

# Глава IX

## Состав делегации на переговорах с китайской стороной

Когда дело доходит до момента формирования делегации как для посылки в Китай на переговоры, так и для проведения переговоров с приехавшими китайскими партнёрами, вероятными и с которыми вы начинаете бизнес, сразу возникает много вопросов. **Но основной был, есть и остаётся один - кого включать?** Для компаний, как больших, так и небольших, с уже устоявшейся процедурой формирования делегаций вопрос этот хоть и возникает, но значительно в меньшей мере, чем для компаний небольших или вновь сформированных. Ответ на этот вопрос кроется уже в том, что собираются обсуждать с китайским партнёром и каков опыт руководителя компании. Но всё равно, расскажем о «классической» схеме формирования состава делегации. А потом затронем вопрос компоновки делегации, посадки и целесообразности использования "дополнительных факторов".

*Сами китайцы о проблеме формирования состава делегации говорят так: «Император правит, а чиновники управляют».*

### С чего начать?

Конкретных критериев при формировании делегации нет. И, по мнению специалистов, определить таковые маловероятно именно в силу конкретности каждого переговоров. Смотрите на конкретные условия. Оцените общую обстановку. Где, когда и какие переговоры будут проводиться, и какими ресурсами будут обладать стороны. Важно понимать, что от места проведения переговоров зависит не только количество сотрудников и специалистов, привлекаемых к переговорам, но целый комплекс мероприятий. Поэтому, посмотрите на свои возможности, оцените возможности противоположной стороны и принимайте решение.

Существуют несколько правил, которые сформировались в ходе практической работы с китайской стороной. В частности:

- берите с собой только необходимых специалистов, если вы едете в Китай. Помните, что «взять с собой ещё людей можно, но от этого багаж станет ли легче?»;

- при проведении переговоров на территории России привлекайте столько специалистов, сколько необходимо, не забывая о том, что в следующий раз переговоры будут на китайской стороне;



- привлекайте к переговорам только тех, кто имеет прямое отношение к этому проекту. Привлекаемые специалисты со стороны должны участвовать только в той части, которая касается их вопроса.

Сложность принятия решения ещё состоит в том, что руководитель должен соблюсти «золотую середину», включив в состав делегации и специалистов, и помощников. В зависимости от ситуации, рассматривают несколько вариантов подхода к решению вопроса «золотой середины». Но основными являются:

1. Командировка для проведения переговоров это работа. Работа тяжёлая, порой проходящая при высоком напряжении всех сил командированных. Поэтому, в состав делегации следует включать только тех людей, кто действительно работает по этому направлению, специалистов.

2. Переговоры дома - лучшее, так как позволяет сформировать делегацию на переговоры, включая сразу в состав нужное количество специалистов, так и дополнительно привлекая, в ходе переговоров, нужных специалистов. Хотя чрезмерное насыщение переговоров специалистами может превратить их в простые технические консультации.

Следуя таким простым правилам, вы можете правильно сформировать состав делегации на переговоры. Хотя существуют и общие рекомендации по формированию состава делегации: которые, как правило, разделяют на два вида делегаций:

- делегацию, отправляемую в командировку

- делегацию для переговоров на территории России.

**Для первого варианта** принято так определять состав делегации:

- глава делегации - лицо, принимающее решение (ответственное за



подготовку обоснования для последующего принятия решения коллегиальным органом управления);

- помощник главы делегации, роль которого могут взять на себя специалисты, включаемые в состав делегации (обычно – лицо, ответственное за направление, тему, специалист – регионовед);

- специалист – регионовед (ответственный за тему, направление, если он ведёт такое);

- специалист (эксперт) ведущий эту тему или привлекаемый при необходимости, к переговорам;

- переводчик.

**При проведении переговоров на территории России** подход к формированию делегации иной, принимая во внимание расширенные возможности при организации переговоров:

- глава делегации – лицо, принимающее решение (ответственное за подготовку обоснования для последующего принятия решения коллегиальным органом управления);

- помощник главы делегации. В отличие от работы в командировке помощник должен быть ответственным работником, который совместно с главой делегации, после обсуждения, принимает решение или готовит обоснование для последующего решения;

- специалист – регионовед (ответственный за тему, направление, если он ведёт такое);

- специалисты/эксперты, ведущие эту тему или привлекаемые к переговорам;

- переводчик, обслуживающий персонал.

Конечно, это общие положения, не учитывающие конкретики ситуации, но для того и существует анализ, методика и опыт, чтобы самостоятельно находить ответы на такие сложные вопросы.

В теме формирования состава делегации особо хотелось бы остановиться на нескольких моментах, о которых всегда говорят между собой, но никогда не пишут в толстых книгах.

## **Первое**

*Роль обслуживающего персонала важна при проведении переговоров на своей территории. Особое внимание при подготовке к переговорам следует уделить привлекаемому персоналу для обслуживания переговоров. Китайские руководители, либо глава, либо его помощник, от которого зависит принятие решения или подготовка обоснования для **решения обращают внимание на такие моменты как красивые женщины, хорошие машины, красивые подарки.** Поэтому, при первичных и последующих переговорах в офисе своей компании привлекайте **персонал, соответствующего вида** -*

**красивый, вежливый, отзывчивый.** Способный не только так поставить чашку перед главой делегации, сидящей напротив вас, что он голову свернёт, смотря на неё. Даже некоторое отвлечение внимания китайца от темы, позволит вам перевести дух, собраться с мыслями. Иногда контракт спасает простая чашка кофе, которая подаётся в объявленный сторонами или "случайный" кофейный перерыв. Подаваемый чай, кофе во время переговоров выполняет задачи отвлечения внимания, периодического снятия напряжения, вызывает приятные ощущения. А приятные ощущения формируют иной подход к решению вопроса. Как вы и/ где вы будете набирать такой обслуживающий персонал это уже другой вопрос. Главное, персонал должен чётко понимать свою задачу, свою роль и те цели, которые он должен достичь.



### Красивые женщины

- Обслуживающий персонал
- Красивый, вежливый, отзывчивый



### Хорошие машины

- удобные
- современные



### Значимые подарки

- Сегодня это – зимние виды
- Хрусталь

## Второе

В состав делегации, которая занимается очень сложным проектом, требуется **включать человека, способного говорить обо всём.** Эдакого знатока и анекдотов, и застольных правил, и способного расположить к себе противоположного человека. Тем более, если разговор начинается во время переговоров, когда требуется техническая пауза для обсуждения или обдумывания какого-нибудь вопроса. Тут «постановщик помех» должен проявить себя, разговорами отвлекать членов китайской делегации, заполнять эту паузу. Но надо

отдавать себе отчёт, что выполнение только одной части своей роли им будет недостаточно для обеспечения успеха ваших переговоров. Продумайте его роль в составе делегации, принимая во внимание тяжесть последствий вечерних застолий. Включив такого человека, вы сразу решите не только вопрос перенацеливания "китайской карусели" во время приёма вас китайской стороной, но и вопрос нейтрализации некоторых особо внимательных членов китайской делегации, дающих "не те" советы своей главе. И такое надо учитывать, когда идут переговоры по контрактам на значительные суммы. Повторюсь, что переговоры по контракту, а это касается в основном таких типов переговоров, сродни бою в городе – время скоротечно, пространство для маневра ограничено, ресурсы минимальные.

**Важно!**

Включить в состав делегации

Человека, способного говорить обо всём

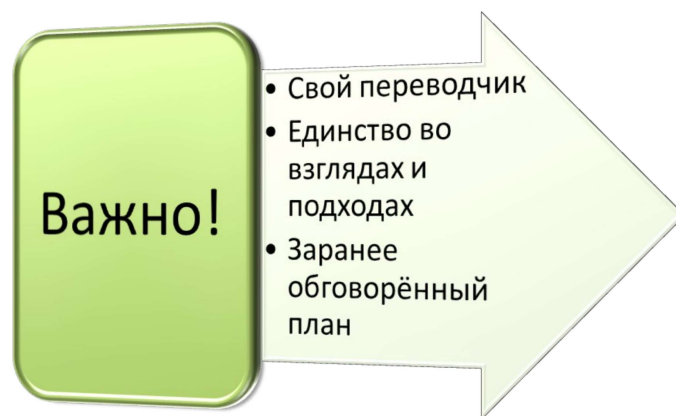
### **Третье**

Для получения максимально реальной картины отношений с вашей китайской стороной по переговорам, используйте в полной мере потенциал членов своей делегации. Не обращая внимания на предубеждение в отношении установочных собраний, перед началом переговоров (а их желательно проводить за день-два до начала переговоров) проводите их. На таких собраниях (совещаниях) не только устанавливайте рамки для обмена информацией во время переговоров, уточняйте роли участников с российской стороны, но и нацеливайте их на сбор дополнительной информации, фиксации ощущений, возникшие во время непосредственного контакта с китайской стороной или специалистами для проведения анализа поведения членов китайской делегации, для уточнения подходов китайской стороны к обсуждаемым вопросам и так далее. Особо надо обращать внимание на ощущения, так как это является одним из самых важных источников информации для проведения, в последующем, анализа результатов переговоров.

Особую роль на переговорах играет наличие в составе российской делегации квалифицированного переводчика, со страноведческой подготовкой. Наличие такого члена делегации позволит вам более плотно контролировать ситуацию за столом переговоров и вне его, анализировать даже случайно оброненные китайцами фразы, их жесты, мимику и прочее – то есть все то, что является информационной составляющей обоснования для принятия решения на переговорах.

Многие российские предприниматели, отправляясь в Китай, исходят из того, что многие вопросы можно решить на месте. Включая вопрос с обеспечением переговоров, а формирование делегации относится именно к этой сфере. Конечно, нанять переводчика, снять переговорную комнату в Китае можно и будет даже выгодно. Но в какой степени нанятый переводчик будет понимать происходящее во время переговоров? В какой мере он будет отстаивать ваши интересы, играть с вами в одной команде? К тому же, нередки случаи, когда большие китайские корпорации "подводят" своих людей в качестве переводчиков и помощников к российским бизнесменам. Решая, таким образом, сразу две задачи – получая информацию о состоянии переговоров с российской стороны, осуществляя контроль за переговорами и действиями российского бизнесмена вне рамок переговоров. Даже если у вас есть ещё другие варианты развития бизнеса в Китае, смею заверить, у вас останется только один, с теми условиями, которые определит для вас заинтересованный в вас китайский партнёр. Поэтому, уделяйте больше внимания вопросам формирования делегации на переговоры и всем вопросам, связанным с переговорами. Это позволит вам избежать хотя бы части проблемы в будущем.

Также помните о том, что единство во взглядах, подходах к проблеме, заранее обговорённый план действий консолидирует членов делегации, позволяя выдержать общую позицию российской делегации на переговорах. А для этого следует уделять внимание подбору членов делегации.



## Выводы

Помните – переговоры это настоящий бой, ограниченный по ресурсам, пространству для манёвра и времени. И в таких условиях многое значат знания членов делегации, их сплочённость, исповедование одной философии – достижения своих интересов, при минимальных потерях и уступках. Поэтому, при формировании делегации следует:

- исходить из объективных условий;
- исходить из существующих ресурсов у вас;
- исходить из практики, если таковая у вас имеется, взаимодействия с китайскими партнёрами.

### **Важно!**

Как было сказано выше "Император правит, чиновники управляют". Успешные переговоры это шаг вперед – в вашем бизнесе и в вашем личностном росте, как бизнесмена. Поэтому, тратьте время на формирование состава делегации – обдумывайте его, определяйте роли, выстраивайте сценарий и этапы переговоров. И понимайте, участвующие в переговорах должны иметь единую с вами точку зрения, единый подход. От этого, во многом, зависит исход переговоров.

## ***Вопросы к главе IX***

### **1. Сколько специалистов желательно включать в делегацию при проведении переговоров в Китае?**

Варианты ответа:

- 1.** Как можно больше.
- 2.** Как можно меньше.
- 3.** Только самых необходимых.
- 4.** Вообще не включать.

Правильный ответ: только самых необходимых.

Берите с собой только необходимых специалистов, если вы едете в Китай. Помните, что «взять с собой ещё людей можно, но от этого багаж станет ли легче?».

### ***2. Кого вообще следует привлекать к переговорам с китайцами?***

Варианты ответа:

1. Всех, кто хоть что-то понимает в китайской специфике.
2. Любых специалистов из области – предмета переговоров.
3. Только тех, кто имеет прямое отношение к обсуждаемому проекту.
4. Всех смежников.

Правильный ответ: только тех, кто имеет прямое отношение к обсуждаемому проекту. Привлекаемые специалисты со стороны должны участвовать только в той части, которая касается их вопроса.

### ***3. Где лучше проводить переговоры с китайцами?***

Варианты ответа:

1. В Китае.
2. В Гонконге.
3. В России (дома).
4. В Нью-Йорке.

Правильный ответ: В России (дома).

Переговоры дома - лучшее, так как позволяет сформировать делегацию на переговоры, включая сразу в состав нужное количество специалистов, так и дополнительно привлекая, в ходе переговоров, нужных специалистов. Хотя чрезмерное насыщение переговоров специалистами может превратить их в простые технические консультации.

#### ***4. Кого надо в обязательном порядке включать в состав делегации при переговорах с китайцами в Китае?***

Варианты ответа:

1. Сотрудников российского посольства в Пекине.
2. Сотрудников китайского посольства в Москве.
3. Специалиста – регионоведа, ответственного за тему переговоров.
4. Представителей общественности.

Правильный ответ: Специалиста – регионоведа, ответственного за тему переговоров.

#### ***5. В чём отличие помощника главы делегации при переговорах в России и в Китае?***

Варианты ответа:

1. В России это должен быть представитель местных властей.
2. В России это должен быть представитель спецорганов.
3. В России это должен быть известный общественный деятель.
4. В России это должен быть ответственный работник, который совместно с главой делегации, после обсуждения, принимает решение или готовит обоснование для последующего решения.

Правильный ответ: В России это должен быть ответственный работник, который совместно с главой делегации, после обсуждения, принимает решение или готовит обоснование для последующего решения.

#### ***6. Чему следует уделить особое внимание при проведении переговоров дома?***

Варианты ответа:

1. Подготовке переговорных комнат.
2. Соблюдению ритуала китайского чаепития.
3. Привлекаемому обслуживающему персоналу.
4. Застольям.

Правильный ответ: привлекаемому обслуживающему персоналу.

*Роль обслуживающего персонала важна при проведении переговоров на своей территории. Особое внимание при подготовке к переговорам следует уделить привлекаемому персоналу для обслуживания переговоров. Китайские руководители, либо глава, либо*



его помощник, от которого зависит принятие решения или подготовка обоснования для **решения обращают внимание на такие моменты как красивые женщины, хорошие машины, красивые подарки.** Поэтому, при первичных и последующих переговорах в офисе своей компании привлекайте **персонал, соответствующего вида - красивый, вежливый, отзывчивый.**

***7. Кого обязательно следует включить в состав делегации, занимающейся сложными проектами?***

Варианты ответа:

1. Крупного авторитетного ученого.
2. Представителя властных структур.
3. Человека, способного говорить обо всём.
4. Этнического китайца.

Правильный ответ: Человека, способного говорить обо всём.

В состав делегации, которая занимается очень сложным проектом, требуется **включать человека, способного говорить обо всём.** Эдакого знатока и анекдотов, и застольных правил, и способного расположить к себе противоположного человека. Включив такого человека, вы сразу решите не только вопрос перенацеливания "китайской карусели" во время приёма вас китайской стороной, но и вопрос нейтрализации некоторых особо внимательных членов китайской делегации, дающих "не те" советы своей главе.

***8. Что необходимо проводить перед переговорами с китайцами?***

Варианты ответа:

1. Совместный обед.
2. Обучение участников делегации китайскому языку.
3. Установочное совещание (репетицию).
4. Совместный, всей делегацией, поход в китайский музей.

Правильный ответ: Установочное совещание (репетицию).

Не обращая внимания на предубеждение в отношении **установочных собраний, перед началом переговоров (а их желательно проводить за день-два до начала переговоров) проводите их.** На таких собраниях (совещаниях) не только устанавливайте рамки для обмена информацией во время переговоров, уточняйте роли участников с российской стороны, но и нацеливайте их на сбор дополнительной информации, фиксации ощущений, возникшие во время непосредственного контакта с китайской стороной или специалистами для проведения анализа поведения членов китайской делегации, для уточнения подходов китайской стороны к обсуждаемым

вопросам и так далее. Особо надо обращать внимание на ощущения, так как это является одним из самых важных источников информации для проведения, в последующем, анализа результатов переговоров.

### ***9. Кого особенно важно иметь в составе делегации на переговорах с китайцами?***

Варианты ответа:

1. Квалифицированного переводчика.
2. Влиятельного человека.
3. Этнического китайца.
4. Представителя спецслужб.

Правильный ответ: квалифицированного переводчика.

Особую роль на переговорах играет наличие в составе российской делегации квалифицированного переводчика, со страноведческой подготовкой. Наличие такого члена делегации позволит вам более плотно контролировать ситуацию за столом переговоров и вне его, анализировать даже случайно оброненные китайцами фразы, их жесты, мимику и прочее – то есть все то, что является информационной составляющей обоснования для принятия решения на переговорах.

## ***Глава X***

### **Подготовка к переговорам и их проведение**

*Организация и проведение переговоров дело хлопотное и является важной составной частью переговорного процесса. Особенно в Китае. И от того как и в каких условиях пройдёт та или иная встреча, переговоры можно получить совершенно противоположные результаты. Поэтому, вопросам организации переговоров и их проведения отведена отдельная глава. Хотя, какая это мелочь организовать условия для переговоров? Но мелочей для китайцев не бывает.*

***"Маленькая птичка иногда приносит большую весть" - говорит древнекитайская мудрость. А древние редко ошибались.***

#### ***1. Основные правила организации переговорного процесса с китайцами***

1. Следует придерживаться правила паритета, то есть если с российской стороны будет три человека, то китайская сторона также должна выставлять трёх переговорщиков.

Но на практике китайская сторона игнорирует этот принцип, привлекая значительное количество специалистов со своей стороны, особенно если переговоры проходят на территории Китая, в офисе