

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие ко второму изданию	7
Введение. Особенности переговоров с восточными партнерами: социокультурные традиции и современные технологии.	9

Часть первая КУЛЬТУРА И ТРАДИЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ НА ВОСТОКЕ

Глава 1. Проблема преодоления социокультурных барьеров на переговорах с восточными партнерами: расшифровка культурного кода переговорщика

1.1. Основные принципы и правила восточного переговорного дискурса.	14
1.2. Социокультурная идентичность и национальный стиль ведения переговоров: проблемы интерпретации.	28
1.3. Правила культуры общения и культуры перевода на переговорах с восточными партнерами	33

Глава 2. Модели переговоров с восточными партнерами

2.1. Модель переговорного торга: возможности и границы жесткой, мягкой и «смешанной» стратегий.	39
2.2. Стратегическая модель как искусство интеллектуальных ловушек	42
2.2.1. Стратегемы успеха	56
«Обмануть императора, чтобы он переплыл море»	56
«Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао».	58
«Убить чужим ножом».	60
«В покое ожидать утомленного врага».	64
«Грабитель во время пожара».	66
«На востоке поднимать шум, на западе нападать».	70
2.2.2. Стратегемы при равновесии сил	73
«Из ничего сотворить что-то»	73

«Для вида чинить деревянные мостки, втайне выступить в Чэньцан»	82
«С противоположного берега наблюдать за пожаром»	84
«Скрывать за улыбкой кинжал»	86
«Сливовое дерево засыхает вместо персикового»	90
«Увести овцу, попавшую под руку»	93
2.2.3. Стратегемы наступления	96
«Бить по траве, чтобы вспугнуть змею»	96
«Занять труп, чтобы вернуть себе жизнь»	100
«Вынудить тигра покинуть гору»	104
«Если хочешь схватить, прежде отпусти»	106
«Бросить кирпич, чтобы заполнить яшму»	111
«Чтобы схватить разбойников, надо прежде схватить главаря»	115
2.2.4. Стратегемы многосторонних переговоров	117
«Вытаскивать хворост из-под очага»	117
«Мутить воду, чтобы поймать рыбу»	121
«Золотая цикада сбрасывает чешую»	126
«Запереть ворота, чтобы схватить вора»	131
«Дружить с дальними, воевать с ближними»	135
«Потребовать проход через Го, чтобы напасть на него»	141
2.2.5. Стратегемы совместных действий с третьей стороной	144
«Выкрасть балку и подменить колонны, не передвигая дома»	144
«Грозить софоре, указывая на тутовник»	149
«Притворяться глупцом, не теряя головы»	152
«Завести на крышу и убрать лестницу»	156
«Украсить сухое дерево искусственными цветами»	159
«Пересадить гостя на место хозяина»	162
2.2.6. Стратегемы при слабой позиции	167
«Красавица»	167
«Открытые городские ворота»	169
«Сеяние раздора»	172
«Нанесение себе увечий»	176

«Цепи уловок»	179
«Бегство — лучший прием».	182

Глава 3. Подготовка к переговорам с восточными партнерами

3.1. Постановка задач, сбор информации	189
3.2. Анализ позиции противоположной стороны и составление психологического портрета партнеров	192
3.3. Выбор стратегии и тактики, определение концепции переговоров.	193
3.4. Решение организационных вопросов: где, когда и как проводить переговоры	196
3.5. Самоподготовка: обретение уверенности в себе, выбор личной линии поведения.	197

Глава 4. Техника и культура политических коммуникаций на востоке: специфика вербального и невербального общения

4.1. Подготовка выступления и презентации: техника речи, основные правила теории аргументации и риторики.	199
4.2. Невербальные и паравербальные коммуникации на переговорах: проблема интерпретации.	209
4.3. Особенности восточного этикета на переговорах	218
Практикум: тесты, тренинги	236

Часть вторая

ОСНОВНЫЕ ВОСТОЧНЫЕ НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Глава 5. Социокультурные особенности переговоров в Азиатско-Тихоокеанском регионе

5.1. Конфуцианско-буддийская культура политических переговоров: принцип «золотой середины»	250
5.2. Китайский стиль ведения переговоров	261
5.3. Южнокорейский стиль ведения переговоров	266
5.4. Японский стиль ведения переговоров	275

Глава 6. Специфика переговоров в индо-буддийском регионе

6.1. Индо-буддийская культура политических переговоров	282
6.2. Индийский стиль ведения переговоров	298

Глава 7. Социокультурные особенности переговоров в исламском мире

7.1. Исламская культура политических переговоров: принцип уважения традиций	303
7.2. Арабский стиль ведения переговоров.	310
7.3. Турецкий стиль ведения переговоров.	317
Практикум.	324
Case study 1. Переговоры в Саудовской Аравии.	324
Case study 2. Переговоры в Шанхае	330
Case study 3. Электронные переговоры с японским покупателем. Успешное разрешение конфликта с помощью культурной компетенции	336
Библиография	339

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Культуры воспринимают глобализм
как прямую угрозу их выживанию.

Клотер Панай

Интерес к восточным переговорным практикам в современном мире растет пропорционально стремительно возрастающей роли восточных стран в мировой политике и экономике. В свою очередь, поворот России на Восток и глобальные геополитические изменения сделали изучение переговоров с восточными партнерами насущной практической необходимостью.

Именно поэтому во втором издании монографии автор стремился уделить больше внимания социокультурным особенностям восточных переговорных стилей, стараясь более полно раскрыть культурный код восточных переговорщиков. Хочется подчеркнуть, что в эпоху глобализации, когда с помощью современных технологий мы легко преодолеваем границы между странами и народами, для переговорщика особенно важно помнить о роли и значении социокультурных традиций за столом переговоров. Только взаимное уважение к национальным традициям способно создать атмосферу сотрудничества и взаимопонимания на международных переговорах. Поэтому в новом издании мы постарались уделить больше внимания культурным барьерам на переговорах с восточными партнерами, которые часто возникают из-за непонимания культурного кода восточных переговорщиков. В этом издании также более полно представлены основные восточные модели ведения переговоров — метод торгова и теория страгагем.

Особое внимание во втором издании книги уделено раз-
вернутому анализу национальных стилей ведения перего-
воров ключевых для России восточных партнеров — китай-
ских, индийских, турецких, арабских, японских, южноко-
рейских. Мы стремились показать специфику переговорной
этики и культуры, особенности вербальных, невербальных
и паравербальных коммуникаций восточных партнеров,
что позволит читателям глубоко проникнуть в сущность во-
сточного переговорного дискурса. В данном издании также
значительно расширен практикум по ведению переговоров
с восточными партнерами.

Москва, 2021 г.

ВВЕДЕНИЕ

ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕГОВОРОВ С ВОСТОЧНЫМИ ПАРТНЕРАМИ: СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТРАДИЦИИ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Кто хочет проникнуть в Розовый Сад Философов, не имея ключа, подобен тому, кто хочет идти, не имея ног.

Михаэль Майер

Понимание культурных кодов обеспечивает нас прекрасным новым инструментом... оно переворачивает наше представление о мире, меняет наши взгляды на все вокруг. Более того, оно подтверждает истину, которую мы всегда интуитивно ощущали: несмотря на общую человеческую природу, люди разных стран действительно очень разные.

Клотер Ранай

Центр мировой экономики и политики на наших глазах все более очевидно смещается в сторону восточных стран, где бьется бешеный пульс стремительно развивающихся азиатских рынков. И для того чтобы Россия сегодня смогла в полной мере воспользоваться диалогом с восточными партнерами, успешно использовать азиатский подъем в интересах развития нашей экономики, важно глубокое понимание восточной культуры ведения переговоров.

Как точно заметила антрополог Рут Бенедикт, одна из нерешенных проблем современной науки заключается в том, что «мы до сих пор имеем смутное представление о том, что

именно делает Японию страной японцев... а Россию страной русских. Недостаток этих знаний мешает странам понимать друг друга»¹. Понимание культурного кода партнера по переговорам часто становится той волшебной «нитью Ариадны», которая ведет к успеху за столом переговоров.

Овладение восточными переговорными практиками становится ключевой задачей для отечественной политической и экономической элиты. И задача этой книги — дать наиболее полные представления о современных традициях ведения переговоров в ведущих восточных странах.

Переговоры на Востоке имеют яркую национальную специфику, где особое отношение ко времени и пространству коммуникаций, к культуре и традициям. Именно поэтому понимание социокультурных особенностей стиля ведения переговоров восточных партнеров имеет решающее значение для заключения успешных деловых и политических соглашений и контрактов. Несмотря на то что Восток представлен огромным количеством самых разнообразных национальных стилей, в восточной культуре переговоров можно условно выделить три ведущие цивилизационные традиции — конфуцианско-буддийскую, мусульманскую и индо-буддийскую. Особенности переговорных культур на конфуцианском, исламском и индо-буддийском Востоке подробно представлены в этой книге, что позволит читателям увидеть многогранность современного мира Востока и его переговорных традиций.

Основная цель автора состояла в том, чтобы представить читателям современную концепцию переговоров на Востоке во всем многообразии моделей, стратегий и технологий восточных партнеров. Впервые в отечественной литературе развернуто представлена стратагемная модель ведения переговоров, основанная на интеллектуальных ловушках и использовании парадоксальных, неординарных тактических

¹ Бенедикт Р. Хризантема и меч. М., 2004. С. 13.

приемов. В книге рассматриваются знаменитые китайские «тридцать шесть стратагем», которые применяются на переговорах как в ситуации превосходства, наступления и победы, так и в оборонительной позиции отступления. При этом автор показывает, как использование стратагем на переговорах может быть многократно усилено информационными технологиями.

Автор надеется, что книга будет интересна политикам и бизнесменам, участвующим в подготовке и проведении переговоров с восточными партнерами.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

**КУЛЬТУРА И ТРАДИЦИИ
ПЕРЕГОВОРОВ НА ВОСТОКЕ**

ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМА ПРЕОДОЛЕНИЯ СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ БАРЬЕРОВ НА ПЕРЕГОВОРАХ С ВОСТОЧНЫМИ ПАРТНЕРАМИ: РАСШИФРОВКА КУЛЬТУРНОГО КОДА ПЕРЕГОВОРЩИКА

Цзы-гун спросил: «Можно ли всю жизнь руководствоваться одним словом?»

Учитель ответил: «Это слово “взаимность”. Не делай другим того, чего не желаешь себе».

Лунь юй

1.1. Основные принципы и правила восточного переговорного дискурса

Восток представлен разнообразием национальных культур, его переговорный дискурс соткан из множества оригинальных переговорных практик, отражающих специфические социокультурные и страновые особенности. И в то же время можно говорить об особенностях восточной переговорной культуры в целом, поскольку некоторые важные принципы коммуникации являются общими для большинства восточных культур.

Знание основных правил восточной переговорной культуры поможет глубже понять стиль мышления и логику поведения восточных партнеров, что позволит найти правильный ключ к процессу управления переговорными коммуникациями. В одном из древнейших восточных политико-философских трактатов — «Книге правителя области Шан» (IV в. до н. э.) говорится: «Прозорливыми называют тех, кто ничего не упускает из виду... Совершенномудрый

постиг основы управления и знает правила неизбежного». Правила культуры переговоров — это правила неизбежно, которые позволяют управлять процессом коммуникации «также естественно, как стремление потока течь сверху вниз или огня вырваться из сырости на сухое место»¹.

Для лучшего понимания социокультурных особенностей восточного переговорного дискурса обратим внимание прежде всего на несколько наиболее важных принципов и правил.

• **Восточная культура переговоров сосредоточена на отношениях, сделка всегда вторична.**

В культуре, основанной на сделках, отношения — следствие сделок. В культуре, опирающейся на отношения, сделки — следствие отношений.

Россияне и западные переговорщики с самого начала концентрируются на сделке, а восточные партнеры — на анализе личных отношений партнеров. Здесь принято вначале хорошо узнать партнеров, прежде чем заговорить о сделке. И восточные партнеры не жалеют на это времени: «Люди овладевают искусством ведения беседы как средством достижения своих целей»².

Если вы придете на Восток с западным принципом «время — деньги», вы сразу же столкнетесь с подозрительным отношением, ведь спешка глубоко чужда восточному менталитету. У арабов даже есть поговорка: «Когда Аллах сотворил время, он сотворил его для всех достаточно», поэтому «спешка от лукавого».

Важное правило переговоров на Востоке: не спешите первыми заговорить о делах — дождитесь, когда это предложат сделать ваши восточные партнеры: «При легковесности утрачивают корень, из-за поспешности теряют государя»³.

¹ Книга правителя области Шан / пер. Л. С. Переломова. М., 1993. С. 214–215.

² Там же. С. 228.

³ *Лаоцзы. Обрести себя в Дао // Конфуций. У истоков мудрости / пер. И. И. Семененко. М., 2008. С. 452.*