

реакцию и такую изощрённую месть, что об импорте из Китая на некоторое время придётся забыть.

12. Что важно помнить при сделках с китайцами?

Варианты ответа:

- в Китае ничего не бывает медленно;
- в Китае ничего не бывает по помимо контрактных взаимоотношений;
- в Китае ничего не бывает быстро;
- в Китае ничего не бывает надёжным.

Правильный ответ: в Китае ничего не бывает быстро

Помните, что в Китае ничего не бывает быстро. Быстро в Китае обозначает значительные проблемы в последующем.

Глава VII

Организация переговоров с китайской стороной

*Переговоры с китайцами, особенно из больших корпораций, сродни проведению боя на ограниченном пространстве и требуют от российских участников тщательной и вдумчивой подготовки. Конечно, можно было бы углубиться в анализ трактата Сунь Цзы «О военном искусстве» и вопросам применения его в китайском бизнесе, но краткость самое наилучшее, что можно предложить в такой сложной теме. Получив какие-то отправные точки, вы самостоятельно разработаете свой стиль общения и ведения переговоров с китайцами. И это будет Ваше «ноу-хау», которое будет Вам помогать в достижении цели. **Сами китайцы так говорят о переговорах: "Говорить о воде можно много, но рыба от этого свежее не станет".***

В зависимости от характера бизнеса, состояния и степени проработки сделки, от существующих отношений между участниками переговоров определяется комплекс мероприятий, выполнение которых подготовит российскую сторону к предстоящей встрече. Перечень мероприятий, в основном, определяется характером предстоящих переговоров.

В практике выделяют **два основных вида переговоров - первичные и последующие**. Технические и предконтрактные переговоры, консультации и прочие формы обмена информацией для обеспечения



сделки, как не рассматривай, всё равно имеют характер первичных и последующих.

Подготовка к первичным переговорам

Во всех случаях выхода на тот или иной рынок, а также при поиске нового поставщика, компания проходит стадию первичных переговоров. И такие переговоры определяют особенности процедуры и содержания подготовки.

Вид переговоров и степень проработки сделки определяет содержание подготовки к переговорам. Новая компания, её руководители, контактные лица всё это требует от вас серьёзно отнестись к вопросам сбора информации. Если вы создали проект группу, о которой мы говорили в главе о поиске партнёра, то следует провести полный комплекс мероприятий, включающий сбор информационно-статистического материала по деятельности компании, ее положению на рынке, ее контрагентах и партнерах.

Требуется также получить сведения по объемам сделок, ценам сделок и котировках бумаг компании на бирже, если таковая котируется. Всё это позволит более точно определить свои отношения с будущим партнёром.

Переговоры это немного личное и субъективное действие. Поэтому **наиболее ценна в данной ситуации будет информация о руководстве компании, биографии и пристрастиях, хобби, семье и т.д.** Анализ этой информации позволит подготовиться и выработать тактику поведения главы российской делегации на переговорах и выстраивания отношений с главой компании. Опять повторюсь. **В Китае в первый период времени зачастую интересны Вы, а не Ваш бизнес.**



Продумайте, что вы будете говорить о себе, своей компании. **Многие российские компании ведут себя в Китае не совсем правильно, невольно предоставляя китайцам много полезной информации, которая потом используется против них самих.** Информационная безопасность переговоров является важной темой и требует очень внимательного отношения во время подготовки к первичным, так и к последующим переговорам. Здесь складывается довольно противоречивая, с точки зрения европейского бизнеса, ситуация – сказать мало, не представить свою компанию, сказать много, вооружить китайца. Наверно, в такой ситуации следует придерживаться одного золотого правила: **«Не говори того, что ты считаешь говорить не нужно».**

Продумайте вопросы информационного обеспечения первого контакта:

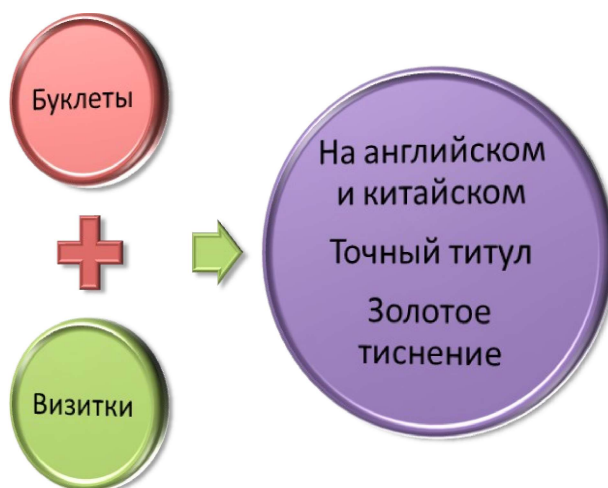
А) Помните, что в Китае тщательно анализируют буклеты и презентационные материалы для определения «весовой категории» российской компании.

Б) Для первых переговоров необходимо подготовить много визиток, презентационного материала и корпоративных буклетов, если таковые имеются. Визитки, по возможности, лучше сделать в двух язычном варианте. На английском и китайском.

В) Обязательно четко указывайте титул, служебное положение в карточке, особенно если в делегации несколько

членов из руководства вашей компании. Китайцы по карточкам определяют для себя, кто является главной персоной на переговорах.

Уделите внимание мелочам, определяющим восприятие китайским партнёром вас. Постарайтесь уладить конфликт цветов и стилей. Золотое тиснение на визитке, как на презентационных материалах или буклетах не будет лишним. Золото это небольшой и ненавязчивый знак китайцам, что вы тоже «говорите» на том же языке, что и они – языке создания прибавочной стоимости. Презентационные материалы лучше выдерживать в спокойных тонах с употреблением золота в названии, избегая большого смешения цветов. В Китае цвета несут различные смысловые нагрузки. Иногда - совершенно отличные от европейских и гораздо более эмоционально окрашенные. Поэтому рекомендации некоторых дизайнеров сделать материалы в черно-белой палитре лучше отвергнуть сразу. Наиболее приемлемыми фонами для представлений материалов можно считать светло синий, серый, легкий стальной цвет. Все зависит от того, что и кому вы хотите сообщить.



Конкретика в информации помогает решить многие вопросы, но надо понимать, что китайцы не очень доверяют "голым фактам". За исключением части менеджеров, прошедших обучение за границей и работавших в западных компаниях, китайские бизнесмены более полагаются на субъективные ощущения и личный опыт при принятии решений и разрешении проблем. Поэтому правильно оформленные презентационные материалы могут сыграть значительную роль при переговорах. Если ваша компания имеет какой-нибудь отличительный признак, как например: "старейшая", "крупнейшая", то лучше выделить этот момент в передаваемых или презентуемых китайцам материалах.

Вообще, всегда помните, что участие в подготовке к переговорам специалиста по стране является залогом того, что материалы будут правильно подготовлены и будут правильно восприняты китайцами. А это немаловажная деталь, при первых переговорах и определении позиций сторон.

Помните также, что очевидные, для вашего восприятия, вещи и объективные факты принимаются китайцами – участниками переговоров в расчет только, если они не противоречат указаниям руководства (если такие имеются) или пониманию, чувствам вашего китайского переговорщика. В больших китайских корпорациях довольно часто принятие решений зависит от партийного руководства и государственных номенклатурных лиц. Однако "местные" решения могут приниматься единолично руководителем того или иного подразделения или коллектива. Поэтому, требуется тщательно продумать свою манеру вести переговоры, учитывая этот фактор.

Подготовка к последующим переговорам

Подготовка к переговорам по уже идущему проекту или уже обсуждавшемуся вопросу имеет свою особенность. Здесь уже определяет направление и комплекс мероприятий весь ход предыдущих переговоров или контактов. Но все равно, вне зависимости как прошли прежние переговоры, следует тщательно готовиться к новым переговорам. Основой для такой подготовки должны быть краткие справки и отчеты, написанные участниками переговоров. Вполне возможно использование магнитофонной записи обмена мнения членами делегации, которая делается по возвращению домой на заключительном совещании по результатам командировки.

Анализ работы, проведенной с момента последней встречи, необходимое



условие подготовки к последующим переговорам. Постарайтесь здесь не углубляться вглубь, а разложите пасьянс из общих блоков вопросов. Конечно, в общий замысел китайской стороны проникнуть вам не удастся, но понять, примерно, какие вопросы уже следует учитывать при подготовке.

Краткое резюме по результатам анализа обязательно должно быть включено в пакет документов, которые вы возьмёте с собой. Оно должно содержать все основные события и факты по вопросу, вопросам, которые вы будете обсуждать. Такая форма поможет вам освежить в памяти основные факты, ключевые вопросы, а также поможет освежить память китайскому партнёру, у которого зачастую случаются «провалы памяти» или «перевёрты» при обсуждении какого-нибудь невыгодного для него момента или вопроса.

Организация последующих переговоров опирается на уже имеющийся опыт и результаты предыдущих переговоров. Но, если у вас с китайским партнёром идёт бизнес, то будьте готовы, что он непременно поднимет новые вопросы. Будьте к этому готовы. В Китае ничто не бывает в одной и тоже форме.

Не маловажно учитывать также и то, что успешный бизнес требует установления более тесных отношений с партнёром. Продумайте, как и в каком виде следует, на данном этапе отношений, провести мероприятия по укреплению отношений. Немалое место в этом занимает церемония обмена подарками. Китай страна «гуаньси» и старайтесь завести свою сеть «гуаньси» в стране.

Подготовка подарка для обмена на переговорах или встрече

Вне зависимости от того, какие это переговоры – первичные или последующие, вручение (обмен) подарков является одним из ключевых моментов при начале контактов и переговоров компаний. Тем более, если эта компания китайская. Конечно же, если вы встречаетесь каждую неделю, то подарки следует приурочить к какому-либо знаменательному событию – первой встрече, подписанию-завершению контракта и так далее. Поэтому некоторые советы по выбору подарков будут не лишними.

Подарки отдельным людям могут быть дорогими. Для главы компании например. А так они должны быть относительно недороги – до 20-25 долларов США. Если вы дарите подарки одновременно нескольким людям – убедитесь в том, что это примерно равноценные вещи. И ни в коем случае не обойдите подарком кого-нибудь, особенно из тех людей, которые были вам полезны во время вашего визита. Китайцы часто имеют обыкновение приглашать на заключительную церемонию подписания контракта или на торжественный прощальный ужин людей, которые не принимали непосредственного участия в

переговорном процессе, но которые являются важными фигурами для ваших непосредственных партнеров: вице-президента фирмы, начальников отделов и управлений, их замов, а то и своих хороших знакомых. С которыми, возможно, они потом будут обсуждать вас, ваше поведение за столом и переговоры. Словом тех, кто был бы полезен. Это иногда вносит некоторое напряжение при вручении подарков. Поэтому, будьте подготовленным, всегда имейте в сумке 2-3 комплекта подарков «на всякий случай». Не будет ничего страшного, если вы заранее спросите своих партнеров сколько будет присутствовать гостей с китайской стороны на заключительной встрече. Будьте уверены - вас поймут правильно и постараются дать самый точный и правдивый ответ. Тем самым вы заранее можете быть уверены в том, что не поставите себя и партнеров в неловкое положение, не вручив кому-то подарок. Если даже точное количество самим китайцам неизвестно, ориентируйтесь на то, что «сверхнормативных» не может быть более 3 человек.

Подарки компании могут быть несколько дорогими и должны вручаться главе компании или главе делегации, представляющей интересы этой компании на переговорах. Лучше избегать очень дорогих подарков, если конечно у вас не было очень крупной и очень выгодной сделки. А так памятный подарок с видами Москвы, Санкт – Петербурга или ещё какими-то известными для китайца памятными местами будет хорошим украшением стола руководителя и напоминанием о вашей компании. Что в долгосрочной перспективе не маловажно для вашего бизнеса с этим китайским партнёром и в Китае, в целом.

Упаковывать подарки в какие-нибудь бумагу или другую упаковку, особо трудно разворачиваемую в одно мгновение, лучше не надо. Если есть возможность подарок положить в красивую коробку, это будет наилучшим выходом. Если же упаковки не избежать, она должна открываться двумя движениями, без особых затруднений. Суеверия это, конечно же, пережиток прошлого, но китайцы мистики от рождения, сами того не признавая. Поэтому, задержка при вручении подарка и возня с открытием могут возбудить не нужные вам ассоциации. И ленточку выбирайте только золотого цвета или, на крайний случай, глубокого жёлтого цвета.

Вывод

Независимо от того, к каким переговорам вы готовитесь, рекомендуется помнить, что:

- информационно-аналитические материалы обязательны к активному использованию на подготовительном периоде;
- представление себя партнёру лучше делать как можно более точно со своим реальным положением дел. При этом понимайте, что

информация это и оружие, и боеприпасы. Придерживайтесь «золотой середины» - «Не говорите того, что вы считаете говорить не нужно»;

- переговоры субъективны и немного личное. Информация о сидящем напротив может помочь вам правильно подобрать пример и найти аргумент. И отношения (гуаньси) вещь, возникающая не в первые часы знакомства. Работайте над этим – аккуратно, планомерно, спокойно;

- цвет и «политес» взаимосвязанные вещи. Уделяйте этим и другим мелочам внимание. Страна «политеса», не очень доверяющая «голым фактам», субъективна. Это требуется учитывать;

- указания высшего начальника, босса, личное восприятие, понимание момента, вопроса китайского партнёра определяет многое во время переговоров. Дайте ему выговориться, донести это до вашего сведения, а потом ведите переговоры, учитывая это фактор;

- полнота информации в ваших руках – мощный рычаг для поворота переговоров в нужную вам сторону. При этом помните, что «гуаньси» многое значит в Китае. Придерживайтесь политики уважения себя и своего партнёра – «потеря лица» перед иностранцем в самой простой мелочи может означать конец всего вашего бизнеса с ним. А иногда и в Китае.

Важно!

Переговоры требуют тщательности подготовки. Подготовиться к переговорам в полёте можно, но не надо. Информация определяет многое, но не всё. «Гуаньси» может стать хорошим каналом получения нужной вам информации от китайского партнёра, переговорщика и доведения информации в выгодном для вас свете до китайского партнёра.

Схема. Подготовка к переговорам.



Вопросы к Главе VII

1. Как звучит китайская пословица, раскрывающая смысл переговоров для китайцев?

Варианты ответа:

- тише едешь, дальше будешь;
- не говори "гоп", пока не перепрыгнул";
- говорить о воде можно много, но рыба от этого свежее не станет;
- сколько не говори "халва-халва", во рту слаще не станет.

Правильный ответ: говорить о воде можно много, но рыба от этого свежее не станет.

Сами китайцы так говорят о переговорах:

"Говорить о воде можно много, но рыба от этого свежее не станет".

Поэтому краткость - самое наилучшее, что можно предложить в ходе переговоров с китайцами.

2. Что особенно важно выяснить перед переговорами с китайцами?

Варианты ответа:

- точный объем доходности компании;
- зависимость компании от местных органов власти;
- биографии людей, с которыми предстоят переговоры, их руководителей, информация об их семьях, хобби, пристрастиях;
- наличие корр. счетов компании в зарубежных банках.

Правильный ответ: биографии людей, с которыми предстоят переговоры, их руководителей, информация об их семьях, хобби, пристрастиях. Переговоры это немного личное и субъективное действие. Поэтому **наиболее ценна в данной ситуации будет информация о руководстве компании, биографии и пристрастиях, хобби, семье и т.д.** Всё это позволит более точно определить свои отношения с будущим партнёром. Анализ этой информации позволит подготовиться и выработать тактику поведения главы российской делегации на переговорах и выстраивания отношений с главой компании. Опять повторюсь. **В Китае в первый период времени зачастую интересны Вы, а не Ваш бизнес.**

3. Каким правилом следует руководствоваться при первичных переговорах с китайцами?

Варианты ответа:

- молчание – золото;
- вешаем лапшу на оба Ваших уха;

- не говори того, что ты считаешь говорить не нужно;
- не мечи бисер перед свиньями.

Правильный ответ: не говори того, что ты считаешь говорить не нужно.

Информационная безопасность переговоров является важной темой и требует очень внимательного отношения во время подготовки к первичным, так и к последующим переговорам. Здесь складывается довольно противоречивая, с точки зрения европейского бизнеса, ситуация – сказать мало, не представить свою компанию, сказать много, вооружить китайца. Наверно, в такой ситуации следует придерживаться одного золотого правила: **«Не говори того, что ты считаешь говорить не нужно».**

4. Что из перечисленного ниже не надо готовить для первичных переговоров с китайцами?

Варианты ответа:

- анкеты и автобиографии своих сотрудников;
- буклеты и каталоги своей компании;
- визитки;
- банковские справки о наличии средств у Вас на счету.

Правильный ответ:

- анкеты и автобиографии своих сотрудников.

Продумайте вопросы информационного обеспечения первого контакта:

А) Помните, что в Китае тщательно анализируют буклеты и презентационные материалы для определения «весовой категории» российской компании.

Б) Для первых переговоров необходимо подготовить много визиток, презентационного материала и корпоративных буклетов, если таковые имеются. Визитки, по возможности, лучше сделать в двух язычном варианте. На английском и китайском.

В) Обязательно четко указывайте титул, служебное положение в карточке, особенно если в делегации несколько членов из руководства вашей компании. Китайцы по карточкам определяют для себя, кто является главной персоной на переговорах.

5. В каком стиле лучше изготавливать визитки?

Варианты ответа:

- в холодном европейском стиле;
- в стиле "а ля-рус";
- в модернистском стиле;
- с использованием золотого тиснения.

Правильный ответ: с использованием золотого тиснения.

Золотое тиснение на визитке, как и на презентационных материалах или буклетах не будет лишним. Золото это небольшой и ненавязчивый знак китайцам, что вы тоже «говорите» на том же языке, что и они – языке создания прибавочной стоимости. Презентационные материалы лучше выдерживать в спокойных тонах с употреблением золота в названии, избегая большого смешения цветов.

6. В какой палитре нельзя готовить презентационные материалы?

Варианты ответа:

- с использованием светло-синего фона;
- с использованием серого фона;
- с использованием легкого стального фона;
- с использованием черно-белой палитры.

Правильный ответ: с использованием золотого тиснения.

В Китае цвета несут различные смысловые нагрузки. Иногда - совершенно отличные от европейских и гораздо более эмоционально окрашенные. Поэтому рекомендации некоторых дизайнеров сделать материалы в черно-белой палитре лучше отвергнуть сразу.

Наиболее приемлемыми фонами для представлений материалов можно считать:

- светло синий,
- серый,
- легкий стальной цвет.

Если ваша компания имеет какой-нибудь отличительный признак, как например: "старейшая", "крупнейшая", то лучше выделить этот момент в передаваемых или презентуемых китайцам материалах.

7. Без чьего участия с российской стороны первичные переговоры с китайцами могут зайти в тупик?

Варианты ответа:

- без представителя профильного министерства или ведомства;
- без представителя выборных органов власти;
- без опытного китаевода;
- без работников посольства России в КНР.

Правильный ответ: без опытного китаевода.

Всегда помните, что **участие в подготовке к переговорам специалиста по стране** является залогом того, что материалы будут правильно подготовлены и будут правильно восприняты китайцами. А это немаловажная деталь, при первых переговорах и определении позиций сторон.

8. Что должно стать первоосновой последующих переговоров с китайцами?

Варианты ответа:

- краткие справки и отчеты, написанные участниками первичных переговоров;
- мнение советника посольства России в КНР по экономическим вопросам;
- решение профильного министерства или ведомства;
- заключение опытного китаевода.

Правильный ответ: краткие справки и отчеты, написанные участниками первичных переговоров.

Анализ работы, проведенной с момента последней встречи - необходимое условие подготовки к последующим переговорам. Постарайтесь здесь не углубляться в тему, а разложите пазл из общих блоков вопросов. Конечно, в общий замысел китайской стороны проникнуть вам не удастся, но понять, примерно, какие вопросы уже следует учитывать при подготовке. Вполне возможно использование магнитофонной записи обмена мнения членами делегации, которая делается по возвращению домой на заключительном совещании по результатам командировки. Краткое резюме по результатам анализа обязательно должно быть включено в пакет документов, которые вы возьмете с собой. Оно должно содержать все основные события и факты по вопросам, которые вы будете обсуждать. Такая форма поможет вам освежить в памяти основные факты, ключевые вопросы, а также поможет освежить память китайскому партнёру, у которого зачастую случаются «провалы памяти» или «перевёрты» при обсуждении какого-нибудь невыгодного для него момента или вопроса.

9. Какие подарки следует дарить китайцам?

Варианты ответа:

- очень дорогие;
- золотые украшения;
- антикварные изделия;
- недорогие подарки.

Правильный ответ: недорогие подарки

Подарки должны быть относительно недороги – до 20-25 долларов США. Если вы дарите подарки одновременно **нескольким людям** - убедитесь в том, что это **примерно равноценные вещи**. И ни в коем случае не обойдите подарком кого-нибудь, особенно из тех людей, которые были вам полезны во время вашего визита. Памятный подарок с видами Москвы, Санкт – Петербурга или ещё какими-то известными для китайца памятными местами будет хорошим украшением стола руководителя и напоминанием о вашей компании.

Что в долгосрочной перспективе не маловажно для вашего бизнеса с этим китайским партнёром и в Китае, в целом.

10. Сколько подарков надо готовить?

Варианты ответа:

- по точному количеству официально участвующих во встрече;
- только для главы китайской делегации и его замов;
- только для главного переговорщика и его начальства;
- на всех членов китайской делегации плюс 3 подарка как минимум про запас.

Правильный ответ: на всех членов китайской делегации плюс 3 подарка как минимум про запас.

Китайцы часто имеют обыкновение приглашать на заключительную церемонию подписания контракта или на торжественный прощальный ужин людей, которые не принимали непосредственного участия в переговорном процессе, но которые являются важными фигурами для ваших непосредственных партнеров: вице-президента фирмы, начальников отделов и управлений, их замов, а то и своих хороших знакомых. С которыми, возможно, они потом будут обсуждать вас, ваше поведение за столом и переговоры. Словом тех, кто был бы полезен. Это иногда вносит некоторое напряжение при вручении подарков. Поэтому, будьте подготовленным, **всегда имейте в сумке 2-3 комплекта подарков «на всякий случай»**. Если даже точное количество самим китайцам неизвестно, ориентируйтесь на то, что «сверхнормативных» не может быть более 3 человек.

11. Кому можно вручать относительно дорогие подарки?

Варианты ответа:

- только представителю госаппарат КНР;
- только главе компании (или главе делегации);
- только входящим в состав делегации женщинам;
- только работникам китайского посольства, курирующим сделку.

Правильный ответ: только главе компании (или главе делегации).

Подарки компании могут быть дорогими и **должны вручаться главе компании или главе делегации**, представляющей интересы этой компании на переговорах. Лучше избегать очень дорогих подарков, если конечно у вас не было очень крупной и очень выгодной сделки.

11. В каком виде следует дарить подарки?

Варианты ответа:

- в многослойной бумажной упаковке золотистого цвета;
- в многослойной бумажной упаковке с оттенками сине-красной гаммы цветов;
- в красивой коробке с лентой золотистого или глубокого жёлтого цвета;
- в сложной упаковке из бумаги и пакетов.

Вариант правильного ответа: в красивой коробке с лентой золотистого или глубокого жёлтого цвета.

Упаковывать подарки в какие-нибудь бумагу или другую упаковку, особо трудно разворачиваемую в одно мгновение - лучше не надо. Если есть возможность подарок положить в красивую коробку, это будет наилучшим выходом. Если же упаковки не избежать, она должна открываться двумя движениями, без особых затруднений. Суеверия это, конечно же, пережиток прошлого, но китайцы мистики от рождения, сами того не признавая. Поэтому, задержка при вручении подарка и возня с открытием могут возбудить не нужные вам ассоциации. И ленточку выбирайте только золотого цвета или, на крайний случай, глубокого жёлтого цвета.

Глава VIII

Особенности переписки с китайскими партнёрами

В начале 90-х годов многие из бизнесменов новой России, впервые сталкивающиеся с иностранными заказчиками/поставщиками, задавались одним и тем же вопросом – Как с ними разговаривать? И они были правы. Наиболее сложной составляющей деловых контактов с представителями китайского бизнеса является переписка и общение. Но если в начале торговых отношений частного бизнеса России и Китая общение на языке, понимаемом другой стороной, было большой проблемой, так как с обеих сторон испытывался острый дефицит специалистов, то сегодня, в целом, таких проблем не наблюдается. Но тут хотелось бы вновь обратиться к мудрости китайского народа, который по поводу общения на иностранных языках так говорит: "Не боюсь неба, не боюсь земли, только боюсь заморского чёрта говорящего на китайском языке". И строит свои отношения с иностранцами, оглядываясь на опыт предков.

Если в начале новейшей истории отношений России и Китая проблема общения российских бизнесменов с китайскими партнёрами создавала порой значительные затруднения в развитии взаимовыгодного сотрудничества, то сейчас китайская сторона кардинально изменила положение дел. Как правило, каждая большая корпорация Китая в штате имеет отдел переводов, переводчика и