

М.О. Гудзь

Деловые переговоры: стратегия победителя

**Москва
«Книга по Требованию»**

УДК 33
ББК 65
М11

М11 **М.О. Гудзь**
Деловые переговоры: стратегия победителя / М.О. Гудзь – М.: Lennex Corp, — Подготовка макета: ООО «Книга по Требованию», 2021. – 290 с.

ISBN 978-5-458-68884-0

Сформировать успешную стратегию и тактику для осуществления эффективных межличностных коммуникаций деловых переговоров; приобрести навыки установления контакта с оппонентом; выявить мотивы общения партнёра по переговорам; сформировать навыки убеждающего речевого воздействия; ознакомиться с оптимальными моделями слушания партнёра; обучиться способам защиты от манипуляций; задать этические рамки деловых отношений; вести конструктивные отношения на переговорах; сформировать оптимальный способ взаимодействия с партнёрами и создать деловой имидж; получить практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров. В практической части рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров и тренинг «Эффективные переговоры». Всё это и еще много интересной и полезной информации содержится в предлагаемой книге.

Введение

Стратегия победителя в современном бизнесе. Современный бизнес, с его жесткой конкуренцией и периодическими потрясениями, требует от менеджеров всех уровней поиска такой стратегии, которая бы гарантировала фирме наиболее эффективное использование ресурсов и максимальную устойчивость от внутренних и внешних кризисов. Из всех апробированных в настоящее время методов управления, наибольший интерес вызывает опыт стран дальнего востока - *принципы классической китайской стратегии.*

Основной чертой классического восточного миропонимания является постулат *о единстве всех сфер жизни.* То есть, все процессы, будь то развитие экономики, политика, культура, в представлении восточного человека, подчинены одним законам. Различаются только конкретные проявления действия этих законов. Соответственно, человек, постигший эти базовые законы “обречен” на успех в бизнесе, и в любом своем начинании.

Что же в наибольшей степени соответствует потребностям современного бизнеса? Стратегия менеджмента уходит своими корнями в военную стратегию со всеми ее теориями и практическими методами ведения боевых действий. Как известно, слово стратегия происходит от древнегреческих слов *stratos* (армия) и *agein* (вести). Соединенные вместе, они образуют слово *strategos*, т. е. полководец. “Бизнес – это война” провозгласил основатель корпорации “Мацусита Донки” г-н Коносукэ Мацусита “Все законы войны распространяются на искусство ведения бизнеса” записали на первых страницах крупнейшие учебники по менеджменту и ... выиграли первый раунд экономической войны.

Японский менеджмент использует методику ведения боевых действий, основы которой были заложены еще в V в. до н. э. китайским полководцем Сунь-У, в своем знаменитом трактате Сунь-Цзы («Sun Tzu Ping Fa»). В буквальном переводе название «Sun Tzu Ping Fa» означает «Военные методы действия почтенного господина Сунь». Необходимо отметить, что в каждом конкретном случае применение этих принципов носит определенный характер, обусловленный национальными особенностями и спецификой конкретной экономической системы.

И что немало важно - любой человек, начавший “боевые действия” (будь то средневековая армия или современная фирма), должен быть к этому готов. Это единственный путь к успеху. Это так же верно, как то, что любой проигравший сражение

склонен видеть в своем поражении волю случая, неблагоприятную конъюнктуру или чрезмерный мороз, но крайне редко признает свои недоработки и большую подготовку противника. И последнее. Копирование методов, без понимания базовых принципов может дать только отрицательный результат.

ВОЙНА – ИСКУССТВО ОБМАНА.

Это одна из ключевых идей трактата Сунь-Цзы. *“Если ты силен, покажи слабость. Если ты слаб, покажи силу. Если ты близко, покажи, что ты далеко. Если ты далеко, покажи, что ты близко”*.

В Японии этот принцип получил следующую трактовку Дзигиро Кано: *“Если хочешь пойти направо, сделай шаг налево. Если хочешь оттолкнуть – потяни на себя”*. При всей очевидности такого подхода, конкретные выводы не всегда очевидны. Не имеет смысла прикрывать отдельные конкретные акции. Туман должен окружать всю деятельность фирмы. Разумеется, все окружающие должны считать, что понимают все. Только такая политика позволит сбить с толку оппонентов. Если конкуренты будут дезинформированы относительно всей деятельности фирмы, то их ошибки будут носить не тактический, а стратегический характер.

Возникает вопрос: как сочетать этот постулат с политикой открытости фирмы и публичными акциями? Ответ может быть только такой: PR – акции и должны служить инструментом дезинформации. Не имеет смысла крупной фирме и монополисту рекламировать эту свою позицию. Преимуществ на рынке это ей не даст, однако вызовет законное раздражение населения и обоснованный интерес налоговых органов и властей, которого желательно было бы избежать. В то же время фирме, которая только стремится занять лидирующую позицию, такой имидж бы вовсе не помешал. Убедить потребителя, что именно твое предложение является единственно реальным на рынке, не это ли мечта любого предпринимателя в конкурентной борьбе?

Разумеется, что в условиях гражданского общества отсутствует возможность сохранения “военной тайны”. Да и в условиях реальных боевых действий подлинный план сражения может быть известен только узкому кругу лиц. Поэтому подлинная стратегия развития должна быть открыта только для высшего руководства фирмы, а обманные действия производиться при помощи всего персонала фирмы.

Существует все же проблема утечки информации, публикация которой была бы нежелательна. Основоположник даосизма Лао-Цзы сказал: *“Все показать - это значит все скрыть”*. Любой опытный шпион, как в наши дни, так и две тысячи лет назад знал, что самая интересная информация – опровержения. Фирма стремится опровергнуть критику тем более яростно, чем больше эта критика попадает в цель. Опровергать заведомо вздорные обвинения – удел предельно слабых и неуверенных в себе. Однако и отказ от комментариев, и внешне пренебрежительное отношение к допущенной утечке информации может нивелировать возможные потери. За редким исключением, не имеет смысла тратить финансы и силы на сокрытие фактов деятельности фирмы. С того момента, как информация вышла из кабинета высшего должностного лица это уже практически невозможно, или возможно на протяжении очень короткого времени. Усилия следует направить на предание опубликованным фактам выгодных для себя трактовок.

ЕСЛИ ЗНАЕШЬ ВРАГА И ЗНАЕШЬ СЕБЯ – СРАЖАЙСЯ ТЫСЯЧУ РАЗ И ТЫСЯЧУ РАЗ ПОБЕДИШЬ. ЕСЛИ ЗНАЕШЬ СЕБЯ И НЕ ЗНАЕШЬ ЕГО– ОДИН РАЗ ПОБЕДИШЬ, ДРУГОЙ ПРОИГРАЕШЬ. ЕСЛИ НЕ ЗНАЕШЬ НИ ЕГО НИ СЕБЯ – ВСЕГДА ПОТЕРПИШЬ ПОРАЖЕНИЕ.

Вопрос информации всегда считался важным. Однако китайская военная теория ставит его на первое место и указывает на прямую зависимость исхода сражения от информированности полководца. Естественно, знание реального положения и намерений конкурентов значат очень много, и об этом говорилось выше. При этом стоит анализировать не только реальные действия противника, но и возможности отвергнутые им. Всегда есть шанс разбогатеть на том, что оставил твой конкурент.

Приоритетное внимание китайская традиция уделяет самоанализу. *“Твоя победа в противнике, твоя непобедимость в тебе самом”* говорит Сунь Цзы. Только полководец, знающий реальные возможности своих войск, может вступать в сражение. Война - это ситуация, когда, отдавая приказ подразделению, полководец должен точно оценивать его возможности. В процессе работы фирмы руководитель не может постоянно контролировать деятельность каждого подразделения. В наиболее ответственные моменты он вынужден полагаться на выводы или качество исполнения своих обязанностей подчиненными. Поэтому, если руководитель не уверен в качестве работы исполнителей или их мотивированности, необходимо провести реорганизацию, вплоть до замены персонала, не дожидаясь, когда работники допустят конкретные ошибки. Нельзя ставить под угрозу существование всей фирмы из пустой жалости к непрофессиональным

работникам и на том основании, что ничего страшного еще не произошло. Когда произойдет, может быть будет поздно. Бессмысленно проверять качество укреплений, когда противник уже атакует. Это следует сделать, когда он еще не приблизился.

Именно поэтому, крайне большое значение восточный менеджмент придает внутреннему анализу и оценке персонала. Хороший менеджер знает, что если организация работы проверена сто раз, надо начинать сто первую проверку. И, прежде всего это относится к периодам подъема, успеха и стабильности, потому, что именно в это время закладываются предпосылки будущих кризисов. Попытки реорганизации, предпринимаемые в периоды кризисов, как правило, носят пожарный характер и значительно менее эффективны или даже вредны для бизнеса. *“Коней на переправе не меняют”*.

В то же время, ни один уважающий себя восточный менеджер не позволит себе выразить сомнение в результатах работы специалиста. Если руководитель критикует не определенные недоработки, а ставит под сомнение квалификацию подчиненного, то, согласно восточной этике, тот обязан немедленно потребовать отставки, т.к. в данной ситуации он “теряет лицо”. В то же время, экзамены и тесты, проходимые подчиненными, должны восприниматься ими как забота руководства об их квалификации и служебном росте, а не как попытки избавиться от них. Кроме того, руководитель всегда имеет возможность проверить качество работы и квалификацию, не задевая чувств подчиненных.

Очень важным моментом для руководителя является обретение доверия подчиненных. Практика показывает, что как стереоизображение можно получить, только имея две точки, получить объективную картину состояния фирмы можно, только наблюдая ее с различных уровней. Руководитель, полагающийся только на свои оценки и видение ближайшего окружения – одноглаз. Возможность объективно воспринимать информацию, поступающую со всех уровней служебной пирамиды, дает ему возможность обрести полное видение. Объективная информация от нижестоящих подчиненных может поступить только в том случае, если руководитель конкретными действиями покажет, что его интересы заключаются в благополучие всей фирмы и всех работающих в ней. Такая позиция, безусловно, вызовет отклик у нижестоящих работников и атмосферу творчества и сотрудничества, в противовес слепому исполнению приказов под страхом наказания. В этих условиях даже репрессивные меры руководства и реорганизации не должны вызывать внутреннего сопротивления.

ПОБЕДА – ЭТО НАСТУПЛЕНИЕ. НЕПОБЕДИМОСТЬ – ОБОРОНА.

Этот принцип перекликается со словами, приведенными в предыдущем разделе, но несет еще и дополнительную смысловую нагрузку. Теоретически, любой бизнес должен постоянно развиваться. На практике, это очень непростая задача. Финансовые и энергетические затраты развивающейся фирмы огромны. Военная теория утверждает, что наступающий должен иметь трехкратный перевес. (Интересно, что данное правило действует уже в течение длительного времени, не зависимо от технического оснащения войск). Если взять структуру расходов активно растущей фирмы, то окажется, что большая часть, как правило $2/3$ идет на развитие и только $1/3$ на поддержание действующей системы. (Разумеется, пропорция весьма условна). Здесь и возникает соблазн, на определенном этапе развития закрепиться на достигнутом. Нельзя сказать, что такая позиция всегда неоправданна. *Умелое сочетание обороны и нападения есть фундаментальное правило классической китайской стратегии.* Тот, кто искусно нападает, может выиграть сражение, но только тот, кто умеет так же и защищаться, может выиграть всю войну. Согласно классической теории кэндо, при отсутствии достаточных ресурсов для атаки следует перейти к обороне, и, измотав противника перейти в наступление только на ослабленного врага. Однако ошибкой является стремление целиком перейти к обороне. В свое время, очень глубоко понял это В.И. Ленин. *“Оборона – смерть любого восстания”* писал он. Но если признать, что любой бизнес есть восстание против существующего распределения рынка, желаний конкурентов и стремления потребителя сохранить свои деньги, то это правило можно использовать и для работы фирмы.

Бизнес – занятие не менее жестокое, чем война обыкновенная. При том, это война на уничтожение. Экономическая история не знает примеров, когда конкуренты полностью удовлетворялись захватом части рынка у противника. Только сбросив конкурента с рынка вообще и заняв все его позиции, можно говорить о победе, а не о частном успехе. Поэтому, любая фирма всегда подвергается атакам. Это касается даже абсолютных монополистов. Китайская и японская мифология наполнена легендами о маленьких и слабых, одерживающих победы над сильными противниками. Однако наиболее четко это показано в еврейской легенде о Давиде и Голиафе. При том, знание подобных мифов весьма полезно не только Давидам, но и Голиафам. Если фирма целиком переходит к обороне, то можно быть уверенным, что рано или поздно конкуренты найдут способ подорвать ее позиции. При том сделают они это непременно, освоив новые сферы деятельности, от освоения которых отказалась сама фирма.

Что касается оборонительной стратегии, то наиболее важен здесь вопрос объективной оценки себя и конкурентов. Об этом говорилось выше. Однако, руководитель должен осознавать все реалии постоянно меняющейся жизни. Идеально отстроенная система обороны по прошествии короткого времени уже не отвечает требованиям дня. Только постоянно анализируя ситуацию и свою готовность к различным вариантам развития событий можно укрепить достигнутые позиции. Оборона считается значительно более сложной задачей, чем наступление.

ПРИЦИП БАМБУКА.

Легенда о создателе джиу-джитсу Акаяма Сиробеи утверждает, что когда он гулял у себя в саду зимой, он обратил внимание на то, что крупные и мощные ветки ломаются под большим слоем снега, зато тонкие, молодые веточки прогибаются, сбрасывая снег, и остаются невредимыми. Согласно легенде, это привело учителя к созданию совершенной системы борьбы. Так или иначе, данная идея является одной из базовых в восточной философии. В Китае она была сформулирована как “принцип бамбука”. Не следует жестко противостоять трудностям, под напором обстоятельств следует отступить, прогнуться, для того, чтобы потом распрямиться, скинуть груз и восстановить свои позиции.

Бамбук избран здесь как идеальный образ, поскольку в сравнении с другими материалами он обладает наибольшей гибкостью и упругостью. При этом для того, что бы удержать бамбук в согнутом состоянии требуется даже большая энергия, чем для того, чтобы согнуть его. Практически, никто не способен на сверхусилия на протяжении длительного времени. В этом и заключен секрет “непобедимости” бамбука.

В плане военной стратегии этот принцип широко применялся при определении необходимости перехода от отступления к наступлению и наоборот. В восточной традиции отступление или даже сдача ключевых позиций не считалась позором. Важнее всего считалось сохранить войска для подготовки сражения в наиболее выгодных для себя условиях. Сам Сунь Цзы указывает: *“Если видишь, что победа обеспечена тебе, атакуй, даже если государь приказывает стоять на месте. Если местность неблагоприятна и победа вызывает сомнения, отведи войска, даже если государь приказывает атаковать”*. *“Не страшно отступить, страшно не продолжить борьбу. Нет смысла умирать глупо, когда можно отступить, собраться с силами и победить”*. Это уже изречения самураев Японии.

Если говорить о выборе стратегии, в соответствии с указанным принципом, то необходимо помнить следующее. В военной тактике известны: отступление, наступление, оборона и переговоры. Бизнес различает: избегание, соперничество, компромисс и сотрудничество. Каждая из тактик соответствует определенной ситуации, и только сочетание всех четырех обеспечивает победу в войне и успех в бизнесе. Важно, даже в процессе переговоров или отступлении ориентироваться на достижение конкретных результатов, как бамбук стремится неуклонно вверх. Враг всегда враг, а конкурент всегда конкурент. Конкурента можно уничтожить, можно ему проиграть, можно с ним слиться, но невозможно “помириться”, пока интересы пересекаются.

На востоке “бамбуковость” ассоциировалась с мудростью и применялась во всех сферах жизни. Очень сложно дать конкретные рекомендации в рамках данного принципа, поскольку в каждом конкретном случае он имеет свое, оригинальное применение. Важно только отметить, что, организуя структуру своей фирмы, или принимая конкретные стратегические решения, менеджер должен обеспечить максимальное сочетание с “принципом бамбука”

ПРИНЦИП КУХОННОГО НОЖА.

Известна старинная китайская легенда, о том, что, когда некий князь зашел на кухню, он обратил внимание на то, какими легкими и элегантными движениями его повар разделяет мясо. *“Твои движения совершенны. Как ты делаешь это”* воскликнул князь. *“Некоторые повара рубят кости и сухожилия и меняют нож каждые десять дней. Некоторые пилят их и меняют нож каждый месяц. Ножу Вашего слуги уже более двадцати лет. Это потому, что когда я встречаю кость, я иду ножом вдоль нее, нахожу сочленение и там легко разрезаю”*. Согласно легенде, в этот момент князь постиг мудрость и в последствии легко справился со своими проблемами.

Данный принцип широко используется восточными менеджерами. Суть его в том, что никогда не стоит бросаться на проблему “в лоб”. Даже если это позволяет решить ее, потребуются слишком большие затраты. Ни одна позиция не бывает равно укрепленной на всем протяжении. Всегда существуют слабые места. Искусство полководца или бизнесмена состоит в том, чтобы обнаружить их и сконцентрировать там основные усилия.

Если удастся нащупать узловые точки проблемы и обойти или нейтрализовать основные узлы сопротивления, то затраты на освоение новых сфер бизнеса могут оказаться в десятки раз меньше, чем при “лобовой атаке”.

ВОЕННОНАЧАЛЬНИК НЕ МОЖЕТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ НАЗНАЧЕНИЯ ТАК, КАК ЭТО ДЕЛАЕТ ГРАЖДАНСКИЙ ПРАВИТЕЛЬ.

Вопросы “управления персоналом” всегда были важнейшими в китайской военной науке и науке управления государством. Старейшее изречение из этой области относится к “библии” даосизма “Дао Дэ Дзин”. Ее создатель Лао Дзы писал: *“Ученость и умствование есть причина смуты в государстве. Поэтому мудрый правитель держит желудки своих подданных полными, а головы пустыми”*. Необходимо отметить, что ни кто не собирался уничтожать ученых или искусство. Двор мудрого правителя всегда должен был, согласно восточной традиции, привечать философов и ученых. Благородный муж, согласно Конфуцию, должен был обладать глубокими познаниями во многих областях. Однако речь шла о том, чтобы поставить это на службу государю. От излишних знаний предлагалось оградить “сяо жень” (мелких людей), ненадежных и чуждых идее долга. Надо отметить, что этот принцип успешно применяется в крупных восточных корпорациях, когда, обеспечивая рядовых работников приличным заработком и, давая определенные моральные стимулы, высшее руководство избегает знакомить их с подлинными основами деятельности этих структур.

В практике дальневосточных компаний, вопросы работы с персоналом входят в состав самых важных в жизни корпорации. Утверждается, что в составе совета директоров, самым влиятельным является курирующий кадры. В. Цветов рассказывал, что во время посещения предприятий “Маусита Дэнка” его поразил лозунг: *“Кадры решают все”*. Однако интереса заслуживает не только схожесть плаката с советским лозунгом недавнего времени. Дело в том, что данное понятие стало ключевым для восточного менеджмента. Можно утверждать, что именно постановка работы с персоналом дала тот импульс, который вывел Японию на передовые рубежи мировой экономики. Основной секрет состоит в создании соответствующего морального климата и заинтересованности работников в результатах деятельности фирмы. Эта тема настолько обширна, что заслуживает отдельного исследования. Необходимо только сказать, что если методы работы с персоналом уникальны для таких стран как Япония, Корея и Китай, то базовые принципы универсальны и могут использоваться в любой системе.