**Переговорный процесс и принятие решения**

**Гендерно сбалансированный коммунизм**

Долгое время Китай находился под властью идей конфуцианства. Они формировали патриархальную вертикальную структуру общества: во главе страны — император, который подчиняется великому небу, во главе семьи или клана — отец, которому подчиняется сын.

Но в 1949 году коммунистическая идеология принесла с собой гендерный баланс: можно вспомнить слова Мао Цзэдуна о том, что женщина держит половину неба. Это привело к тому, что первым индивидуальным предпринимателем в КНР в 1980-х годах стала именно женщина, да и в целом китайское предпринимательство сегодня опирается на женские плечи. Определенная дискриминация проявляется только в зарплатах (женщины на топ-позициях получают на 23 % меньше), но не в статусе: роль женщины равна роли мужчины, и это в том числе проявляется в переговорах с западными партнерами.

**От Гонконга к русскоговорящим провинциям**

Безусловно, есть нюансы — и географические, и поколенческие. Самое старшее поколение — от шестидесяти лет — наиболее традиционно. В нем сохраняются отголоски патриархата, разбавленного коммунистической идеологией: такие люди относятся к женщине-партнеру с высоты, но активно это скрывают. Средняя возрастная категория — люди в возрасте от тридцати пяти до шестидесяти лет, взросление и деловая активность которых пришлись на период коммунистического Китая: они относятся к женщинам на равных. Молодое поколение — люди до тридцати пяти лет — выросло в другом, открытом Китае: многие получили образование на Западе, хорошо говорят на английском языке, поэтому и подход к равенству полов у них вполне западный. Общаться с молодежью легче всего — они хорошо знают наш культурный код, а часто и русский язык.

Если трактовать гендерный вопрос в региональном аспекте, здесь тоже можно выделить три территории. Первая — северо-запад КНР: это регионы, граничащие с Россией, многие жители которых знают русский язык. Общаться с ними легко, гендерных предпочтений здесь нет — скорее, только возрастные нюансы. Вторая — центральный Китай, от Пекина до Шанхая и даже южнее: это традиционные регионы, которые впитали коммунистическую идеологию. Здесь нет гендерных различий, но существуют сложности с пониманием западной культуры, к тому же меньше интереса к русским. Южный Китай и Гонконг как его апофеоз — самые яркие и глобальные территории, традиционно экспортные провинции страны. Общаться с местными партнерами легче всего — практически как с европейцами.

## Равенство, эмпатия и уступки

Фундаментальные исследования, которые проводились в США, Великобритании и Канаде по данным переговоров женщин-руководителей с китайскими партнерами, доказали три базовых принципа.

1. Равенство. Влияние гендерного фактора на исход переговоров невелико: различий внутри китайского культурного кода и норм поведения, если во главе западной компании стоит женщина, практически нет.
2. Эмпатия. В переговорах с китайскими партнерами важна история неформальных отношений, или гуаньси, когда люди разговаривают про ценностные ориентиры, устанавливают личностный контакт. По статистике, переговоры с участием женщин-топов проходят более эффективно: их эмпатия и эмоциональность выше, чем у мужчин, поэтому установление гуаньси женщинам в среднем дается легче, особенно если с китайской стороны в диалоге тоже участвует женщина.
3. Уступки. Если со стороны китайской компании в переговорах участвует мужчина, а с западной — женщина, мужчина более склонен идти на уступки: так сказывается патриархальное наследие. И переговоры в этом случае проходят несколько легче.

Конечно, каждая ситуация уникальна: нельзя рассчитывать на успех только потому, что во главе делегации стоит женщина. Гораздо важнее другие факторы.

## Подготовка: распределение ролей в делегации и выбор подарков

Ко встрече с китайскими партнерами надо начинать готовиться за несколько месяцев — это стандарт как для женщин, так и для мужчин-руководителей. Хорошим тоном будет заранее отправить повестку, перевести рабочие материалы, а в идеале и сайт компании на китайский язык — так вы покажете готовность к долгосрочному сотрудничеству. Визитки подойдут китайско-английские, с QR-кодом для поиска вашего контакта в WeChat — этот мессенджер китайцы используют вместо почты.

Серьезное внимание нужно уделить выбору участников делегации и заранее распределить роли. Все, кто сопровождают женщину — главного переговорщика, в понимании китайцев становятся ее советниками. Максимум, что они могут сделать — высказаться, если женщина передаст им слово. Если же команда будет «гасить» лидера в процессе переговоров или дискутировать с ней, это даст китайской стороне моральные основания диктовать свои условия сделки.

Обязательно нужно подготовить подарки. Лучше, если это будет что-то, связанное с русской культурой, или корпоративные сувениры, локальная продукция, товары собственного производства, особенно если в переговорах участвует компания-экспортер. Не стоит дарить подарки белого и зеленого цвета: первый в Китае ассоциируется со смертью (равно как и числа, содержащие цифру 4), второй — с супружеской неверностью. Также стоит избегать шкатулок и коробочек — всего, что может вызвать неуместные ассоциацией с погребением.

Очень важно правильно выбрать посредника со знанием китайского языка, который будет сопровождать делегацию и направлять ее лидера. Если речь идет о быстрых переговорах по цене с конкретным подрядчиком, это не так критично: менеджеры многих компаний говорят по-английски, и достаточно просто иметь хорошего переводчика. Для выстраивания стратегических отношений понадобится надежный переводчик-культуролог с отличным знанием как традиций, так и языка: грубая ошибка в тонах может стоить переговоров, а женщину во главе делегации «понизить» до статуса лаовая — некомпетентного иностранца, варвара. Лучше, если это будет русский специалист с опытом работы в Китае, а не местный переводчик, который начнет во время переговоров транслировать свои личные интересы.

## Встреча: деловой дресс-код и делегирование неформальных обязанностей

Во многом правила поведения на встрече для женщин аналогичны тем, которые актуальны и для мужчин-руководителей. Партнеру нужно предложить войти в зал для переговоров первым, поприветствовать его рукопожатием, а не поклоном, подать и принять визитку двумя руками. В Китае не принято открывать перед женщинами дверь, подставлять стул или уступать место, так что главе делегации, если это женщина, не стоит ждать к себе особого отношения.

Дресс-код для женщин — строгий, официальный: закрытое платье либо деловой костюм, обувь без каблуков. Украшения приветствуются, но не вычурные или слишком дорогие — так вы подчеркнете свое достоинство и благополучие компании. Макияж строгий, но естественный, а вот от духов лучше отказаться. Заигрывать с китайским стилем в одежде не стоит: китайцы уважают свою культуру и страну и ждут того же от партнеров.

В китайской структуре переговоров принято, чтобы официальная встреча переходила в ужин и неформальное общение. Обычно оно сопровождается алкоголем, и здесь женщине-топу нужно быть очень аккуратной: китайцы не любят, когда женщина курит и пьет — это считается недостойным поведением. Эти функции можно передать заместителю или переводчику-мужчине: так вы проявите уважение к хозяину и не потеряете лицо.

## Тактика: хладнокровие и диалог с главным за столом переговоров

Несмотря на коммунистические принципы, влияние конфуцианства в Китае сохраняется: это проявляется в главенстве иерархии и четкой роли каждого члена общества. Так и на переговорах: важно обращаться к руководителю делегации, который принимает стратегические решения. Если на встречу придет сотрудник компании в кожаной куртке и с ирокезом, но сами китайцы будут относиться к нему уважительно, очевидно — это важный человек, а вас просто тестируют. Дальнейший диалог нужно строить именно с ним.

Эталон поведения — спокойствие, структурность, последовательность, сдержанность. Если с китайской стороны делегацию возглавляет женщина, будьте готовы к «эмоциональному фонтану»: китаянка во время переговоров может кричать, обижаться, называть ваши цены форменным издевательством. Но это только театр, цель которого — эмоционально раскачать партнеров и добиться лучших для себя условий. Женщине-топу с российской стороны важно помнить, что это сознательная тактика, и избегать эмоциональных реакций на нее. Нужно настроиться на торг и затягивание переговоров. И ни в коем случае нельзя использовать силовые приемы, «давить» на переговорщика и заставлять его вынужденно брать на себя обязательства, особенно если это не первое лицо в компании.

Важный фактор успеха — эмпатия, и тут большую роль играет гуаньси — чисто китайская модель неформального общения, которая переносится и на западных партнеров. Гуаньси — это попытка выявить общие ориентиры, единство в стратегии, целях, принципах. Поэтому все, что касается ценностей — и в бизнесе, и в личной сфере (например, по линии семьи, что особенно уместно для женщины), — это возможность найти подход к китайским партнерам. Не стоит говорить о политике и критиковать власть в КНР или России, критически оценивать национальные традиции и особенности поведения. А вот интерес к Китаю приветствуется: местная культура — хорошая тема для беседы. Кстати, именно гуаньси помогает договориться с партнерами обо всех аспектах сделки: контрактом китайцы могут пренебречь, тогда как личными отношениями — никогда. Если у вас сильное гуаньси, то договор можно вообще не подписывать — настолько для китайцев это важно.