

18+

Владимир Андрианов

СЕКРЕТЫ УСПЕХА

Руководство для бизнесменов

Владимир Андрианов

**Секреты успеха. Руководство
для бизнесменов**

«Издательские решения»

Андрианов В.

Секреты успеха. Руководство для бизнесменов / В. Андрианов —
«Издательские решения»,

Книга подробно знакомит с особенностями ведения бизнеса в США,
Великобритании, ФРГ, Франции, Италии, КНР, Южной Кореи, Японии.

© Андрианов В.
© Издательские решения

Содержание

Глава 1. Подготовка к Переговорам	6
Глава 2. Тактика переговоров	8
Глава 3. Психология переговоров	9
Глава 4. Невербальные средства	12
Глава 5. Учёт национальных и психологических особенностей при ведении бизнеса в разных странах мира	17
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Секреты успеха Руководство для бизнесменов

Владимир Андрианов

© Владимир Андрианов, 2026

ISBN 978-5-0070-3460-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1. Подготовка к Переговорам

Рассчитывать на успех в переговорах, опираясь только на профессиональные знания и личный опыт не стоит. Необходимо тщательно готовиться к переговорам, использовать в ходе их специальные психологические и тактические приёмы. Подготовка к переговорам ведётся в двух направлениях: *организация и основной процесс*.

Организационные вопросы — это подбор участников переговоров, определение места и времени переговоров; составление программы приёма партнёров; согласование с заинтересованными ведомствами и организациями касающихся их вопросов. Главное в программе приёма партнёров составляет список прибывших и порядок их встречи; персональный состав встречающих и представителей иностранных учреждений; участие представителей прессы, радио, телевидения; вручение цветов и сувениров; приветственные речи; размещение в гостинице; деловая часть программы (встречи, беседы, переговоры), приёмы, посещения необходимых объектов, поездки по стране; культурные мероприятия, проводы делегации.

К основному процессу переговоров готовят: определение вероятных вариантов результатов переговоров и анализ проблемы и интересов участников переговоров, их разрешение; определение общего, частных и собственного подхода к переговорам и позиции на них. Анализируя проблему, ищут решения, требующие минимальных затрат и усилий, продумывают варианты решения проблемы как в своих действиях, так и в процессе переговоров с партнёрами. Особое внимание обращают на цель переговоров и на интересы сторон. Взаимные интересы должны доминировать. Варианты решений группируют в зависимости от степени их приемлемости. Готовясь к переговорам надо изучить в деталях объект предстоящего договора, условия его выполнения, цели и средства. Заблаговременно готовятся и документы — проекты соглашений, договоров, контрактов, заявления. Формулировки при этом должны быть предельно точными и полностью аргументированными. Вы должны также продумать ответы и на такие вопросы: «Уверен ли я в успехе?», «Уверен ли в нём собеседник?», «Какова главная цель переговоров?», «Готов ли к ним собеседник?», «Какой вариант устроит (или не устроит) меня, его, обоих?». «Какие приёмы воздействия применю в разговоре?», «Какие вопросы задам я (или задаст собеседник)?», «Как себя вести, если собеседник перейдёт на повышенный тон и решительно возразит (во всём согласится со мной; проявит или скроет своё недоверие; не отреагирует)? Чтобы не попасть впросак, необходимо составить подробный план всех вопросов партнёрства, выделив в нём главные идеи, фразы, обращение к партнёрам, коммерческие намерения, аргументацию, приёмы нейтрализации возможных возражений, варианты решений, подведение итогов беседы. Референты должны составить вам досье по вопросам переговоров (официальные справки и документы о партнёре; вырезки из газет; рекламные проспекты и т. п.). Надо хорошо подготовить проект и справочные материалы на языке партнёра, чтобы дать ему поработать над ними. Прорабатывают и аспекты юридического характера — законы, подзаконные акты о создании совместного предприятия, экспортно-импортных сделках и т. д.

Иностранного партнёра могут интересовать (либо нет) детали, часто для вас неожиданные. Это характер местности у объектов, качество дорог, экологическая обстановка и прочее. К переговорам привлекайте экспертов в разных областях, даже если они не занимают крупные посты и не имеют званий и степеней.

Из разных источников (пресса, справочники, рекламные буклеты фирмы и её официальный сайт в интернете и т. д.) узнайте как можно больше о фирме, с которой намерены вести дела: кем и когда была основана; в каких странах работает; финансовое положение и объём операций; виды наиболее успешных сделок. Изучите и биографии партнёров (где родились, какие учебные заведения окончили, продвижение по службе, состав семьи и хобби). Если в ходе беседы Вы примените такую информацию, это произведёт приятное впечатление на ино-

странных партнёров и поможет установить с ними тесные и доверительные отношения. Особенно это оценят японские, тайваньские, южнокорейские и сингапурские бизнесмены.

Принимающая сторона заранее резервирует для гостей места в гостинице, решает вопрос о транспорте для них. Встретить партнёров в аэропорту, сопроводить их до гостиницы, а позже доставить к месту переговоров должен представитель вашей фирмы. У входа в офис гостей встречает не руководитель вашей фирмы, а кто-либо из сотрудников — лучше всего это делает обаятельная и приветливая девушка. Она проводит партнёров в помещение, предложит раздеться, удобно расположиться и выпить чашку чая или кофе. В этот момент в зале переговоров всё должно быть готово. Сам зал должен быть просторным, чистым, светлым, с комфортной температурой и хорошей звукоизоляцией. Кресла и стулья в нём не должны стоять напротив окон: яркий солнечный свет может помешать, а пейзаж за окном отвлекать внимание. Партнёрам всегда предлагают самим выбрать места. Стоит украсить зал неяркими и без сильного аромата цветами. На столах выставляют бутылки с минеральной (питьевой) водой, ключи для их открывания и безупречно чистые стаканы. А рядом с ними — блокноты и ручки. Пепельницы ставят только если в зале будут курить. Если курение в зале не предвидится, подготавливают комнату для курения, в которой на миниатюрных столиках раскладывают сигары, трубочный табак, сигареты, спички и пепельницы.

Беседа должна протекать в спокойной обстановке. Для этого надо отключить телефон, факс и на дверях зала повесить табличку *«Тихо! Не входите! Идут переговоры!»*. На официальном приёме (который отличается от самих переговоров) руководитель фирмы создаёт атмосферу взаимопонимания, ведя дипломатическую беседу. Когда он покидает помещение, распорядитель приглашает всех участников встречи пройти в зал переговоров.

Глава 2. Тактика переговоров

Для достижения успеха в переговорах бизнесмены часто применяют специальные тактические приёмы. Вот главные из них:

«ПАКЕТИРОВАНИЕ». Для обсуждения предлагается не один, а сразу несколько проектов (вопросов). *Первый вариант:* в один «пакет» помещают одновременно интересные и мало-приемлемые для партнёра предложения. Ожидается, что партнёр, проявив интерес к одним предложениям, примет и другие. *Второй вариант:* сделав малозначащие уступки, добиваются принятия партнёрами основных предложений. К данному приёму близки и два последующих;

«ЗАВЫШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ». Предложить партнёру заведомо неприемлемые для него условия. Затем под видом уступки снять эти условия, требуя от партнёра отказаться от условий, невыгодных вам;

«РАССТАНОВКА ЛОЖНЫХ АКЦЕНТОВ В СОБСТВЕННОЙ ПОЗИЦИИ». Показать партнёру якобы «серьёзную» заинтересованность в решении второстепенного вопроса. А после исключения этого вопроса из повестки дня, добиться нужного решения по важному для вас вопросу;

«УХОД (УКЛОНЕНИЕ) ОТ БОРЬБЫ». Попросить партнёра перенести рассмотрение вопроса на другое заседание, либо отложить, подкрепив свою просьбу убедительными аргументами. Поступать так, когда не желаете дать партнёру однозначный ответ, точную информацию, или обсуждать невыгодные для вас вопросы. Этот приём удобен в ситуации, когда надо согласовать с кем-либо вопрос, либо требуется тщательно взвесить все «за» и «против» в предложении партнёра.

К данному приёму примыкают приёмы, называемые **«ВЫЖИДАНИЕ»**, **«ЗАТЯГИВАНИЕ»** и **«САЛЯМИ»** (по принципу нарезания колбасы тонкими кусочками, то есть решение вопросов постепенно, по частям). Применяют их, если хотят получить больше информации о партнёре, или затянуть процесс переговоров для прояснения ситуации;

«ВЫДВИЖЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ В ПОСЛЕДНЮЮ МИНУТУ». Перед подписанием контракта, в самом конце переговоров, выдвинуть новые требования. Если партнёр заинтересован в сотрудничестве с вашей фирмой, он примет эти требования. Но по этой же причине партнёр может их не принять, или отложить подписание контракта.

Ведя переговоры, Вы всегда должны быть готовы к тому, что партнёр также может применить аналогичные тактические приёмы.

Глава 3. Психология переговоров

Главная задача переговоров — тактично и без давления подвести партнёра к нужным вам результатам. Не увлекайтесь слишком официальными и серьёзными манерами. Не добивайтесь преимуществ только для себя: чрезмерно большая выгода отпугнёт от Вас партнёра. Заинтересуйте его предложением Вашей фирмы, но при этом никогда не начинайте речь выражениями такого типа «*Я не специалист...*», «*Я не оратор...*» и т. п. — партнёр тут же потеряет к вам интерес. Чтобы этого не произошло, используйте практические рекомендации крупного американского специалиста в области человеческого общения Дейла Карнеги:

- * Начинайте речь с сильным и настойчивым желанием достичь своей цели;
- * Твёрдо знайте то, о чём собираетесь говорить;
- * Проявляйте уверенность;
- * Говорите искренне, естественно. Акцентируйте самые важные слова во фразе, подчиняя им второстепенные;
- * Меняйте тон, темп речи, позу;
- * Делайте паузы перед важными мыслями и после них;
- * Речь Ваша должна быть ясной, не перегруженной специальными терминами;
- * Используйте зрительное восприятие слушателя, по мере необходимости применяя рисунки, диаграммы, схемы, и другие иллюстрации;
- * Повторяйте Ваши главные мысли, но не повторяйте одни и те же фразы;
- * Варьируйте предложения, но, каждый раз повторяя Вашу главную мысль, не давайте слушателю заметить это;
- * Не пытайтесь затронуть слишком много вопросов. Вместо этого рассмотрите один или два раздела большой темы;
- * Заканчивайте своё выступление кратким резюме всех высказанных Вами положений.

Практика показала, что не стоит начинать переговоры со спорных и сложных вопросов. Добивайтесь, чтобы собеседник чаще говорил «да», и как можно реже «нет». Начать лучше с общей темы, где позиции совпадают, например, о погоде. Можно также задать вопросы с заранее положительными ответами: «*Как Вас разместили в отеле?*», «*Довольны ли Вы транспортным обслуживанием?*». Полученные ответы «*Хорошо!*» и «*Да!*» облегчат контакт при переходе к деловой части беседы. Ведите беседу так, чтобы партнёр сам сообщил то, что Вы хотите от него узнать.

Дейл Карнеги даёт следующие советы, как относиться к своему зарубежному партнёру:

- * Будьте предельно внимательным слушателем;
- * Поощряйте партнёра говорить о себе, и о том, что его интересует. Дайте ему исчерпать все эмоции. Покажите при этом, что Вы — заинтересованный, терпеливый и сочувствующий, предельно внимательный слушатель;
- * Изредка сопровождайте речь партнёра репликами:
«*Да!*», «*Это интересно!*», «*Приятно слышать!*», «*Понимаю Вас!*», «*Полностью согласен с Вами!*». Это поможет выразить одобрение, интерес и понимание, создаст непринуждённую обстановку. Помогут сближению и такие фразы: «*Как я понял Вас...*», «*Вы можете поправить меня, если я ошибся*», «*Другими словами, Вы считаете...*»;

* Не стесняйтесь переспросить, если чего-то не поняли, упустили, или хотите выяснить позицию партнёра, а также получить дополнительную информацию: *«Пожалуйста, уточните это...», «Не повторите ли ещё раз?...», «Не объясните ли Вы это?...»;*

* Не забывайте тактично подчеркнуть хорошие качества собеседника. Чаще обращайтесь к нему по имени. Делать это надо непринуждённо, давая понять человеку, что его имя для Вас много значит. Стоит записывать в отдельный блокнот данные обо всех деловых партнёрах, и регулярно его просматривать. Так Вы легко запомните имя человека, а обратившись к нему по имени при встрече, приятно удивите его своей памятью, доставите удовольствие и получите аванс доверия на будущее.

Есть у Дейла Карнеги и правила, по которым можно склонить людей к своей точке зрения. Вот главные из них:

- 1). Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других;
- 2). Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно, бросая вызов и задевая слушателей за живое;
- 3). Уклоняйтесь от спора, так как только дипломатией, тактом, дружелюбием и сочувственным стремлением Вы сможете понять точку зрения собеседника;
- 4). Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите, что он неправ. Если Вы неправы, признайте это быстро и решительно, не защищая себя;
- 5). Всегда придерживайтесь только дружелюбного тона;
- 6). Стремитесь заставить собеседника сразу ответить Вам *«Да!»*. Задавайте такие вопросы, которые заставят оппонента соглашаться с Вами до тех пор, пока оппонент, почти не отдавая себе в этом отчёта, придёт к тому выводу, который нужен Вам. Пусть Ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему;
- 7). Если Вы хотите переубедить кого-либо, не вызывая недовольства и обиды, искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения собеседника;
- 8). Если переговоры зашли в тупик, никогда не надо приравнивать личность партнёра к поступку, который совершает сейчас. Не стоит стремиться *«уничтожить»* противника. Критика бесполезна. Она заставляет человека обороняться и оправдывать себя. Критика опасна, потому что она наносит удар по гордыне, задевает чувство собственного достоинства и вызывает обиду. И всё же, тактично можно указать человеку на ошибки, но нельзя говорить ему при этом: *«Вы неправы и я докажу это!..», «Я думал, Вы умнее!..»*. Лучше сказать: *«Я тоже могу ошибаться. Надеюсь, Вы меня поправите, если я в чём-то буду неправ. Я всё же считаю, что...»*. Начать же критику лучше с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника, указывая на ошибки других не прямо, а косвенно. Доказать неправоту оппонента можно и без слов: жестом, тоном, взглядом. Лучше сначала поговорить о собственных ошибках, затем похвалить собеседника, а уж после этого критиковать его. При этом давайте людям спасти свой престиж. Если же в ходе беседы возникли трудности, сосредоточьтесь не на позициях, а на интересах:

- * Установление контактов;
 - * Взаимная выгода;
 - * Реализация Ваших товаров и услуг на рынке сбыта партнёра;
 - * Применение сырья и передовых технологий вашей фирмы;
 - * Применение сырья и передовых технологий Вашей фирмы на предприятии партнёра
- и т. п.

Определив взаимовыгодные интересы, можно снова перейти к обсуждению позиций. Разрядить накаляющуюся атмосферу можно и с помощью шутки. Если она в Ваш адрес, то не стройте *«кислую мину»* — ответьте такой же доброй шуткой. Остудит пыл и присутствие симпатичной и остроумной переводчицы-референта.

Начинать переговоры всегда лучше со взаимовыгодных вопросов, обсудив сначала простые, а затем более сложные. Процесс переговоров, в зависимости от страны, откуда прибыл партнёр, протекает по-разному. Японцы (и отчасти англичане) ведут их не спеша, американцы же — без затягиваний приступают к главному вопросу. Поэтому надо учитывать национальную принадлежность каждой делегации и бизнесмена. Но в любых обстоятельствах следует сохранять выдержку, терпение, не повышать голоса и тем более не метаться по залу переговоров. Вашу несдержанность партнёры (особенно из Азии) сочтут слабостью и невоспитанностью. Грубостью, бестактностью и шантажом воспримут партнёры и Ваше заявление о том, что *«Фирма (такая-то) предлагает нам более выгодные условия сделки!»*. Об этом Вы не должны забывать никогда!

Глава 4. Невербальные средства Общения

Во время ведения переговоров психологи советуют обращать внимание на *невербальные* (то есть *неречевые, несловесные*) средства и знаки общения. Это выражение лица партнёра, его поза, жест, пожатие рук, походка. Они говорят о многом. Понять смысл невербальных знаков можно только в конкретной ситуации. Например, отведённый в сторону взгляд или опущенные вниз глаза, уклонение от зрительного контакта, означает, что партнёр озабочен сложностью и болезненностью ситуации.

Но также ведут себя и люди, желающие поставить кому-то трудный вопрос, или сильно озадачить.

Агрессивно-жесткий человек (у него девиз — «*Сделать, или умереть!*») смотрит Вам прямо в глаза. Его глаза широко открыты, губы твёрдо сжаты, брови нахмурены. Говорит он сквозь зубы, почти не двигая губами. Совершенно иначе выглядит человек, готовый к сотрудничеству. У него лёгкая улыбка, младенческий взгляд из-под прикрытых век, лицо без единой складки на лбу с миролюбиво изогнутыми бровями, хорошие манеры.

ПСИХОЛОГИ ВЫДЕЛЯЮТ ТРИ ГРУППЫ ЗНАКОВ НЕВЕРБАЛЬНОЙ (НЕСЛОВЕСНОЙ) СВЯЗИ

Первая. Оценочные жесты и позы:

*Задумчивое (размышляющее) выражение лица партнёра по переговорам, наклонившегося вперёд, положив локоть на бедро и держа подбородок тыльной стороной руки. Эта поза родёновского «*Мыслителя*» указывает на то, что собеседника что-то заинтересовало. Вам необходимо выяснить причину, побудившую его сосредоточиться на какой-то проблеме;

*Партнёр сознательно отводит глаза от собеседника. Жест недовольства или досады. Партнёр боится быть уличённым в своих сомнениях;

*Покусывание дужки оправы или протирание стёкол очков: собеседник анализирует предложение.

Вторая. Знаки одобрения действий партнёра:

*Оживлённый, заинтересованный взгляд, поза полностью раскрепощённая. Партнёр часто подаётся навстречу своему собеседнику, чуть наклоняет голову и расстёгивает пиджак;

* Тёплый, уважительный тон речи;

* Раскрытые и развёрнутые в сторону собеседника ладони рук;

* Непроизвольные, чуть заметные кивки головой;

* Лёгкое прикосновение к руке или плечу партнёра с одобрительной репликой.

Третья. Жесты и позы защиты:

* Руки, скрещены на груди, с пальцами, вцепившимися в бицепсы. Такая поза свидетельствует о неприятии партнёром Вашей позиции по обсуждаемому вопросу. Он готов ринуться в бой и с трудом сдерживает себя, чтобы не прервать Вас. Приём используется, когда собеседники остро полемизируют, стремясь любой ценой убедить друг друга в правильности своей позиции. Поза скрещённых рук часто сопровождается покачиванием головы, нетерпеливым

взглядом, резкими жестами. Вам лучше замедлить свою речь и движения, как бы предлагая партнёру последовать Вашему примеру;

* Холодный, прищуренный взгляд, искусственная улыбка. Ваш собеседник *«на пределе»*. Следует принять срочные меры, снижающие напряжённость, иначе произойдёт срыв;

* Приподнятые плечи и опущенная голова (партнёр *«набычился»*). Поза часто сопровождается рисованием на листе бумаги кругов, треугольников, стрел и т. п. Вероятнее всего — Ваши слова оскорбили и обидели собеседника. Следует переключить разговор на другую (нейтральную) тему. А, когда партнёр успокоится, осторожно выясните причину его недовольства и претензий к Вам.

ТРАКТОВКА НЕВЕРБАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ

(Рассматриваем по схеме: **Поведение — Трактовка — Вывод**):

- * Руки сцеплены на груди — Оборонительная позиция — Переговоры не завершать;
- * Лёгкое постукивание по столу — Нетерпение — Переговоры закончить;
- * Молитвенно сложенные ладони, пальцы слегка расставлены — Чувство превосходства, собеседник считает, что он хитрее — Убедитесь, что нет подвоха, переговоры, возможно, прекратить;
- * Собеседник потирает глаза — Недоверие — подумайте, что происходит;
- * Собеседник грызёт ногти — неуверенность и страх — Условия принимает, но не удовлетворён;
- * Лёгкий наклон головы вбок — спокойствие, удовлетворение — Переговоры можете закончить

Наиболее опытные в переговорах бизнесмены могут искусно проявлять или скрывать свои эмоции с помощью телодвижений и жестов. Но почти никто из них не в состоянии контролировать движение зрачков своих глаз. Они могут непроизвольно расширяться или сужаться, передавая самую точную информацию о нашей реакции на предложение собеседника. Так, китайские и турецкие бизнесмены, ориентируясь именно на зрачки покупателя, назначают цену товара: если покупатель согласен — зрачки его глаз расширяются. Вот почему взгляд психологи считают одним их важнейших *невербального (неречевого)* общения.

ТРАКТОВКА ВЗГЛЯДА

(Рассматриваем по схеме: **Взгляд и сопутствующие движения — Трактовка — Вывод**):

- * Подъём головы и взгляд вверх или наклон головы с сосредоточенным выражением — подожди минуту, я подумаю! — Контакт прервите;
- * Движение головой и насупленные брови — Не понял, повтори! — Усиление контакта;
- * Улыбка, возможен лёгкий наклон головы — Понимаю, мне нечего добавить! — поддерживайте контакт;
- * Ритмичное кивание головой — Ясно, я понял, что тебе нужно! — Поддержите контакт;
- * Взгляд в пол — Страх, желание убежать — Уход от контакта;
- * Долгий, неподвижный взгляд в глаза собеседнику — Хочу подчинить себе! — Действуйте по обстановке.

КРАТКО О ВЗГЛЯДЕ И МИМИКЕ

ЭКСПРЕССИВНО ОТРАЖАЮЩИХ ЧУВСТВА

ВЗГЛЯД

- * Постоянный взгляд на говорящего — знак внимания;
- * Пристальный, сверлящий взгляд — верный признак подозрительности и даже враждебности;
- * Широко открытые глаза бывают при неожиданности, удивлении, наивысшей радости или при испуге;
- * Прищур глаз означает концентрацию мысли, хитрость или отрицание;
- * Взгляд искоса через плечо свидетельствует о полной покорности, услужливости, но иногда наоборот — об упрямстве и готовности к борьбе;
- * Взгляд сверху вниз при откинутой голове выражает высокомерие, чувство превосходства и гордости.

МИМИКА

- * Лёгкая, мягкая улыбка — дружелюбие;
- * Изогнутые губы — сомнение;
- * Плотно сжатый рот — задумчивость, или злость;
- * Натянута улыбка — беспокойство, или извинение.

Важную информацию об эмоциональном состоянии и реакции партнёра дадут Вам поза, жест и рукопожатие.

ПОЗА

Должна быть естественной, раскованной, но не развязной. Избегайте сидеть за столом, широко расставив локти, с руками, сжатыми в кулаки, либо со сцепленными пальцами, наклонив вперёд голову с насупленными бровями. Никогда не скручивайте галстук, не дёргайте скатерть, не играйте авторучкой (если не можете без движений — делайте пометки в блокнот). Не надевайте тёмные очки. Все эти перечисленные выше действия партнёр сочтёт за проявление нервозности, неуверенности и страха.

ЖЕСТ

Сделает Вашу фразу красивее, весомее, если ненавязчиво сопровождает речь в нужном месте. Жест можно продолжать до конца фразы, но не повторяйте его, иначе он станет раздражающим и монотонным. Всегда привлекают жесты, говорящие о жизненной силе, живости и энтузиазме.

О ЗНАЧЕНИИ ЖЕСТОВ

- * Утвердительный знак — взмах руки сверху вниз;
- * Отрицание — движение руки по горизонтали;
- * Единство — руки выставлены вперёд, пальцы крепко сплетены.

ОСОБЫЕ ЖЕСТЫ ИНОСТРАННЫХ ПАРТНЁРОВ, (ИМЕЮЩИЕ РАЗНЫЕ

ЗНАЧЕНИЯ, КОТОРЫЕ ВАМ НАДО ЗНАТЬ

* «Ноль», образованный большим и указательным пальцами: в США и во многих других странах означает *«всё отлично»*; в Японии — *«деньги»*, а в Португалии и в некоторых других странах это неприличный жест;

* Похлопывание рукой по ягодицам в Италии глубоко оскорбит собеседника;

* Если француз, соединив большой, указательный и средний пальцы, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает *«воздушный поцелуй»* — он выражает своё восхищение. Но если потирает указательным пальцем основание носа — француз предупреждает своих коллег: *«Осторожно!»*. *«Что-то здесь нечисто...»*, *«Этому человеку нельзя доверять!»*;

* Постукивание указательным пальцем по носу означает: в Англии — *«Конспирация и секретность!»*,

в Италии — *«Берегись, они что-то замышляют!»*, а в Голландии — *«Я пьян!»*, или *«Ты пьян!»*;

* Поднимают брови: в Германии — знак восхищения; в Англии — выражение скептицизма;

* Движение пальца из стороны в сторону явно означает призыв прислушаться к сказанному. Иногда — лёгкое осуждение, и даже угрозу. В Голландии этот же жест означает отказ;

* Указательным пальцем водят из стороны в сторону и тогда, когда жестом сопровождают выговор.

РУКОПОЖАТИЕ

* Вялое, короткое, очень сухих рук, явно говорит о полном безразличии;

* Слишком влажных рук — означает волнение;

* Слегка удлиненное, с тёплым взглядом и улыбкой демонстрирует дружелюбие. Но задерживать руку партнёра в своей (или сильно её сжимать) не стоит, так как это будет ему неприятно.

ОСОБЕННОСТИ РУКОПОЖАТИЯ В РАЗНЫХ СТРАНАХ

* В США и Западной Европе приняты энергичные (не вялые) рукопожатия;

* Бизнесменам из Азии не жмут ладонь сильно и долго;

* В Японии избегайте любых рукопожатий — там принято кланяться.

Примечание. Приветствуя партнёра из любой страны мира, никогда не протягивайте ему руку *тыльной стороной ладони вниз*, так как он решит, что это — демонстрация вашего превосходства над ним.

НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ ПО ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

Постарайтесь запомнить детали всех переговоров, а по их окончании подробно запишите название фирмы, страну, место, дату, время, фамилии, имена, отчества и должности участников, тему переговоров, тексты выступлений, ход беседы и результат. Строго соблюдайте следующие условия:

1. Понимание. Старайтесь понять партнёра, так как невнимательность к его точке зрения ограничит возможность выработки взаимоприемлемых решений;

2. Принятие. Примите позицию другой стороны и постарайтесь узнать что-то новое от партнёра;

3. Достоверность. Давайте достоверную информацию, даже если партнёр этого не делает. Ложь затруднит установление дальнейших контактов;

4. Обязательные консультации. Даже если партнёр Вас не слушает, проведите с ним консультации, что улучшит отношения;

5. Тон. Избегайте поучений. Будьте всегда открыты для аргументов партнёра, но постарайтесь всё же убедить его своими аргументами;

6. Рациональность. Ведите себя *разумно* (*рационально*): неконтролируемые эмоции негативно отразятся на итогах переговоров.

Глава 5. Учёт национальных и психологических особенностей при ведении бизнеса в разных странах мира

США

С детства американцам внушают, что США — это главнейшая страна в мире, самая большая и красивая, самая цивилизованная, демократичная и промышленно развитая. Такое воспитание формирует у граждан США чувство американской исключительности, повышенное самолюбие, национальный эгоизм, стремление к быстрому достижению материального благополучия.

Бизнесмены США предприимчивы, настойчивы и мужественны. Чтобы успешно решать свои задачи совместно с американскими партнёрами, Вам надо придерживаться сложившихся у них правил. Главные черты бизнес-стиля в США следующие: тщательная проработка организации любого дела; внимание к мелочам; краткость, ясность и конструктивизм; анализ; разделение функций; строгая проверка исполнения; специализация производства и кадров; рациональность (не делать лишней работы, не допускать напрасных усилий); твёрдость данного слова; пренебрежение традициями; утилитаризм (всё должно приносить доход); работать под девизом *«Сегодня делать лучше, чем вчера!»*.

Американцы считают себя специалистами в бизнесе любой страны. Они всегда ожидают от Вас готовности вести дела по-американски и мгновенно реагировать на все их предложения и приводимые аргументы.

Среди потенциальных партнёров выберите 7 — 12 фирм, с которыми Вам было бы выгоднее всего работать. Не стоит ориентироваться только на крупные и известные фирмы — велика вероятность того, что у них множество предложений, аналогичных вашему и ваше просто могут не заметить. Хорошо, когда у Вас есть посредник, входящий в эти фирмы. Попросите его позвонить в каждую из них и представить Вас для установления контакта.

Перед началом переговоров наметьте желаемый результат, обрисуйте партнёру ваши главные задачи, покажите преимущества и оригинальность именно Вашего предложения в сравнении с аналогичным у других фирм, фиксируя на этом внимание собеседника.

Представляясь партнёру, чётко сообщите:

- * Кто Вы;
- * Название и специализация Вашей фирмы;
- * Почему американцам выгоднее сотрудничать с Вашей, а не с другими фирмами. Если этого сразу не сделать, американцы найдут другую аналогичную фирму и будут вести дела с ней. Не стоит забывать и о том, что главная цель партнёров из США — получение прибыли. Если Ваши предложения реальны и способствуют достижению этой цели, они будут приняты.

Американских бизнесменов интересуют прежде всего: новые рынки сбыта и новые партнёры для своего производства; способы удешевления продукции для получения большей прибыли; создание хорошего имиджа для фирмы и её продукции; реальные возможности заключения выгодных контрактов.

Установить деловые контакты Вам помогут и специализирующиеся на этом фирмы. Они предложат Вам:

1). Разработку программы хозяйственных связей: написание статей в деловых журналах; издание справочников и брошюр; отбор экспонатов для выставок, встреч и торговых шоу; планирование деятельности рабочей группы Вашей фирмы; планирование семинаров, конференций; рассылка приглашений на мероприятия; привлечение средств массовой информации и подыскание докладчиков; выбор мест для экспозиций; проведение спортивных и зрелищных мероприятий; создание удобств, а также организацию питания;

2). Разработку планов маркетинга;

3). Разработку средств презентаций (фильмы, плакаты, аудиозаписи; буклеты, проспекты);

4). Написание речей и тренировки выступающих.

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Англичане строго соблюдают рабочее время. Поэтому деловые встречи, совещания, командировки они готовят заранее — за неделю, месяц, полгода. График данных мероприятий тщательно соблюдается, что помогает хорошо подготовиться к встрече и получить желаемый результат.

Для установления деловых контактов обратитесь к посредникам. Не предлагайте англичанам долгосрочные проекты: английский бизнес нацелен на кратко- и среднесрочные сделки, дающие быструю прибыль.

К переговорам готовьтесь основательно. Соберите объёмный справочный, фактический и статистический материал о Вашей фирме и предлагаемом проекте, так как английские партнёры анализируют каждую деталь и просчитают каждую позицию Вашего проекта. Поинтересуются они и перспективами дальнейшего сотрудничества и заключения взаимовыгодных контрактов, среди которых самыми привлекательными для партнёров из Англии будут сырьё, производство и сбыт, финансы.

Перед началом переговоров изучите деятельность английской фирмы и её сотрудников, уровень цен и тенденции их движения, конъюнктуру рынка товаров и услуг. Постарайтесь расположить к себе партнёра. Беседу начинайте с темы о погоде, спорте, детях, искусстве — для англичан это весьма важно. Установите с ними дружеские отношения, что станет основанием для долгосрочных контактов между Вами.

Английские бизнесмены отличаются высокой эрудицией, профессионализмом и по Вашей просьбе охотно поделятся с Вами знаниями и опытом, окажут практическую помощь. Они честны и не потерпят с вашей стороны обмана, фальши и некомпетентности.

Всегда учитывайте политическую обстановку. При её ухудшении английские партнёры могут отказаться даже от чрезвычайно выгодного контракта.

В Англии не принято отказываться от приглашения на обед, выставки, семинары, скачки, футбольные и теннисные матчи: здесь довольно часто согласовывают договоры. Не забывайте приглашать ответно на такие мероприятия своих партнёров.

О подарках. Дорогих не дарите. Лучшие из них — авторучка, записная книжка, календарь, зажигалка, а на праздник (в том числе на Рождество) вручите спиртное. Англичане — порядочные и надёжные партнёры. И, хотя решения принимают не быстро, все свои и Ваши риски сведут к минимуму.

ФРГ

Главные отличительные черты немцев: чрезвычайная пунктуальность и строгая дисциплина, исполнительность, экономность и бережливость.

Телефонные переговоры ведут искусно, без лишних фраз. Поэтому, спросив, кто у телефона, название Вашей фирмы, немецкие партнёры чётко называют себя и тут же кратко излагают свою позицию по всем вопросам.

Деловую и частную жизнь немцы расписывают по минутам и, если Вы не сможете уложиться в срок, надо или отказаться от своего предложения, или перенести время встречи, предупредив об этом противоположную сторону заранее. Договариваясь о дате и месте встречи, проследите, что немецкий партнёр сделал запись об этом в своём блокноте-календаре, иначе встреча не состоится.

Немцы честны и порядочны. И от Вас ждут того же. Они уважают титулы, и будет совершенно правильно, если перед началом переговоров Вы выясните титулы партнёров, а позже примените их во время беседы.

О ПОДАРКАХ, ЧАЕВЫХ, БАНКЕТАХ И ТРАНСПОРТЕ

Вручать сувениры на деловых встречах в Германии не принято. Если Вы всё же сделаете подарок коллеге, то ответного от него не ждите.

В ресторанах и кафе чаевые можете не давать — они входят в стоимость заказа. Когда же Вы вручаете чаевые, округляйте сумму до полных евро, без центов. Немцы весьма предупредительны и дотошны. Будьте готовы к тому, что заметив Ваше удивление, они могут задать вопрос: «*Вас что-то интересует?*», или начнут расспрашивать о стоимости ужина в ресторане, проезда на транспорте, или о чем-то другом.

По характеру немцы народ жизнерадостный. Любят шутку, смех, забавный анекдот и развлечения. Как правило, они встречаются с друзьями в любимом *гастшютте* — в кафе-клубе, где можно и поесть, и потанцевать. Если Вас пригласят туда, не отказывайтесь, и обязательно в ответ также пригласите партнёра. В любом случае в *гастшютте* платит приглашающий. Во время застолья ведут беседу на интересующие партнёров темы: о футбольных матчах, о джазе и рок-группах, о кино и т. п. В кафе и ресторанах немцы могут угостить непривычными для Вас блюдами. Не стоит морщиться, когда на тарелке перед Вами вдруг окажется немецкое национальное блюдо «*Айсбайн*» — тушёная свиная ножка с кислой капустой, или с гороховым пюре. Также могут подать запечённые на решётке свиные сосиски «*Боквюрстхен*» с неострой горчицей и пивом; творог с луком; сырой говяжий фарш; суп из цветной капусты *кольраби*. Если немецкие партнёры пригласят провести выходные на их загородной даче или вилле, поезжайте туда, но соответственно одевшись.

О транспорте. На посадку являйтесь вовремя — в Германии поезда, автобусы, метро работают строго по расписанию, придерживаясь его вплоть до секунд.

Придя на железнодорожный вокзал, подробно запишите расписание (отправление, прибытие), а также продолжительность стоянок поездов — на маленьких станциях они могут стоять от нескольких секунд до одной-трёх минут.

В вагон садитесь строго в соответствии с указанными в билете классом и местом. Никогда не занимайте чужие места. Курящим пассажирам следует пройти в отведённое для этого отделение. Не заносите в купе громоздкий багаж, сдайте его в багажный вагон.

ФРАНЦИЯ

Французская бизнес-элита замкнута, незнакомцев к себе не подпускает. Поэтому устанавливать деловой контакт с солидной (да и со средней и малой) фирмой надо не самим, а через посредника, связанного с этой фирмой родственными, дружескими или финансовыми

отношениями. Узнайте как можно больше о будущем партнёре, а затем пошлите ему каталоги о вашей продукции, рекламные буклеты и проспекты, но самое главное — письмо, в котором изложите, свои интересы и программу сотрудничества. Это могут быть: закупка или продажа товаров; план создания совместного предприятия; кооперативные и научно-технические связи; Тексты всех документов должны быть только на французском языке, а если на каком-то другом — партнёр воспримет это как оскорбление национального достоинства.

Когда все необходимые материалы отосланы, надо позвонить во французскую фирму и узнать получены ли они, а заодно поинтересоваться, как оценены Ваши предложения (положительно или отрицательно).

Не торопите партнёра с окончательным ответом на главные вопросы. Терпеливо дождитесь результата.

Французы всегда стремятся избежать риска, поэтому детально изучат все условия и последствия сделки, обращая главное внимание на технико-экономическое обоснование сделки.

ОБ ОСОБЕННОСТЯХ И ТРАДИЦИЯХ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ ВО ФРАНЦИИ

Во время переговоров с крупными фирмами убедите партнёров в технических преимуществах Вашей продукции, а также в надёжности и долгосрочности предлагаемой программы сотрудничества. На встрече с малыми и средними компаниями в первую очередь покажите их реальный доход. Оформление контракта должно отвечать таким требованиям:

- * Язык — только французский;
- * Объём текста — 4 машинописных страницы;
- * Предложение в тексте — не более 10 — 15 слов;
- * Формулировки — точные и краткие;
- * Цены — указывать только в евро.

Во Франции перед началом переговоров принято обмениваться визитными карточками. Ваша визитка должна быть на французском языке, с обязательным указанием: названия фирмы; личных данных — фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, учебное заведение, которое окончили (французы придают большое значение образованию), учёная степень (если она есть). Карточку вручайте высшему лицу, возглавляющему переговоры.

На переговоры следует надевать одежду только из натуральных тканей высокого качества. Синтетика здесь неприемлема, как и аляповатых расцветок ткани.

Об этикете. Приветствуя, первому пожимают руку главе компании партнёра. При этом трогать его руками не принято. Если Вас принимают французы, в дверях они пропустят Вас вперёд. Первым всегда входит руководитель фирмы. Обращаясь к собеседнику, надо обязательно говорить «*Мадам...*», «*Мсье...*», а если Вы здороваетесь или прощаетесь, «*Бонжур, мадам...*» («*Здравствуйте, мадам!*»), «*Оревуар, мсье...*» («*До свидания, мсье!*»).

Не обращайтесь к собеседнику по имени. Если только он сам Вас об этом не попросит.

Во время беседы французы могут неоднократно перебивать Вас, чтобы высказать свои предложения или контраргументы. Обижаться и переживать из-за этого не стоит — у них это допустимо.

Нередко решения принимаются во время званого завтрака, обеда или ужина. Говорить о делах здесь можно, когда подадут кофе. Но перед обсуждением главного вопроса французы

приступают не сразу, а только после долгой беседы на нейтральные темы. В такой застойной беседе поможет наладить хорошие отношения Ваше знание французской культуры и искусства, обсуждение достоинств новой книги, или спектакля. Но совершенно недопустимо и бес тактно расспрашивать француза о его политических взглядах и вероисповедании, положении на службе и в семье, о доходах и расходах.

Знаком особого уважения к Вам будет приглашение на ужин, прийти на который лучше на 15 минут позже назначенного времени. Не забудьте прихватить с собой подарки и цветы. Никогда не вручайте дамам белые хризантемы, — это символ траура и печали. В качестве подарка подойдёт бутылка шампанского или вина дорогих марок, коробка шоколадных конфет. За ужином пейте умеренно. Сначала вам предложат рюмку аперитива (напиток, возбуждающий аппетит: портвейн, или анисовый ликёр, или виски) и закуску к нему — сэндвичи с ветчиной и сыром, печенье, или солёные орешки. Допустимо выпить 4 бокала вина. Белое вино подходит к рыбе и морепродуктам, красное — к мясу и сыру. В конце ужина подаётся десерт, или кофе, а после них рюмка дижестива (напиток, который способствует усвоению пищи): коньяк, крепкий ликёр, или фруктовая водка.

ИТАЛИЯ

Все 20 областей и 93 провинции отличаются друг от друга как составом населения, так и уровнем развития индустрии. Не случайно бизнесмены наиболее развитой северной части Италии по языку, темпераменту и деловой хватке резко отличаются от своих коллег с южной, или островной области страны. Но и тем и другим одинаково важны внешние экономические связи: многие предприятия работают на привозном сырье, топливе и полуфабрикатах.

В условиях узкого внутреннего рынка наибольшую активность проявляют мелкие и средние фирмы: все организационные и формальные процедуры они проводят быстро, без проволочек. Для установления контактов с итальянскими партнёрами можно отослать им официальные письма с краткой информацией о вашей фирме и программой предлагаемого проекта. Помогут наладить деловые связи и многочисленные посредники.

Перед встречей итальянские партнёры довольно часто запрашивают подробные данные об участниках: возраст, должность, биография сотрудников вашей фирмы. И это не случайно, так как итальянцы считают, что переговоры должны вести партнёры, занимающие равное с ними положение в деловом мире и обществе.

В Италии обычное время обеда с 12:00 до 14:00. Так что переговоры лучше планировать на 10 — 11 часов утра, либо после 15:00 и только в рабочие дни. Собираясь наладить сотрудничество с итальянскими партнёрами, помните о том, что в период отпусков, с середины июля до конца августа, вся деловая жизнь в стране замирает.

На встречу с партнёрами лучше прибыть вовремя, хотя итальянцы вовсе не пунктуальны. Время начала переговоров они указывают приблизительно. Поэтому ожидать их прибытия точно к назначенному часу не стоит. Для итальянских бизнесменов опоздать на 15 минут — вполне приемлемо, но опоздание на полчаса недопустимо. Единственное место, куда они никогда не опаздывают, это оперный театр или консерватория.

ОБ ОДЕЖДЕ, ОБУВИ, АКСЕССУАРАХ И ПРИЧЁСКЕ

Элегантная одежда и обувь высокого качества для итальянцев — признак делового успеха бизнесмена. Поэтому, отправляясь на встречу с ними, Вы должны быть одеты и обуты модно, стильно.

Деловой костюм для мужчин. Лучший вариант — это тёмно-синий (чёрный цвет не подходит), или в полоску, одно- или двубортный костюм, с белоснежным платком в нагрудном кармане пиджака. Сорочка белая, с двойными манжетами и запонками. Галстук любых оттенков красного цвета. Туфли только чёрного цвета, нелакированные, классической модели, со шнуровкой открытого типа.

Деловой костюм для женщин. Синий, бежевый или серый брючный костюм с белой блузкой (сорочкой). Если это пиджак с юбкой, то юбка должна быть ниже колен на ширину ладони. Туфли из мягкой кожи чёрного (или в тон костюма) цвета, с закрытым носом и каблуками высотой не более 3—5 сантиметров. Чулки телесного цвета.

Примечание. Ваша одежда должна надёжно скрывать татуировки, если они имеются.

Аксессуары. У мужчин это часы, обручальное кольцо. У женщин — серьги и цепочка, или кольцо и серьги. Комплект из трёх и более украшений неприемлем. Не принято надевать дешёвую бижутерию. Лучше всего надеть украшения из золота. Мужские и женские сумки берите однотонные, под цвет костюма, простой формы и кроя, без лишних элементов декора.

Причёска. Стрижка и у женщин, и у мужчин, должна быть аккуратной, а борода и усы у мужчин тщательно ухоженными.

Ещё один важный момент — визитные карточки. Ими всегда обмениваются на первой встрече, только после приветствия и представления. Причём визитку нужно вручить всем присутствующим, строго соблюдая деловой этикет, принятый в Италии. Первым визитную карточку получает Президент компании, а уже потом его заместители и менеджеры. Если же у итальянских партнёров равные ранги, то тогда визитку вручают сначала самому старшему из них по возрасту, затем всем остальным. Подавая визитную карточку, произнесите чётко вслух свою фамилию, имя, отчество, чтобы Ваш партнёр знал, как правильно они звучат и где делать ударение. Текст Вашей визитной карточки должен быть только на итальянском языке и напечатан на белом фоне чётким жирным шрифтом с одной стороны, с такими данными: эмблема и наименование фирмы, фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, какое учебное заведение закончили, учёная степень, телефон, электронный адрес. Желательный размер визитки — 85х55 миллиметров. Получив визитную карточку от партнёра, не надо сразу убирать её в портмоне, в клатчер или в карман. Не крутите и не мните её в руках на глазах хозяина — такими действиями Вы покажите своё неуважение к нему. Вам надо внимательно рассмотреть карточку и несколько раз прочитать, что в ней написано.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.