Искусство переговоров по-китайски

09.05.2025 СТАТЬИ

Первые контакты с китайскими партнерами становятся для многих неожиданным погружением в особый деловой мир, где подарки, неформальное общение и внимание к личным связям (— guānxì) играют не менее важную роль, чем цифры в контракте. Несмотря на кажущуюся простоту общения, коллеги из КНР подходят к переговорам системно: за каждым жестом стоит расчет, а за улыбкой — многолетний опыт реализации сложных международных проектов. Умение распознать эти нюансы становится ключом к успешному сотрудничеству. Рассмотрим некоторые особенности взаимодействия с китайскими подрядчиками в России.

ИЗМЕНЕНИЕ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ

Одним из аспектов, с которым приходится сталкиваться российским сторонам при переговорах с китайскими партнерами и который требует особого терпения и понимания, является их склонность к корректировке ранее достигнутых договоренностей, даже на тех стадиях, когда, казалось бы, все уже согласовано и зафиксировано.

Такая манера ведения дел может быть неожиданной и вызывать непонимание у привычных к российской деловой культуре заказчиков, однако ее не стоит считать признаком недобросовестности.

Зачастую такой подход является лишь отражением культурных особенностей, которые глубоко укоренились в китайской деловой практике и не несут того подтекста, который в этом может увидеть российская сторона.

В то же время иногда практика постоянной корректировки договоренностей может использоваться и намеренно как стратегия затягивания переговоров до последней минуты, что в конечном итоге может позволить китайскому подрядчику добиться более выгодных условий, особенно в условиях ограничений заказчиков по срокам реализации проектов.

ИЕРАРХИЧНОСТЬ

Еще одна характерная черта китайского бизнеса — жесткая иерархия. В силу сильного влияния конфуцианского мировоззрения китайское общество очень иерархично как в целом, так и на уровне отдельно взятых коллективов, в том числе внутри китайских компаний (как государственных, так и частных). В силу этого команда из Китая нередко подходит к переговорам с согласованной «сверху» переговорной позицией по большой части вопросов.

С учетом этого в ходе переговоров может быть особенно важно понять, решение каких вопросов входит в компетенцию непосредственного переговорщика с китайской стороны, а какие требуют решения на уровне выше. Утверждение значительного количества вопросов может требовать согласования на нескольких вышестоящих уровнях, поэтому четкое понимание того, о чем можно договориться здесь и сейчас, а что вообще не имеет смысла детально обсуждать до приезда руководства (или даже руководства руководства) китайского подрядчика, позволит гораздо более эффективно использовать время в процессе переговоров.

Понять, где китайский партнер не хочет, а где не может идти на уступки без согласования «сверху», может быть не самой очевидной задачей, особенно в условиях, где совершенно нормальной практикой являются круговые дискуссии, в ходе которых одни и те же вопросы

и аргументы сторон обсуждаются снова и снова.

СОХРАНЕНИЕ «ЛИЦА»

Задача понять партнера из Китая осложняется еще и тем, что для китайской стороны крайне важно как самой сохранить «лицо» (— miànzi), так и не поставить своего контрагента в неловкое положение открытым выражением несогласия или критикой, заставив его потерять лицо. Поэтому китайский контрагент может неуклонно гнуть свою линию с предельной вежливостью, кивая в ответ на все приводимые аргументы (что означает скорее принятие информации к сведению, нежели согласие), ни разу прямо не произнося слово «нет», раунд за раундом уклоняясь от обсуждения неудобных вопросов со ссылками на необходимость согласовать позицию с вышестоящим руководством, технической командой, юридическим консультантом или просто предлагая вернуться к обсуждению в следующий раз.

Эта вежливая уклончивость может создать ложное впечатление о близости достижения договоренностей, однако в отсутствие прямого письменного подтверждения согласованной позиции с большой долей вероятности она означает просто несогласие с предложенными условиями.

ПОИСК КОМПРОМИССА

По нашим наблюдениям, в текущих реалиях китайские подрядчики зачастую не очень охотно идут на компромисс по любым более или менее значимым вопросам, ожидая уступок от российской стороны.

При поиске компромисса также следует держать в уме, что, в отличие от взаимодействия с лидерами западных рынков, при работе с китайскими подрядчиками сложившаяся российская и международная рыночная практика часто не имеет большого веса.

Обусловлено это тем, что в рамках китайской культуры Китай считается центром

цивилизации (не зря по-китайски название страны «Китай» означает «срединное государство» (—zhōngguó)), который несет свою культуру и опыт окружающим народам. Поэтому любая сложившаяся практика, кроме китайской, вполне может просто не приниматься во внимание, особенно если это противоречит интересам китайской стороны.

Добиваясь компромисса от китайского партнера, также важно создавать условия, которые позволят ему сделать встречные шаги, не потеряв лицо. Например, можно предложить вариант, где его уступка будет выглядеть как мудрый взаимовыгодный компромисс, или обосновать необходимость уступки изменением внешних обстоятельств, что позволит снять с переговорщика личную ответственность за его отступление от согласованной «сверху» позиции. Жесткое давление, подсвечивание ошибок китайской стороны, ультиматумы с большой долей вероятности лишь заведут переговоры в тупик.

СТРАТЕГИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОДРЯДЧИКОМ ИЗ КИТАЯ

Понимая стиль китайских партнеров, заказчики могут заранее продумать стратегии взаимодействия с ними. По нашему опыту, могут помочь следующие методы.

Готовность к неоднократному пересмотру достигнутых договоренностей. На этапе согласования основных условий (например, термшитов или аналогичных документов) оцените, нужно ли погружаться в согласование каждой мелочи. С учетом того, что такие документы, как правило, не имеют юридической силы, большое внимание к деталям в них не всегда оправданно. Повторимся, китайские партнеры склонны к пересмотру договоренностей и могут не придать особого значения этим документам, и в дальнейшем даже тщательно проработанные условия могут быть пересмотрены. Решением здесь будет разумный баланс — фиксировать ключевые условия, но не раздувать документы на десятки страниц.

Письменная фиксация всех договоренностей. После каждой встречи необходимо составлять протоколы с фиксацией всех достигнутых соглашений. Это вряд ли поможет

полностью исключить неожиданные предложения о пересмотре договоренностей со стороны китайского партнера, но как минимум обеспечит точную историю переговоров, которая частично поможет предотвратить споры и убедиться, что на отдельно взятом этапе все стороны придерживаются единой позиции.

Жесткий контроль сроков. Для противодействия затягиванию сроков важно не только устанавливать четкие временные рамки для каждого этапа переговоров, но и обеспечивать контроль за их соблюдением.

Обсуждение вопросов, входящих в компетенцию непосредственного переговорщика. В рамках сжатых сроков стоит избегать траты времени на детальное обсуждение вопросов, решение по которым явно требует подтверждения со стороны руководства контрагента. Косвенно об этом могут свидетельствовать вежливая уклончивость от обсуждения таких вопросов со ссылками на различные обстоятельства или же, напротив, безрезультатные «круговые» дискуссии.

Гибкость и сохранение «лица». Добиваясь компромисса от китайской стороны, стоит уделять особое внимание созданию условий, которые позволят контрагенту отступить от изначальной позиции, не потеряв «лицо».

Начиная переговоры с китайской стороной, однозначно стоит подготовиться к непростому диалогу, где поиск и утверждение компромисса могут потребовать значительного времени и терпения от российской стороны. В то же время, как показывает практика, именно умение находить баланс, добиваться защиты своих интересов, проявляя при этом тактичность и гибкость, сочетать уважение к традициям и четкую организацию процесса позволяют добиваться успеха в построении прочных и взаимовыгодных деловых отношений с подрядчиками из Китая.

ЧЕК-ЛИСТ

Искусство переговоров по-китайски

+ Не принимайте культурные особенности за непрофессионализм — китайские подрядчики имеют значительный опыт и отработанную переговорную стратегию

+ Будьте готовы к пересмотру договоренностей даже на поздних этапах

+ Уделяйте особое внимание организации процесса — фиксируйте все договоренности письменно, контролируйте сроки

+ Выявляйте вопросы, согласованные «сверху» и находящиеся вне компетенции конкретного переговорщика, не тратьте время на их детальное обсуждение

+ Остерегайтесь «круговых» дискуссий

+ Будьте тактичны, воздерживайтесь от прямой критики, помните о важности сохранения лица (— miànzi)

Василий Папкин — Партнер адвокатского бюро «Иванян и партнеры»

Екатерина Соколова — юрист, Адвокатское бюро «Иванян и партнеры»

СТАТЬИ