

Клод Селлих, Субхаш С. Джейн

ПЕРЕГОВОРЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Практическое руководство



ДОБРАЯ КНИГА

Клод Селлих

Международный университет, Женева

Субхаш С. Джейн

Университет штата Коннектикут

ПЕРЕГОВОРЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО



ДОБРАЯ КНИГА

МОСКВА 2004

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	9
-------------------	---

раздел 1

ВВЕДЕНИЕ

1 МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ: ОБЩИЙ ОБЗОР	15
Структура переговоров	17
Инфраструктура переговоров	45
Основные цели переговоров	48
Краткое содержание	49
Примечания	50

раздел 2

КОНТЕКСТ И ДИСПОЗИЦИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

2 РОЛЬ КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ В ПЕРЕГОВОРАХ С ЗАРУБЕЖНЫМИ ПАРТНЕРАМИ	53
Влияние культуры на переговоры	54
Понимание культурных различий	60
Протокол и принятая манера поведения	64
Углубленное понимание характеристик культуры	66
Участники и процесс переговоров	73
Основные проблемы, связанные с культурными различиями	76
Краткое содержание	81
Примечания	82

3 КАК ВЫБРАТЬ СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ	85
Стили ведения переговоров	85
Какой стиль ведения переговоров лучше всего выбрать	90
Как определить свой стиль ведения переговоров	94
Краткое содержание	98
Примечания	98

4	ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	101
	Основные факторы подготовки к переговорам	101
	Определить предмет переговоров	103
	Знать свою позицию	104
	Знать позицию другой стороны	107
	Знать своих конкурентов	112
	Знать свои ограничения	114
	Разработка стратегии и тактики переговоров	123
	Планирование сеанса переговоров	128
	Краткое содержание	134
	Примечания	135

5	НАЧАЛЬНЫЕ СТАДИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ	137
	Первое предложение	138
	Первое предложение: “жесткое” или “мягкое”	139
	Уступки	144
	Приемы влияния на ход переговоров	148
	Общие проблемы	153
	Краткое содержание	157
	Примечания	159

6	ПЕРЕГОВОРЫ О ЦЕНЕ	161
	Факторы ценообразования	162
	Особенности ценообразования на международном рынке	171
	Планирование переговоров о цене	180
	Процесс переговоров о цене	184
	Общие рекомендации по ведению переговоров о цене	187
	Краткое содержание	189
	Примечания	191

7	ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ	193
	Методы завершения переговоров	193
	Выбор метода завершения переговоров	197
	Как определить подходящий момент для завершения переговоров	198
	Краткое содержание	204
	Примечания	205

8	ПОВТОРНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	207
	Причины повторных переговоров	208
	Устранение необходимости в повторных переговорах	210
	Не бойтесь повторных переговоров	217
	Типы повторных переговоров	219
	Возможные подходы к повторным переговорам	225
	Краткое содержание	227
	Примечания	227

раздел 4

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПЕРЕГОВОРОВ

9	КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ	231
	Проблемы кросс-культурных коммуникаций	233
	Совершенствование коммуникативных навыков на переговорах	237
	Невербальные коммуникации	246
	Услуги переводчика	251
	Краткое содержание	253
	Примечания	255

10	ТАЙНЫ СИЛОВОГО ВЛИЯНИЯ НА ХОД ПЕРЕГОВОРОВ	257
	Источники силового влияния	257
	Оценка позиций сторон	269
	Качества, помогающие успешно проводить переговоры	271
	Краткое содержание	272
	Примечания	274

раздел 5

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТЕМЫ

11	ПЕРЕГОВОРЫ И ТОРГИ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ	277
	Преимущества переговоров по сети Интернет	278
	Недостатки переговоров по Интернету	282
	Стратегии переговоров по Интернету	284
	Ситуации, в которых уместны электронные переговоры	284
	Планирование электронных переговоров	286
	“За” и “против”	289
	Краткое содержание	290
	Примечания	291

12	МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ: КЕЙСЫ И УПРАЖНЕНИЯ	293
	Переговоры в Китае	293
	Переговоры в Европе	303
	Переговоры в Латинской Америке	311
	Переговоры на Ближнем Востоке	319
	Переговоры в Азии	324
	Краткое содержание	332
	Примечания	332

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современном мире деловым людям все чаще приходится сотрудничать с партнерами из стран с иными экономическими, культурными, законодательными и политическими реалиями. Им может потребоваться разрешить конфликт с поставщиком, окончательно согласовать условия контракта с государственным предприятием или управлять рабочей командой, состоящей из представителей разных культур. Это значит, что в условиях глобализации международного рынка вряд ли существуют вопросы более важные, чем преодоление культурных барьеров на переговорах. Если участники переговоров принадлежат к разным культурам, они могут совершенно по-разному воспринимать социальное взаимодействие, у них могут оказаться разные экономические интересы, в их странах могут быть разные политические реалии. Поэтому, чтобы успешно работать на международном рынке, в ситуации переговоров крайне необходимо знание особенностей чужой культуры.

Эта книга предназначена для всех, кто ведет переговоры на глобальном рынке: для менеджеров, юристов, представителей государственных организаций и дипломатов. Книга предлагает глубокий, просто и доступно изложенный и хорошо организованный обзор концепций и практических методов международных переговоров.

Мы ведем переговоры постоянно, всю жизнь. Если вы овладеете этим искусством, ваш бизнес, несомненно, станет

более успешным. Тот, кто не умеет вести переговоры, получает меньше, чем заслуживает. Возможно, намного меньше. Как ни странно, навыки переговоров можно оттачивать непосредственно в процессе проведения переговоров. Но для этого необходимо овладеть проверенными практикой стратегиями и тактическими приемами ведения переговоров и самыми современными техниками разрешения проблем, активно использовать возможности современных сложных глобальных альянсов, научиться быстро создавать партнерские отношения. В то же время нужно знать, как преодолевать за столом переговоров различия между национальными, корпоративными и профессиональными культурами.

В этой книге представлена ясная и простая концепция, позволяющая преодолевать в ходе международных переговоров самые разные культурные барьеры, заключать сделки, добиваться взаимовыгодного сотрудничества, разрешать конфликты, преодолевать разногласия и заключать долговременные соглашения, несмотря на жесткую конкуренцию и постоянные изменения на современных международных рынках. Другими словами, эта книга поможет менеджерам и профессионалам приобрести знания и овладеть навыками, совершенно необходимыми в современном глобальном бизнесе.

Прежде всего, мы стремились, чтобы эта книга отражала самые распространенные проблемы и оставалась близкой к реальности. В ней приводятся такие ситуации, с которыми вы будете встречаться постоянно. Она показывает, как избегать ошибок, и какие пути лучше избирать для достижения своих целей. Она поможет укрепить и развить навыки, необходимые для успешного ведения бизнеса в многонациональном окружении. При этом разница между успехом и неудачей может состоять в прочности достигнутых соглашений и способности создавать долговременные партнерс-

кие отношения. Неудачные соглашения с иностранными компаниями часто приводят к срывам контрактов и бесконечным конфликтам. Они негативно влияют на прибыльность компаний. Взаимовыгодные соглашения помогают достичь своих целей и вам, и другой стороне, независимо от того, какова цель ваших переговоров:

- согласовать приемлемые цены и условия сделки;
- заключить сделку с важным клиентом;
- убедить других людей работать вместе с вами, а не против вас;
- разработать бюджет или добиться его соблюдения;
- выполнить сложный контракт или управлять его выполнением;
- работать над проектом вместе с важными для вас людьми;
- преодолеть серьезные проблемы в ходе переговоров или избежать их.

Мы выражаем глубокую признательность всем, кто в течение нескольких последних лет помогал нам создавать эту книгу. Многие ее концепции опираются на работы других авторов и служат свидетельством нашего глубокого уважения к тем, чьи книги можно найти в списке использованной литературы — когорте известных признанных авторов, которые исследуют предмет межнациональных переговоров. Они могут соглашаться или не соглашаться с материалом этой книги, но мы вполне ожидаем разных реакций и принимаем их.

Мы также хотим поблагодарить за поддержку наших коллег: Эрика Виллюмсена и Дору Карбонелл из Международного университета Женевы и Дэвида Палме и Тома Гуттриджа из Университета штата Коннектикут. Мы благода-

рим также наших студентов из этих университетов, которые читали наброски этой книги и делали нам замечательные предложения и замечания. Сотрудники Международного университета Женевы и Университета штата Коннектикут, в первую очередь, Келли Данн, заместитель директора по международным программам, референты Паула Элерс и Маами Мишимуне, а также ассистенты Дженнифер Грэм и Келли Френсис, проявивших огромное великодушие, поддерживая этот проект и оказывая нам самую разную и очень важную помощь.

Мы хотим отдельно поблагодарить прекрасных сотрудников издательства Southwestern Publishing за активное участие в создании этой книги. Наш редактор, Стив Момпер, снабжал нас прекрасными рекомендациями в отношении структуры книги, и его предложения, всегда очень доброжелательные, были для нас постоянным источником вдохновения.

Наконец, за огромную поддержку и постоянное вдохновение мы с любовью благодарим наших жен.

Август 2003 года

*Клод Селлих,
Женева, Швейцария*

*Субхаш С. Джейн,
Сторрз, Коннектикут, США*