Pudovkina, 4A), Department of foreign trade and international transactions - Professor,
phone: 8(499) 147-94-37



Abstract

In the article, the authors consider the influence of religious approaches to the behavior of the parties during business negotiations. In particular, they note the significant role of religious customs, the need to respect the principle of respect for seniority and subordination, the importance of maintaining good relations with partners, regardless of the time spent, the relevance of an emphatically courteous attitude towards a partner. However, it is noted that clearly expressed courtesy is not a sign of expressing consent to the offer of a partner. The authors note the significance of negotiation arrangements, in particular composition of the delegation members and the importance of small attributes, namely, compliance with the rules for the exchange of business cards.

Keywords: business negotiations in the countries of the East, importance of observing religious customs, business cards, importance of maintaining good relations with a partner.

Поворот России на Восток в вопросах развития международного сотрудничества с восточными партнерами в полной мере заставляет внимательнейшим образом сосредотачиваться на глубоком понимании восточной культуры, в частности процесса ведения переговоров. Переговоры на Востоке обладают яркой национальной спецификой, отличаются особым отношением ко времени и пространству коммуникаций, к культуре и традициям. Несмотря на то что Восток представлен самыми разнообразными стилями ведения переговоров, в восточной культуре условно выделяют три ведущие цивилизационные традиции – **конфуцианско-буддийскую, мусульманскую и индо-буддийскую**.¹ Но, несмотря на имеющиеся различия, можно выделить и общие наиболее важные, присущие всем традициям, принципы и правила.

ПОДЧЕРКНУТОЕ ВНИМАНИЕ К СОХРАНЕНИЮ ДОБРЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ПАРТНЕРАМИ

В деловой культуре, основанной на сделках, отношения являются следствием сделок. В культуре, основанной на отношениях, сделка является следствием отношений. Переговорный процесс идет неторопливо с чувством и остановками. Отношения между людьми складываются медленно, сложно, контакты налаживаются постепенно, но при этом отличаются прочностью и длительностью. У арабов есть даже поговорка: «Когда Аллах сотворил время, он сотворил его для всех достаточно, поэтому спешка от лукавого».²

Основной акцент придается личными взаимоотношениям, устным личным договоренностям, а не письменным соглашениям, как на Западе. Весьма часто умение «сказать глазами» заменяет вербальные коммуникации. Восточные партнеры в большинстве случаев не стремятся выяснять отношения напрямую, для них нехарактерно открытое выражение недовольства, поскольку конфликт рассматривается как разрушительный процесс и его всячески избегают.



В Восточной Азии, на конфуцианском Востоке, в Индии информация передается в основном невербальными средствами. Огромное значение имеют личные связи и статус партнеров. Скрытая манера речи прерывается многозначительными паузами, которые не спешат заполнить словами. «То слово самостно, что редко».³ Так выглядит культура с высоким контекстом.⁴

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

Большинство конфликтов и недопонимания возникает из-за несовпадения способов и форм передачи информации между партнерами из стран высокого и низкого контекста.⁵ Сложность возрастает, поскольку эти страны обычно имеют различную невербалику. Так, в культурах низкого контекста на переговорах люди стараются смотреть в глаза друг другу. Прямой взгляд часто помогает понять, насколько человек говорит то, что думает. На Востоке прямой взгляд считается неприличным. Нельзя заглядывать в душу человека.

Если сравнить значение договоров в культурах с высоким и низким контекстом, то не удивляет тот срок, который требуется для достижения соглашений в Японии или Китае. С западной точки зрения такая неторопливость может истолковываться в том смысле, что это время затрачивается на то, чтобы наилучшим образом проработать все условия договора и представить его оптимальный вариант. В культурах высокого контекста точные формулировки и словесная часть сообщения являются менее значительными, чем ваши отношения с этим человеком, и контекста, или обстоятельств, в которых это общение происходит. То, что человек не сказал так же важно, как то, что сказал.⁶ Нельзя не учитывать этого факта.

ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИП СТАРШИНСТВА И СУБОРДИНАЦИИ

Величайший китайский мыслитель Конфуций, один из признанных учителей нравственности, говорил своим ученикам: «При легковесности утрачивают конечь, из-за поспешности теряют государя».⁷ И это древнее изречение справедливо

и сегодня. Его нельзя не учитывать при ведении переговоров с восточными бизнесменами.

Представители Китая, включая граждан Гонконга, предпочитают вести совещания с группой от двух до семи человек. Начинайте их с руководителями среднего звена и техническими экспертами. Уровень руководителей, которых направят к вам для переговоров, будет соответствовать уровню вашей группы. Китай, страна церемониальная, свое влияние она оказывает и на процесс ведения переговоров. Встречи начинаются с определенной процедуры. В помещение первым входит человек самого высокого ранга с каждой стороны. Затем входят остальные члены зарубежной делегации их коллеги с китайской стороны и обмениваются рукопожатиями до формального представления. Глава иностранной группы представляет свою команду, после чего ее члены раздают свои визитные карточки членам китайской группы. Затем процесс представления начинается с китайской стороны. Руководитель группы представляет членов группы и китайские коллеги, представляясь, вручают свои визитные карточки. Протокольная часть длится около 20 минут и по знаку руководителя начинается деловая часть переговоров. Сингапурская делегация входит в комнату переговоров по старшинству и, в отличие от всех остальных азиатских делегаций, протокольную часть стараются свести к минимуму, деловая часть начинается сразу по команде.

В Японии так же большое значение имеет правильное представление. Необходимо, чтобы человек, представляющий вас японским коллегам, был хорошо знаком как с вами, так и с представителями японской стороны. Своим присутствием он как бы гарантирует вашу надежность и взаимовыгодное сотрудничество с потенциальным коллегой. Формальное представление всех участвующих лиц, рассаживание по местам согласно протоколу, зеленый чай и светская беседа в течение 20 минут, начало переговоров происходит четко по знаку старшего по рангу, который произносит: «Джитсу ва не («Jitsu wa ne...»)), что означает: «Дело заключается в следующем...»⁸. Чаще всего именно с этих слов начинается переговорный процесс, который японская сторона будет вести по возможности гармонично, уважительно и сдержано. Вступать в деловую дискуссию рекомендуется через 20-30 минут после начала переговоров. На первой встрече необходимо обменяться визитными карточками по всем правилам.

Из общих правил обмена визитными карточками можно выделить следующие⁹:

1. Убедитесь в том, что вы подаете карточку той стороной, на которой информация напечатана на местном языке, и получатель может ее прочитать.

2. Подавайте карточку обеими руками, информацией к получателю и слегка поклонитесь ему в знак вежливости и назовите свое имя. Так принято в Китае¹⁰ (считается проявлением уважения и понимания традиций), Малайзии, Пакистане, Филиппинах, Сингапуре, Южной Корее, Вьетнаме и других странах.¹¹



3. Получая в ответ чужую визитную карточку примите ее тоже обеими руками и тоже слегка поклонитесь в ответ. Специфика поклонов может быть различна и зависит от национальных традиций, на это нужно обратить внимание. Так, например, китайцы, в отличие от японцев, кланяются от плеч, а не от пояса.

4. Изучив информацию, кивните головой в знак того, что вы ее поняли. Иначе, возможны недоразумения, например, связанные с пониманием, что при написании является первым имя или фамилия? Так, в Китае на первое место ставится фамилия: Ден Сяопинь, Цзен Го-фани, Ли Шу-чан, а в Японии, наоборот, – сначала имя, а потом фамилия: Акиро Куросава, Фтабатэ Симэй.

5. Рекомендуется не обращаться к представителю другой страны только по фамилии. С фамилией обязательно должно использоваться связующее слово, будь то титул, должность или обращение (фамилия + титул).

6. Во время переговоров желательно разложить карточки перед собой в том порядке, в котором сидят за столом переговоров люди. Это позволит легче запомнить их имена. После окончания переговоров можно убрать карточки в папку.

7. Не рекомендуется что-либо писать на своей или чужой карточке на глазах у других людей. Иногда это могут воспринять как знак того, что вы не являетесь истинным владельцем карточки, то есть она бланковая либо не ваша.

Наряду с общими правилами, в каждой конкретной азиатской стране могут быть и свои тонкости. Так, в Бангладеш и Индонезии¹² принято обмениваться визитными карточками при первой встрече, причем подавать ее следует только правой рукой. Принимать ее следует также только правой рукой. На карточке обязательно должно быть указана ученая степень, если она имеется и официальная должность. А в Гонконге, например, считается очень неуважительно по отношению к партнеру брать визитку одной рукой и расценивается это действие, как принижение собственного статуса.¹³ В Японии¹⁴ тоже подают визитные карточки правой рукой, но так, чтобы получающий смог прочитать все, что на ней написано. Причем, первым подает младший по возрасту и должности. Принимать карточки следует двумя руками. При необходимости можно уточнить непонятную информацию, переспросив о ней. Тонкости японского этикета вручения визиток заключаются в том, что сначала японцы смотрят на компанию, в которой вы работаете, и ее статус по отношению к ним. Если один человек представляет очень крупную престижную фирму, а другой – фирму поменьше, то первому отводится более высокое положение. Затем японцы смотрят на место, которое занимает в компании владелец карточки. Должность должна быть указана предельно ясно, хотя в разных странах они могут и не совпадать. Если собеседник ниже по статусу, то можно отдавать карточку, держа ее за уголок одной рукой и также брать чужую за один уголок тоже одной рукой¹⁵.

В Индии, Тайване и Таиланде партнеры из других стран могут использовать при обмене визитными карточками как обе руки, так и только правую руку. Инте-

ресно, что должность индийских бизнесменов расписывается на рукаве одежды и подробным образом фиксируется так же и на визитных карточках.¹⁶ Что же касается австралийских бизнесменов, то они при обмене визитными карточками не следуют никаким общепринятым традициям.¹⁷ Китайские бизнесмены обмениваются визитными карточками при встрече, при этом, на одной стороне карточек информация должна быть напечатана на английском языке, а на другой – на китайском (упрощенном) языке. В Гонконге и Тайване принят классический стиль оформления визитных карточек, а обмен ими происходит между партнерами в соответствии с местными традициями. Мужчине просить визитную карточку у женщины в азиатских странах недопустимо, а женщина может обратиться к мужчине с такой просьбой только в случае деловой необходимости.

Гонконгские бизнесмены ведут себя гораздо проще. В отличие от других жителей Азии они меньше заботятся о соблюдении этикета и протокольных правил.

ОТСУТСТВИЕ ЕДИНЫХ ПРАВИЛ СОБЛЮДЕНИЯ ВРЕМЕННЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

На Арабском Востоке, в Восточной Азии, Индии и Китае нет единых правил соблюдения временных обязательств. Во многих государствах азиатского региона бережное отношение ко времени традиционно считается одним из основополагающих элементов делового этикета, при этом опоздания являются грубейшим его нарушением, проявлением неуважения к коллегам. Среди высших китайских или японских ценностей в первой пятерки стоит учтивость и, как проявление ее, вежливость и пунктуальность. И, если китайцы или японцы могут прийти даже на 15-30 минут раньше назначенного времени с целью решить все дела еще до начала назначенной встречи и не красть время у своего партнера по бизнесу, то тайцы, в зависимости от ситуации могут задержаться и прийти не вовремя. В Таиланде существует два отношения ко времени: «нат фаранг» или «иностранный время», которое подразумевает быть пунктуальными и «нат тай», или «тайское время», которое предполагает «легкое» отношение ко времени и означает, что можно опаздывать.¹⁸

В целом, переговоры, совещания и всевозможные встречи почти во всех азиатских странах всегда начинаются в соответствии с программой дня. Это касается представителей бизнеса из Китая, Гонконга, Индии, Индонезии, Японии, Сингапура. А вот для малайцев или пакистанцев пунктуальность не имеет никакого значения. Если малайский или пакистанский бизнесмены опаздывают на встречу или задерживаются, то вам ничего другого не остается как не показывать свое раздражение по этому поводу. К этому списку можно добавить и южнокорейских деловых людей. Хотя, со своей стороны, от европейских партнеров они, безусловно, ожидают прибытие на все мероприятия вовремя. Что же касается сингапурцев, то они рассматривают опоздание на деловые встречи исключительно как грубость и



неуважение. И если еще не будут предупреждений о задержке и последующих извинений, то деловые отношения рассыплются, не начавшись.

Если партнеры опаздывают, то нужно постараться не раздражаться и не копить обиду, и не рассматривать ситуацию, как неуважение. У них другое отношение ко времени. Здесь опоздание в течении часа считается вполне допустимым. Особенно это касается неторопливых арабов, способных задержаться на два часа на любую встречу, будь то переговоры или званый ужин.

ВЕЖЛИВОСТЬ И ЛЮБЕЗНОСТЬ ПАРТНЕРОВ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПРИЗНАКОМ СОГЛАСИЯ НА СДЕЛКУ

Комплименты, похвалу и вежливость на Востоке не нужно расценивать как согласие на сделку с вами, здесь принято вести себя таким образом. На переговорах представители фирм Японии неизменно вежливы и с пониманием относятся к проблемам других людей и умеют слушать. Они прекращают переговоры, если другая сторона ведет себя слишком грубо, нетерпеливо или не соблюдает протокол. Они идут на очень многое, чтобы сохранить гармонию в переговорном процессе, они прилагают все усилия для того, чтобы сблизить позиции двух «уважаемых» команд и всегда рады неформальному общению между встречами. Японские бизнесмены стремятся не говорить «нет», отвергая полностью аргументы собеседника и продолжают переговоры до тех пор, пока в них преобладают гармоничные отношения. Такая тактика позволяет вернуться к переговорам в любой момент, если они были прерваны по каким-либо причинам.¹⁹ Японская вежливость может принимать множество странных форм. Например, если они не хотят заключать сделку с иностранным партнером, то не скажут об этом прямо, но после этого вам не удастся связаться с вашим контрагентом в течении очень длительного времени.²⁰ Покачивание рукой из стороны в сторону с направленной от себя ладонью означает «нет» или «не знаю». Этот жест является вежливым ответом на сделанный японскому партнеру комплимент.²¹ Представители фирм Китая, также как Бангладеш, ведут себя вежливо, стараются избегать конфронтации и «потери своего лица», редко говорят «нет», а только намекают на это в трудных ситуациях. Если китайские коллеги захотят отказаться от сделки, то они будут выжидать, заставляя партнера самого прервать переговоры. Таким образом, они стараются избежать вины за неудачу на переговорах.²² И, тем не менее, китайские бизнесмены главный приоритет отдают взаимному доверию в долгосрочных отношениях. Представители бизнеса Гонконга, несмотря на то что, с одной стороны, они вежливы, сдержаны и спокойны, с другой стороны, они целенаправленны и прямолинейны. Однако эти качества все-таки не позволяет им прямо отвечать «да», что скорее означает «я вас слушаю» и «нет», в контексте означает «мне придется подождать» или «это будет непросто».²³ К тому же они не очень заботятся о соблюдении протокольных правил и этикета. Прямого ответа на вопросы можно не услышать и от партнеров из Индонезии.

«Да» означает «я слушаю», а не «я согласен», вместо «нет» можно услышать «нет еще» и тогда, это действительно будет «нет». Не заставляйте признавать ошибки и не настаивайте на этом, вы рискуете расторгнуть сделку, поскольку взаимоотношения дороже сделки.²⁴ Представители бизнеса Малайзии не склонны к прямоте и порой избегают откровенных разговоров, особенно на неприятную для них тему. Они никогда не прощают того человека, который ставит другого в неловкое положение, будь то переговоры, доклад или просто выступление. Они считают, что доверие важнее подписанных контрактов. Такого же мнения придерживаются и представители бизнеса Пакистана. Филиппинские партнеры часто стремятся не высказывать несогласие, отвергать что-то или противоречить кому-то, особенно, если в переговорах участвует старший по должности. Они будут стремиться давать неопределенные двусмысленные ответы, чтобы никого не огорчить и избежать конфронтации. Несмотря на видимые договоренности, проекты могут быть не доведены до конца. Что же касается корейских бизнесменов, то при ведении переговоров, они старательно избегают «нет», а «да» необязательно может означать согласие.²⁵ Однако система взаимоотношений очень важна для достижения успеха в бизнесе, и здесь не последнюю роль играет доверие к иностранному партнеру.

Таким образом, можно сделать вывод, что представители бизнеса многих стран Азии в переговорах относятся к переговорам серьезно, получая предложение или запрос, стремятся его тщательно обдумать, не давая согласие на предложение достаточно долго.

ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ См. подробнее: Василенко И.А. Переговоры с восточными партнерами. - М.: Международные отношения, 2016. - 336 с.

² Василенко И.А. Переговоры с восточными партнерами. Модели, стратегии социокультурные традиции. - М.: Международные отношения, 2016, с.11

³ Лаоцзы. Обрести себя в Дао.// Конфуций. У истоков мудрости./ Пер. И.И. Семенов, М., 2008, с. 451; Гэвин Кенедди. Переговоры. - М.: Альпина Паблишен, 2017, с.67

⁴ Концепцию высркотекстуальных и низкотекстуальных культур предложил американский антрополог Э.Холл. На Западе в большинстве стран ценится умение говорить коротко ясно и по делу. Не приветствуется двусмысленность и неопределенность. Такова культура с низким контекстом. Подробнее См. Холл Эдвард и его концепции // <http://fb.ru/article/290465/holl-edvard-i-ego-kontseptsii>

⁵ См подробнее: Василенко И.А. Переговоры с восточными партнерами. Модели, стратегии социокультурные традиции. - М.: Международные отношения, 2016. - 336 с.

⁶ См подробнее : Безуглова Н.П. Взаимодействие деловых культур в международном бизнесе. - М.: ВАВТ, 2005 г.; Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. - М.: Дело, 2001, с. 65-84

⁷ Лаоцзы. Обрести себя в Дао.// Конфуций. У истоков мудрости./ Пер. И.И. Семенов. - М., 2008, с. 452.



- ⁸ Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. М.: Дело, 2001, с 366
- ⁹ Босрок Мэри Мюррей. Бизнес по-азиатски. Ростов-Дон: «Феникс», 2008, с.73
- ¹⁰ Романова Н.П. и др. Деловой этикет на Востоке. - М.: «Восток-Запад», 2005, с.103
- ¹¹ Там же, 2005, с.230, 246, 258, 277, 332
- ¹² Босрок Мэри Мюррей Бизнес по-азиатски. - Ростов-Дон: «Феникс», 2008, с.189
- ¹³ Викерс Клэр. Гонконг: быт, традиции, культура. - М.: Астрель, 2008, с.140
- ¹⁴ Романова Н.П. и др Деловой этикет на Востоке. - М.: «Восток-Запад», 2005 г с.195
- ¹⁵ Ягер Джен. Деловой протокол. - М.: Инфотропик Медиа, 2012, с.168
- ¹⁶ Грихольт Ники. Индия: быт, традиции, культура. - М.: Астрель, 2007, с.139
- ¹⁷ Босрок Мэри Мюррей. Бизнес по-азиатски. - Ростов-Дон: «Феникс», 2008 с.346
- ¹⁸ Там же, 2008, с.309
- ¹⁹ Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. - М.: Дело, 2001г, с 357
- ²⁰ Там же, 2001, с. 355
- ²¹ Босрок Мэри Мюррей. Бизнес по-азиатски. - Ростов-Дон, Феникс, 2008, С.189
- ²² Там же, 2008, с. 129
- ²³ Там же, 2008, С.146
- ²⁴ Там же, 2008, С.171
- ²⁵ Там же, 2008, с.276

БИБЛИОГРАФИЯ:

- Безуглова Н.П. Взаимодействие деловых культур в международном бизнесе. - М.: ВАВТ, 2005 г. – 77С.
- Босрок Мэри Мюррей. Бизнес по-азиатски. - Ростов-Дон, «Феникс», 2008, - 368 с.
- Василенко И.А. Международные переговоры : учебник для магистров / И. А. Василенко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2015. — 486 с. — Серия : Магистр.
- Василенко И.А. Переговоры с восточными партнерами. - М.: Международные отношения, 2016. – 336 С.
- Деловая беседа и деловые переговоры. Правила ведения деловых переговоров // <https://businessman.ru/new-delovaya-beseda-i-delovye-peregovory.html>
- Долгова И. В., Зуев Ю. П., Малышев А. А. Введение в психологию внешней торговли. - М.: ВАВТ. 2008. – 490 С.
- Кеннеди Г. Переговоры: Полный курс / Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 388 с. — (Серия «Сколково»).
- Викерс Клэр. Гонконг: быт, традиции, культура. - М.: Астрель, 2008. - 160 с.
- Лаоцзы. Обрести себя в Дао.// Конфуций. У истоков мудрости. / Пер. И.И. Семененко, - М., 2000 г. – 144 с.
- Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. - М.: Дело, 2001. - 439 С.
- Малышев А.А., Долгова И.В. Практика ведения внешнеторговых переговоров. - М.: Инфра-М.- 2010. – 368 с.
- Романова Н.П., Багин В.В., Романова И.В. Деловой этикет на Востоке. Настольная книга бизнесмена: уч. пособие. М., 2005. – 295 с.
- Холл Эдвард и его концепции // <http://fb.ru/article/290465/holl-edvard-i-ego-kontseptsii>

BIBLIOGRAFIJA:

- Bezuglova N.P. Vzaimodejstvie delovyh kul'tur v mezhdunarodnom biznese. M.: VAVT, 2005 g. – 77S.
- Bosrok Mjeri Mjurrej. Biznes po –Aziatski. Rostov-Don, «Feniks», 2008, - 368 s.
- Vasilenko I.A. Mezhdunarodnye peregovory : uchebnik dlja magistrrov / I. A. Vasilenko. — 2-e izd., pererab. i dop. — M. : Izdatel'stvo Jurajt, 2015. — 486 s. — Serija : Magistr.
- Vasilenko I.A. Peregovory s vostochnymi partnerami. M.: Mezhdunarodnye otnoshenija, 2016. – 336 S.
- Delovaja beseda i delovye peregovory. Pravila vedenija delovyh peregovorov // <https://businessman.ru/new-delovaya-beseda-i-delovye-peregovory.html>
- Dolgova I. V., Zuev Ju. P., Malyshev A. A. Vvedenie v psihologiju vneshnej trgovli. M. VAVT. 2008. – 490S.
- Kennedi G. Peregovory: Polnyj kurs / Gjevin Kennedi ; Per. s angl. — 2-e izd. — M.: Al'pina Publisher, 2012. — 388 s. — (Serija «Skolkovo»).
- Vikers Kljer. Gonkong: byt, tradicii, kul'tura, M.,Astrel', 2008g.- 160S.
- Laoczy. Obresti sebja v Dao.// Konfucij. U istokov mudrosti,/ Per. I.I. Semenenko, M., 2000 g. – 144S.
- L'juis R.D. Delovye kul'tury v mezhdunarodnom biznese .,M.. Delo, 2001g, - 439 S.
- Malyshev A.A., Dolgova I.V. Praktika vedenija vneshnetorgovyh peregovorov. M. Infra-M.- 2010. – 3368S.
- Romanova N.P., Bagin V.V., Romanova I.V. Delovoj jetiket na Vostoke. Nastol'naja kniga biznesmena: uch. Posobie. M. 2005 – 295S.
- Holl Jedvard i ego koncepcii // <http://fb.ru/article/290465/holl-edvard-i-ego-kontseptsii>

