

РУКОВОДСТВО ПО ТАНЦАМ С «ВОЛКОМ-ПЕРЕГОВОРЩИКОМ»

Китайская «тактика салями» на переговорах

Волки-переговорщики любят использовать китайскую переговорную «тактику салями». Они будут продолжать атаковать вас, делая встречные предложения, даже после того, как вы, казалось бы, согласовали окончательные условия, пожали друг другу руки и почти закрыли сделку. В любой момент волк-переговорщик может внезапно подскочить и заявить: «Отличная сделка, но...», а затем попросит скорректировать цену или изменить иные условия. Это и есть классическая китайская «тактика салями», означающая, что волк, ведущий переговоры, будет постепенно, но напористо сдвигать условия в свою пользу, продолжая посылать новые контрферты, отрезая от вашего начального предложения кусочек за кусочком, подобно нарезке салями.

Часто за волком-переговорщиком стоит босс – мать-тигрица, который относится к компании как к своей семье, а к сотрудникам – как к детям. Такой начальник будет постоянно подгонять своего волка-переговорщика: «Не могли бы вы сделать больше?», «Не могли бы вы сделать это лучше?». Китайский начальник часто просит сотрудника продвинуться дальше в переговорах, даже если сделка уже достаточно хороша и находится на этапе закрытия.



Танцевальные туфельки: BATNA and ZOPA

Чтобы элегантно протанцевать с волками на переговорах, нам понадобится пара удобных танцевальных туфель – BATNA and ZOPA. Понимание концепции BATNA и ZOPA и их эффективное использование может существенно повлиять на результаты переговоров как в бизнесе, так и в социальной сфере в целом.

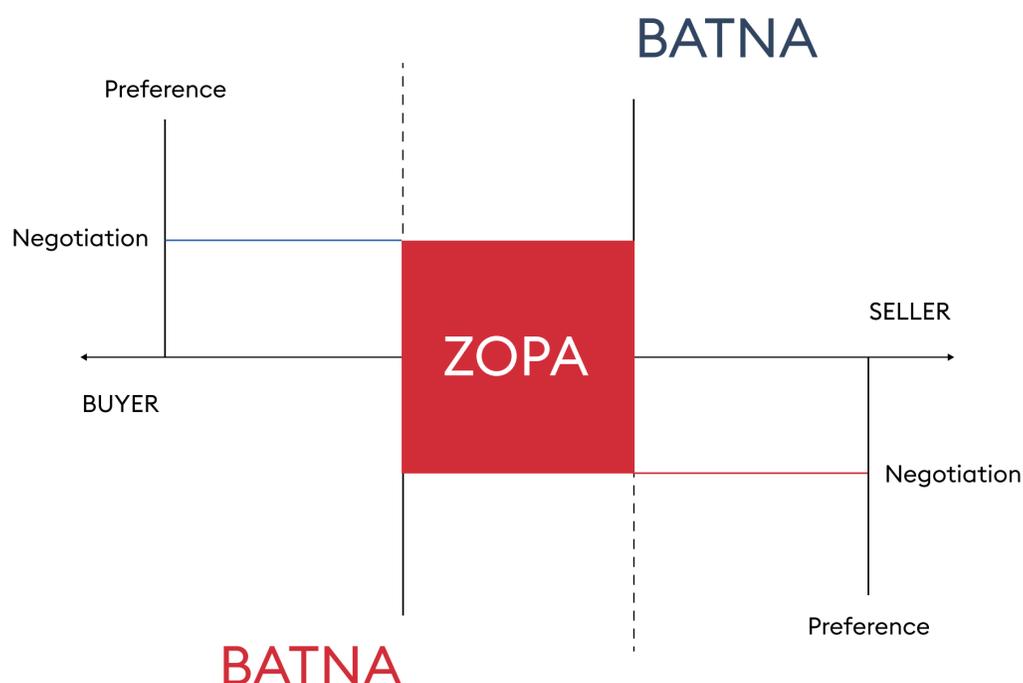
(Best Alternative to a Negotiated Agreement / Лучшая альтернатива рассматриваемому соглашению)

Оптимальная позиция, которой может придерживаться сторона, если текущие переговоры провалятся и соглашение не будет достигнуто. По сути, это ваш лучший вариант, который вы сможете получить за рамками текущих переговоров.

Понимание BATNA очень важно, потому что это базовый показатель, по которому вы можете оценивать выгоду от любого потенциального соглашения. Это расширяет ваши возможности на переговорах, поскольку знание наилучшей альтернативы дает вам более четкое понимание того, в какой момент лучше выйти из переговоров, а не соглашаться на невыгодную для вас сделку.

(Zone of Possible Agreement / Зона возможного соглашения)

Диапазон условий, в пределах которого обе стороны в переговорах могут достигнуть соглашение. Таковой существует, если пересекаются «минимум» и «максимум», на которые готова согласиться каждая из сторон.



Танго с волком: стратегия якоря

Мы определились с танцевальными туфлями и переходим к первым па: итак, эффект якоря или привязки. Используя стратегию якоря в своем танце с волком-переговорщиком в ваших танцевальных туфлях BATNA и ZOPA, вы сможете побороть китайскую «тактику салями».



Что такое эффект якоря?

Переговорный якорь – это стратегия, при которой на ранних этапах переговоров устанавливается первоначальное предложение или конкретная стоимость сделки, которые затем служат точкой отсчета или «якорем» в процессе последующих переговоров. Якорь значительно влияет на дальнейший ход переговоров, поскольку задает исходную точку, от которой в дальнейшем танцуют переговорщики, предлагая коррективы.

Шаг первый: узнайте свою исходную точку

Составьте список альтернатив. Подумайте обо всех доступных вам альтернативах, если текущие переговоры зайдут в тупик. Какие еще у вас есть варианты?

Оцените свои альтернативы. Изучите каждую альтернативу и рассчитайте стоимость ее реализации.

Определите свою BATNA. Определите такие условия сделки, которые будут иметь для вас наибольшую ценность. Это и есть ваш BATNA- курс, которого вы должны придерживаться в случае провала текущих переговоров.

Рассчитайте предельный минимум. Теперь, когда вы знаете свой BATNA, рассчитайте предельный минимум – самую низкую стоимость сделки, на которую вы готовы согласиться.

HAN SHOOTS FIRST

ККМР
LEGAL



Если стоимость предложенной вам сделки ниже вашего предельного минимума, вам лучше сразу отклонить предложение и следовать своему BATNA. Если же финальное предложение выше вашего предельного минимума, следует его принять.

Шаг второй: с осторожностью рассчитайте BATNA контрагента

Конечно, вы не можете оценить чужой BATNA так же точно, как свою собственную, тем не менее стоит попытаться ответить на вопрос «Что мой потенциальный контрагент будет делать без этой сделки?». Поставив себя на место волка-переговорщика и сравнив свое предложение с рыночной ценой, вы сможете примерно оценить и предельный минимум для вашего контрагента за столом переговоров.

Шаг третий: используйте свой якорь первым!

Используйте силу эффекта якоря в переговорах, не бойтесь первым направлять оферту. Сделайте первоначальное предложение немного выше, чтобы защитить себя от ножа для нарезки салями волка-переговорщика. Это даст вам достаточно пространства для корректировки условий в рамках ZOPA и сохранения вашего BATNA. Проявление инициативы выставит ваш BATNA сильнее в глазах волка-переговорщика, так что он будет более осторожен в предложении корректировок. Кроме того, вы сможете использовать часть выторгованной таким образом цены в качестве вежливой уступки и дать китайским партнерам «сохранить лицо» перед своей «матерью-тигрицей», о чем мы расскажем далее.

Шаг четвертый: скорректируйте свое предложение с учетом «лица» волка

Суть китайской тактики «нарезки салями» в «выжимании воды» из предложения контрагента, что в значительной степени обусловлено философией Toyota – «снижение затрат и повышение эффективности (降本增效)». Следовательно, никогда не стоит корректировать свое предложение без получения направленного вам контрпредложения с указанием цены, которую контрагент должен заплатить.

В противном случае волки-переговорщики посчитают, что вы блефуете и что они смогут «выжать больше воды» из вашего предложения и продолжать с удовольствием «нарезать салями». Ваше новое контрпредложение на их оферту может включать улучшение условий обслуживания, гарантии и поручительства или даже более выгодный для вас порядок разрешения споров. Таким образом, волки-переговорщики поймут, что вы даете «сухое» предложение и выдавливать дальше условие о цене уже не получится.

С другой стороны, построение крепких личных отношений и доброе обращение с волком может дать ему так называемое «лицо» (面子). Специальное понятие «лицо», труднопереводимое на русский язык, очень важно в китайской культуре, оно означает проявление уважения к личности человека и его статусу. Если вспомнить панда-дипломатию или пинг-понговую дипломатию Китая, то можно понять, что таким образом Китай дает «лицо» другому государству и пытается смягчить двусторонние отношения. Эта же логика работает в переговорах. Помните, что на переговорах перед вами в первую очередь человек, даже если он обучен вести себя как «волк» при заключении сделок. Всегда будьте вежливы и любезны с волком-переговорщиком, когда он просит подстроиться под него, проведите с ним время, познакомьте его с русской культурой и историей, обсудите свежие новости. Если есть возможность, не стесняйтесь приглашать его на ужин в китайские рестораны. Большинство китайцев почувствуют уважение с вашей стороны, если вы продемонстрируете познания в китайской культуре.

Если вы чувствуете, что возможности для корректировок условий сделки уже нет, скажите китайскому партнеру, что вы уже сделали свое лучшее предложение. Однако ради долгосрочных партнерских отношений вы готовы сделать финальную корректировку, используя дополнительное пространство, выигранное первоначальным якорем. Он будет благодарен вам и, более того, сможет «подыграть вышестоящему менеджменту» (向上管理 – техника, с помощью которой сотрудник заранее предугадывает желания начальства и исполняет их). В конечном счете и волк-переговорщик, и его босс-тигрица, и вы останетесь довольны.

В следующей статье мы продолжим разговор о понятии «лица» и важности «связей» (关系) в Китае. Так что с нами вы сможете «знать себя и своего врага и быть непобедимым» (知己知彼，百战不殆), как Сунь Цзы в «Искусстве войны»!