**ПЕРЕГОВОРЫ В КИТАЕ**

О ТОМ, КАК ЗАПАД И ВОСТОК СОШЛИСЬ НА ПЕРЕГОВОРАХ ПО ВОПРОСУ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ОБУВИ

**Предыстория**

Компания Brown Casual Shoes из Хьюстона, Техас, - семей­ное предприятие, принадлежащее уже второму поколению се­мьи Браун. Компания специализируется на производстве по­вседневной обуви для мужчин, женщин и детей. Она существует уже 30 лет, ее фабрики расположены в Хьюстоне, Техас, и в Цинциннати, Огайо. Постепенно компания стала работать по всем Соединенным Штатам и в Канаде. Она про­дает свою продукцию напрямую таким розничным обувным магазинам, как Payless, сетевым дискаунтерам Wal-Mart и Kmart, и оптовым компаниям, например Costco. Компания гор­дится тем, что производит всю свою продукцию исключитель­но в США. Но последние пять лет обувная отрасль испытыва­ет большое влияние дешевой рабочей силы, и компания чувствует это на себе. На рынок вышли новые местные и ино­странные конкуренты. Последние два года продажи Brown Casual Shoes падают. Президент компании, Роберт Браун-мл., ясно понимает, что если продажи будут падать и дальше, Brown Casual Shoes может быть вынуждена просто уйти с рынка. Ос­новная проблема — стоимость рабочей силы в Соединенных Штатах. Мистер Браун знает, что большинство американских производителей спортивной обуви производят почти всю свою продукцию в странах Азии, где стоимость рабочей силы намно­го ниже, чем в США — в Китае, Южной Корее и Индонезии.

Компания должна найти способы удешевления свое­го производства. Кроме того, ей необходимо поднять уро­вень продаж, а для этого нужно выйти на международный рынок. Чтобы обсудить возможные решения, мистер Браун созвал совет директоров. После долгих дискуссий совет ди­ректоров постановил, что лучше всего начать с Китая. Для этого есть несколько причин:

1. в этой стране большой рынок дешевой рабочей силы;
2. многие американские обувные компании уже произ­водят здесь свою продукцию;
3. Китай, население которого составляет 1,3 миллиарда человек, может стать для компании новым рынком; с конца 70-х годов Китай движется в сторону рыноч­ной экономики.

Мистер Браун решил отправиться в Китай и пригласить с собой Гарри Ливингстона, первого вице-президента ком­пании по производству, и Роберту Джексон, менеджера от­дела маркетинга.

Организация визита была поручена Гарри Ливингстону. Он связался с деловыми партнерами компании, которые имели опыт международного бизнеса, и посоветовался с ними о том, как лучше всего планировать визит в Китай. Кроме того, он связался с несколькими отраслевыми ассоциациями про­изводителей спортивной обуви, и они помогли ему найти не­сколько китайских компаний, которые могут быть заинтере­сованы в сотрудничестве с Brown Casual Shoes. Одна из этих компаний, Chang Manufacturing, расположена недалеко от Пекина, а другая, Chung Sun Manufacturing, в Шанхае. После обсуждений с мистером Брауном было решено, что нужно ехать в Шанхай, поскольку Шанхай — одна из специальных экономических зон Китая, и скорее всего здесь более попу­лярны западный образ жизни и западные практики бизнеса. Пекинская компания тоже была привлекательна, но мистера Брауна останавливал политический и социальный риск, свя­занный с такой близостью к столице и правительству страны.

Гарри Ливингстон связался с Chung Sun Manufacturing, и в конце концов его направили к господину Ли Ким Сону, который отвечал за развитие международного бизнеса компа­нии. Господин Ли свободно говорил по-английски и уже не­сколько раз принимал участие в переговорах с компаниями из США по поводу производства обуви. Мистер Ливингстон объяснил, что его компания хотела бы производить в Китае свою продукцию. Господин Ли ответил, что его компания го­това обсудить эту возможность, и пригласил представителей Brown Casual Shoes посетить фабрику Chung Sun в Шанхае.

Гарри Ливингстон был очень рад этой новости, и не­медленно проинформировал о своем разговоре мистера Брауна. Встреча была назначена на следующий месяц, и коман­да Brown Casual Shoes засела за подготовку своего предло­жения. Сначала хотели пригласить переводчика с китайс­кого, но в конце концов решили, что это не обязательно, ведь господин Ли говорит по-английски и уже принимал учас­тие в переговорах с американскими компаниями.

Наконец, настал день отлета. Мистер Браун и его спут­ники взошли на борт самолета и отправились в Шанхай. Они прибыли туда в 9.30 утра. В аэропорту их встретил предста­витель компании и отвез в гостиницу. Деловая встреча была назначена на 3 часа дня. Представитель компании должен был приехать за мистером Брауном и его командой в 2.30.

Вскоре мистер Браун и его спутники прибыли в глав­ный офис компании, их встретил господин Ли. Он любезно поприветствовал их поклоном и рукопожатием. Все немед­ленно отправились в конференц-зал и встретились с прези­дентом компании, господином Денг Ким Ли. Снова произо­шел обмен поклонами, рукопожатиями и визитными карточками. После того как все были представлены друг дру­гу, мистер Браун преподнес господину Денгу в знак дружбы небольшой презент, изящно обернутый белой бумагой. Каза­лось, господин Денг был несколько смущен и отказывался принять подарок. Он принял его только после того, как мис­тер Браун настоял на этом несколько раз. Затем гостям пред­ставили госпожу Ванг Чу Джианг, их переводчицу на время визита. Почти без всяких предисловий господин Денг начал обсуждать с мистером Брауном, как прошло их путешествие, а господин Ли стал беседовать с мистером Ливингстоном и миссис Джексон. Беседуя с господином Денгом, мистер Бра­ун несколько раз мягко взял его за локоть, чтобы показать свои дружеские чувства. Иногда гости чувствовали себя очень не­ловко, потому что совсем не говорили по-китайски. Принес­ли легкие закуски и освежающие напитки. Всех пригласили присесть. Было уже пять часов, но до сих пор никто так и не начал говорить о цели визита американцев. Господин Ли объя­вил, что в честь американских гостей в ресторане "Великая китайская стена" состоится банкет и их ждут там в 7 часов вечера. Услышав это, мистер Браун сделал характерное дви­жение пальцем, чтобы позвать мистера Ливингстона. Мистер Браун не ожидал такого гостеприимства и не знал, что пред­ложить в ответ. Тем временем, встреча была окончена, и аме­риканские гости вернулись в гостиницу.

Банкет был очень щедрым и непринужденным и про­должался несколько часов. Мистер Браун, в благодарность за такое гостеприимство, поднял первый тост за хозяев. О бизнесе на банкете не было сказано ни слова. Беседа в ос­новном касалась Китая, его культуры, Соединенных Шта­тов, семей присутствующих и того, как прошел полет гос­тей. Когда пришло время уходить, мистер Браун не знал, кто должен уходить первым.

На следующий день, в 9.00, стороны снова встрети­лись. И снова встреча началась с обмена любезностями. Только через полчаса после ее начала мистера Брауна по­просили изложить свое предложение. С помощью членов своей команды (и не без содействия госпожи Ванг) мис­тер Браун объяснил, каким образом он представляет себе производство обуви Brown Casual Shoes в Китае, а также отметил, что заинтересован в том, чтобы продавать здесь продукцию компании. Во время презентации мистера Брауна господин Денг и его коллеги постоянно задавали вопросы. Мистеру Брауну уже стало казаться, что все это будет длиться вечно. К полудню сделали перерыв. Когда мистер Браун пытался оценить, насколько продвинулись переговоры в течение этой встречи, он понял, что для зак­лючения контракта с Chung Sun Manufacturing потребу­ется еще не одна поездка в Китай.

**Вопросы**

1. Как бы вы оценили эти переговоры?
2. Как вы думаете, насколько чувствительны к культур­ным различиям мистер Браун и его коллеги? Аргумен­тируйте свое мнение конкретными примерами с текста.

**Обсуждение**

Чтобы выполнить это упражнение, необходимо больше уз­нать о китайской культуре. Это поможет вам понять, чего можно ожидать, работая с китайскими партнерами, и как именно особенности китайской культуры влияют на про­цесс переговоров. Неплохо начать с рассмотрения модели национальных культур Хофстеда. Эта модель — прекрас­ный инструмент для понимания того, чего можно ожидать в странах Азии. При сотрудничестве с представителями азиатских стран особенно важно понимать, что значит "со­хранить лицо".

В процессе исследования можно составить таблицу и вносить в нее то, что вы узнали о китайской культуре, и то, как лучше всего вести бизнес с представителями Китая. Ниже обсуждаются предыдущие вопросы.

После выполнения задания можете посмотреть «подсказки».

**ПЕРЕГОВОРЫ В ЕВРОПЕ**

ПРИКЛЮЧЕНИЯ SOUTHERN CANDLES ВО ФРАНЦИИ

**Предыстория**

Рональд Пикар — президент компании Southern Candles из Балтимора, Мериленд. Компания производит декоративные, обычные и ароматизированные свечи. Она также обладает патентом на специальную технологию изготовления трех мерных скульптур-свечей. Продукция компании продается в розничных магазинах, специализированных салонах и франшизных кафе по всем Соединенным Штатам. В после­дние годы конкуренция со стороны других производителей свечей стала настолько жесткой, что Southern Candles при­ходится искать новые рынки. Недавно мистер Пикар посе­тил несколько международных торговых выставок и обна­ружил, что большой рынок для продукции компании существует в Европе, особенно в Западной Европе. Мистер Пикар уверен, что опыт компании в США вполне можно перенести на европейские рынки. На последней междуна­родной ярмарке в Мюнхене мистер Пикар познакомился с Пьером Дюраном, владельцем сети специализированных розничных магазинов Les Belles Choses, которая действует во Франции, Германии и Бельгии. Эти магазины рассчита­ны на потребителей, принадлежащих к высшим классам об­щества. Они предлагают парфюмерию, косметические това­ры, дорогую и качественную одежду, ювелирные изделия на заказ и предметы домашней обстановки ручной работы. Мсье Дюран выразил интерес к продукции Southern Candles и за­хотел более подробно узнать о технологии изготовления трехмерных скульптур-свечей. Мсье Дюран пригласил ми­стера Пикара приехать в следующем месяце в Париж, чтобы обсудить возможность сотрудничества. Мистер Пикар с ра­достью принял приглашение.

Мистера Пикара очень радует перспектива выхода на европейский рынок. По стилю продукция Southern Candles вполне соответствует ассортименту магазинов Les Belles Choses. Благодаря этой возможности о продукции компании узнают европейские потребители, и со временем компания сможет открыть в Европе собственные магазины.

Мистер Пикар созвал всех сотрудников, и они начали думать, как лучше всего представить мсье Дюрану продук цию компании. Мистер Пикар решил взять с собой во Фран­цию Мардж Дюбуа, менеджера по маркетингу, и одного из представителей технического персонала, который мог бы объяснить французской стороне технологию изготовления трехмерных скульптур-свечей. После долгих часов тяжелой работы команда создала исчерпывающее предложение и была готова отправляться во Францию. Мистер Пикар был рад, что пригласил с собой миссис Дюбуа, потому что она пять лет прожила в Канаде, в Квебеке, и свободно говорила по-французски.

Мистер Пикар и его коллеги прибыли в Париж в 9 утра. В аэропорту их встретил мсье Дюран. Все обменялись руко­пожатиями, и миссис Дюбуа произнесла длинное привет­ствие по-французски. Мистер Дюран принял его с улыбкой. По пути в офис компании завязалась легкая беседа, и мис­сис Дюбуа иногда говорила по-французски. Мсье Дюран похвалил ее французский и спросил, где она учила язык. Миссис Дюбуа рассказала ему о своей жизни в Канаде. Мсье Дюран снова улыбнулся.

Когда все прибыли в офис компании, мсье Дюран пред­ставил мистера Пикара и его спутников своим коллегам. Все обменялись визитными карточками. Мистер Пикар рассмот­рел врученные ему визитки и с радостью увидел, что с од­ной стороны они напечатаны по-французски, а с другой — по-английски. Мсье Дюран провел мистера Пикара и его спутников в комнату для переговоров. Через двадцать ми­нут после начала встречи миссис Дюбуа стало немного не по себе: она заметила, что некоторые из коллег мсье Дюрана все время пытаются поймать ее взгляд и улыбаются. Это ста­ло ее раздражать. Она решила поговорить об этом с мисте­ром Пикаром во время обеда. Обеденный перерыв начался в час дня, и, к большому удивлению мистера Пикара, про­должался около двух часов. Когда все вернулись в комнату для переговоров, мистер Пикар, который неважно чувство­вал себя после обильного обеда, снял пиджак, но его приме­ру никто не последовал.

После обеда встреча проходила очень продуктивно, даже несмотря на то, что время от времени возникали споры. Презентацию мистера Пикара встретили благосклонно, и ка­залось, что мсье Дюран уже готов купить продукцию Southern Candles. Весьма довольный собой, мистер Пикар быстро по­казал членам своей команды жест "ОК". Мсье Дюран побла­годарил мистера Пикара за презентацию и сказал, что хотел бы еще раз изучить его предложение вместе с коллегами. Пос­ле этого он сообщит мистеру Пикару о своем решении.

После встречи мсье Дюран пригласил мистера Пика­ра и его коллег на небольшой ужин к себе домой в 8 вечера. В 7.30 за гостями заехали в гостиницу, и они приехали до­мой к мсье Дюрану ровно в восемь. Там они застали несколь­ких руководителей из компании мсье Дюрана.

Мистер Пикар был представлен мадам Дюран. Он лю­безно пожал ей руку и вручил прекрасный букет роз. Мис­сис Дюбуа также представили мадам Дюран. Миссис Дюбуа поздоровалась с ней по-французски. Затем мистеру Пикару представили остальных гостей. Ужин был выше всяких по­хвал, он неспешно продолжался несколько часов и сопро­вождался легкой беседой. Несколько раз мистер Пикар упо­минал недавнюю деловую встречу, но каждый раз разговор возвращался к отвлеченным темам.

Это был прекрасный вечер очень успешного (как ка­залось мистеру Пикару) рабочего дня. Мистер Пикар вер­нулся в гостиницу около полуночи, совершенно утомлен­ный этим длинным днем. Он был рад, что на следующее утро ему предстоит вернуться домой, в США.

Но к большому удивлению мистера Пикара, через две недели он получил от мсье Дюрана сердечное письмо, в котором тот с сожалением сообщал, что решил пока не расши­рять ассортимент Les Belles Choses.

**Вопросы**

1. Почему месье Дюран не захотел покупать продукцию Southern Candles?
2. Как вы считаете, насколько чувствителен к культур­ным различиям мистер Пикар?

**Обсуждение**

Чтобы выполнить это упражнение, необходимо больше уз­нать о французской культуре. Это поможет вам понять, чего можно ожидать, работая с партнерами из Франции, и как осо­бенности французской культуры влияют на переговоры. Нач­ните с рассмотрения модели национальных культур Хофстеда. Эта модель поможет вам понять, чего можно ожидать не толь­ко во Франции, но и в других европейских странах. Здесь важ­но понимать, какими "националистами" могут быть францу­зы и насколько для них важно, к какому "классу общества" принадлежит человек, особенно при общении с иностранца­ми.

После выполнения задания можете посмотреть «подсказки».