

БРАЙАН ТРЕЙСИ

ПЕРЕГОВОРЫ



Эту книгу хорошо дополняют:

Делегирование и управление
Брайан Трейси

Мотивация
Брайан Трейси

**Выйди из зоны комфорта.
Измени свою жизнь**
Брайан Трейси

Переговоры без поражения
Роджер Фишер, Уильям Юри
и Брюс Паттон

Brian Tracy

Negotiation

AMACOM AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION
New York • Atlanta • Brussels • Chicago • Mexico City
San Francisco • Shanghai • Tokyo • Toronto • Washington, D.C.

Брайан Трейси

Переговоры

Перевод с английского Юлии Константиновой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

УДК 65.02
ББК 65.291.34
Т66

Издано с разрешения автора
На русском языке публикуется впервые

Трейси, Б.
Т66 Переговоры / Брайан Трейси ; пер. с англ. Юлии Константиновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 144 с.

ISBN 978-5-00057-102-6

Эта книга предлагает универсальные правила, которые позволят победить в любых, даже самых сложных переговорах. Применяя рекомендации автора, вы сможете освоить и использовать навык ведения переговоров в разных жизненных ситуациях.

Брайан Трейси — один из ведущих мировых специалистов по эффективности и психологии достижений. Среди клиентов его коучинговой компании — Johnson & Johnson, IBM, Coca-Cola. Трейси проводит семинары и тренинги по всему миру, пишет книги, включая бестселлер «Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь», которые переведены на 40 языков и продаются миллионными тиражами.

УДК 65.02
ББК 65.291.34

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Brian Tracy, 2013. All rights reserved
© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-00057-102-6

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| Введение | 9 |
| Глава 1. Договориться можно обо всем | 14 |
| Глава 2. Преодолеть страх переговоров | 18 |
| Глава 3. Типы переговоров | 24 |
| Глава 4. Долгосрочные деловые отношения | 29 |
| Глава 5. Шесть моделей переговоров | 36 |
| Глава 6. Как усилить свою позицию на переговорах | 42 |
| Глава 7. Влияние и восприятие | 46 |
| Глава 8. Влияние эмоций на ход переговоров | 51 |
| Глава 9. Принимаем решение: фактор времени | 55 |
| Глава 10. Знаете ли вы, чего хотите | 62 |
| Глава 11. Гарвардский переговорный проект | 66 |
| Глава 12. Подготовка — ключ к успеху | 69 |
| Глава 13. Проясните позиции всех сторон | 75 |
| Глава 14. «Закон четырех» | 82 |
| Глава 15. Сила убеждения | 88 |
| Глава 16. Убеждение взаимностью | 94 |
| Глава 17. Убеждение методом «социального доказательства» | 100 |
| Глава 18. Стратегии в переговорах по цене | 105 |
| Глава 19. Метод отказа от переговоров | 111 |
| Глава 20. Переговоры никогда не заканчиваются | 116 |
| Глава 21. Эффективный переговорщик | 121 |
| Об авторе | 126 |

ВВЕДЕНИЕ

Ваш успех зависит от умения в любой ситуации договариваться с наибольшей пользой для себя. Если вы не умеете договариваться, соблюдая свои интересы, то автоматически становитесь жертвой тех, кто лучше владеет переговорным искусством. Но если вы эффективный переговорщик, то всегда будете получать больше, заключая выгодные сделки.

Вся наша жизнь от колыбели до могилы — одни долгие переговоры. Процесс не останавливается ни на минуту. Умение договариваться — основа жизни в обществе, главный способ для людей с разными ценностями и интересами находить конструктивные варианты гармоничного сосуществования и сотрудничества.

Каждый хочет получить как можно больше хорошего — здесь и счастье, и финансовое благополучие, и статус, и любовь, безопасность, успех. При этом всякий хочет достичь цели быстро, легко и с наименьшими затратами. Каждый из нас в некотором роде соревнуется с другими желающими обрести то же, что и мы.

Уравновесить противоречивые желания и потребности разных людей, чтобы каждый получил лучший из возможных результатов, — значит пойти на компромисс и взаимные уступки.

Ценность субъективна

Цена предмета всегда зависит исключительно от уровня спроса, то есть желания обладать этим предметом. Конкретный человек в конкретный момент при конкретных обстоятельствах считает нечто имеющим некую ценность, и это определяет стоимость.

Поскольку такой тип назначения стоимости всегда *субъективен*, не существует единственно правильной и окончательной цены или условий, которые можно было бы установить заранее. Цена, которую люди готовы заплатить или принять, всегда зависит от конкретных участников процесса и их относительной шкалы потребностей в момент совершения сделки. Именно субъективная оценка вызывает желание совершать обмен товарами, деньгами и прочим. В любой сделке стороны согласятся с ценой и условиями, только будучи уверены: результат сделки для них *более выгоден*, чем отсутствие сделки как таковой. Как говорится, «если бы все думали одинаково, никто не играл бы на скачках»*.

* Считается, что это сказал Марк Твен. *Прим. пер.*

Практические стратегии и методы

Если посчитать совокупную сумму всех контрактов в сфере недвижимости, условия по которым я обсуждал за многие годы работы в этой области (включая сделки с жильем, с коммерческой и промышленной недвижимостью, — торговыми центрами, офисными зданиями, — и инженерную подготовку территорий к застройке), то она составит многие миллионы долларов. Я вел переговоры по условиям дистрибуции автомобилей общей стоимостью более \$25 млн, занимался обсуждением условий договоров на печать, консультированием, тренингами, рекламой, организацией конференций и встреч, а также продажей тысяч товаров.

Таким образом, все идеи, изложенные в этой книге, основаны на обширном практическом опыте, как позитивном, так и негативном. Вдобавок я годами изучал теоретические основы переговорного искусства. Вы узнаете о наиболее важных стратегиях и методиках, разработанных в этой области.

Эффективность этих идей доказана. Они носят практический характер и могут быть использованы немедленно. Они работают. Они помогут вам добиться более выгодных для себя условий, без преувеличения, в любой ситуации. Я обучил этим навыкам сотни тысяч

бизнесменов по всему миру, и положительные результаты, достигнутые благодаря умению вести переговоры, изменили их жизнь. Если вы будете систематично применять хотя бы малую толику того, о чем прочитаете, то количественные и качественные улучшения не заставят себя ждать.

Умению вести переговоры можно научиться

Даже маленькие дети умеют договариваться. Они ощущают, что демонстрация привязанности в виде объятий — это их валюта, с помощью которой они договариваются с родителями и родственниками. Ведение переговоров (или отказ от них), поиск компромисса (или нежелание на него идти) и урегулирование конфликта интересов — неотъемлемые части человеческой жизни. Умение эффективно вести переговоры может значительно изменить ваше финансовое положение, повлиять на карьеру, отношения — вообще на все, что вы ежедневно получаете или отдаете.

К счастью, ведение переговоров — навык, а любой навык можно приобрести. Любой сегодняшний виртуоз коммуникации когда-то был плохим переговорщиком и заключал гораздо менее удачные сделки, чем сейчас. Чем дальше вы учитесь вести переговоры, анализируете, практикуетесь, тем искуснее становитесь. Достигая все

более высоких результатов, вы будете ощущать растущую уверенность в себе, и ваша жизнь окажется в полном смысле слова в ваших руках.

Один из наиболее действенных способов обучения в том, чтобы сравнить: вот это мы делаем на самом деле, а вот это *могли бы делать*. Определите одну важнейшую область переговоров на сегодня — неважно, из личной жизни или профессиональной деятельности. Читая книгу, анализируйте, как вы могли бы применить предложенные методики, чтобы достичь лучшего результата, чем сейчас. Начав использовать эти идеи на практике, вы удивитесь, насколько эффективнее станут переговоры и насколько счастливее — вы сами.

ГЛАВА 1

Договориться можно обо всем

«Договориться можно обо всем». Эта фраза должна отныне выражать ваше отношение к жизни и работе. Одно из самых серьезных препятствий на пути к успеху и счастью — это пассивность. Пассивные люди просто мирятся с текущим положением дел и, как правило, считают, что изменить ситуацию не в их силах. Активные люди, наоборот, во всем находят возможности или ищут способ изменить ситуацию в свою пользу. Вы должны придерживаться такой же стратегии.

Думайте, как переговорщик

Не существует продуктов, на которые нельзя было бы изменить цены и условия договора, даже если они уже четко прописаны. Вы должны запомнить: какими бы неизменными ни казались пункты контракта, обо всем можно договориться. Ваша задача в том, чтобы выяснить, где и как вы можете получить более выгодное предложение, чем то, которое вам сделали.

Когда шесть тысяч лет назад древние шумеры начали заниматься торговлей, все понимали: любая цена — это результат обсуждения и договоренности. На рынках и базарах в развивающихся странах и даже на блошиных рынках любая цена, назначенная покупателем или продавцом, — всего лишь отправная точка, с которой начинает хороший переговорщик, чтобы получить наилучший возможный результат для себя.

При этом в остальном современном мире торговаться не принято. И этого пытаются любыми способами избежать многие, особенно те, кто продает свои товары в условиях свободного рынка. Они печатают прайс-лист и представляют вам цифры, словно те высечены в камне. Но на самом деле они не значат почти ничего. Это не данность, а *предположение*, сделанное кем-то, где-то в отношении того, сколько покупатель, вероятно, заплатит за этот товар. Любая цена, установленная кем-то, может быть изменена этим же человеком или кем-то другим, кому это нужно.

Цены произвольны

Правда в том, что все цены произвольны. Компании определяют стоимость своих товаров довольно приблизительно, исходя из расходов, ожидаемой прибыли и условий конкурентной среды. При изменении тех

или иных данных все цены могут быть пересмотрены. Каждый раз, когда вы видите распродажу и объявление о снижении цен, перед вами оказывается пример ошибки компании, поставившей стоимость во главу угла.

Помните вот что: какой бы ни была запрашиваемая цена в настоящий момент, вы можете изменить условия сделки в свою пользу. А значит, получить то, в чем нуждаетесь, дешевле, быстрее или на более выгодных условиях. Выработайте в себе привычку постоянно искать возможности каким-то образом улучшить цену или условия.

Условия договора — лишь отправная точка

Например, когда вам предлагают контракт, вы имеете полное право вычеркнуть или изменить любой пункт, который вас не устраивает. Помните: любой контракт, предложенный поставщиком (или кем-то еще), составлен в *его пользу*. В нем мало что может отвечать вашим интересам. Пусть вас не смущает, что условия соглашения записаны и выглядят официально.

Несколько лет назад мы заключили договор аренды сроком на пять лет в новом офисном здании. Через некоторое время собственник продал это здание другой компании. Управляющие встретились с каждым

из арендаторов и объяснили, что по юридическим причинам всем необходимо подписать договор аренды с новым собственником. При этом нас заверили, что волноваться не о чем: условия останутся прежними, разве что с парой небольших изменений.

Когда мы получили на подпись новый текст договора, он оказался на десять страниц длиннее предыдущего. Мой друг, специалист по аренде коммерческой недвижимости, изучил этот договор и нашел 52 поправки! И каждая из них, без исключений, наносила непосредственный или потенциальный ущерб нашему бизнесу.

Мы поступили просто — прошлись по всему тексту и вычеркнули или изменили все 52 поправки. Затем вернули наш экземпляр владельцам здания. Спустя несколько дней они пришли к нам с новым вариантом договора, приняв все поправки согласно нашим пожеланиям.

Мораль этой истории такова: никогда не позволяйте запугать себя условиями договора. Неважно, что говорит другой человек, что он пишет. Обо всем можно договориться. Условия соглашения — всего лишь первый шаг в этом процессе.

ГЛАВА 2

Преодолеть страх переговоров

Секрет выгодной сделки прост. Просите. Просите снизить цену или улучшить условия контракта. Просите внести изменения в соглашение. Просите скидки, уступки или дополнительный товар в придачу к общим условиям по сделке. Просите любезно. Просите с ожиданием. Просите уверенно. Просите вежливо. Просите настойчиво, если считаете, что так лучше. Но всегда говорите четко и ясно, что хотите получить. Всегда спрашивайте, почему да и почему нет. Будущее за теми, кто спрашивает. Будущее принадлежит людям, которые уверенно и смело просят то, что хотят получить, а затем просят снова и продолжают просить.

Если этот совет кажется вам простым, спросите себя: почему же на свете так мало людей, которые просят то, что хотят получить? Для многих из нас причина кроется в раннем детстве. Неизменно она коренится в *страхе отказа*, возникшего вследствие критики и недостатка

безусловной любви со стороны родителей. Если дети растут, не ощущая поддержки и заботы, то, став взрослыми, они испытывают неуверенность в себе и своих силах. В итоге зачастую они попросту не верят, что заслуживают более выгодных условий, чем предложенные.

Страх отказа может сдерживать всю жизнь. Люди так и будут соглашаться на гораздо менее выгодные условия договоров, работы, цены, чем те, о которых могли бы договориться, не боясь, что кто-то скажет *нет*.

Этот страх можно преодолеть, если начать делать *прямо противоположное*. Если вы боитесь отказа и ваша привычная реакция — безропотное согласие со всеми предложенными условиями, вы сможете побороть свой страх, если будете постоянно просить более выгодные для себя условия, при этом не беспокоясь, что вам могут отказать. Повторяйте это раз за разом, и вскоре страх уменьшится, а затем исчезнет вовсе. Это называется «систематической десенсибилизацией», или восстановлением нормального психического состояния. Когда вы смотрите страху в лицо и постоянно делаете то, чего боитесь, страх, в конце концов, отступает.

Страх — привычка. Но и храбрость — тоже привычка. Заставляя самого себя действовать смело и решительно, особенно договариваясь о более выгодных ценах и условиях, вы фактически повышаете собственную самооценку и уверенность в своих силах.

«Холодные звонки» увеличивают храбрость

Один из самых важных уроков в жизни я получил, когда начал час за часом заниматься торговлей вразнос и «холодными звонками»*. Сначала я получил больше отказов, чем, как мне казалось, вообще возможно. Фактически я каждый раз оказывался перед закрытой дверью. Закончилось все вот как: мне заявили, что мой товар потенциального покупателя не интересует. Я слышал слово *нет* сотни, а возможно, и тысячи раз. Затем в один прекрасный день я спросил опытного специалиста по продажам, как он справляется с бесконечным потоком отказов. Он произнес волшебные слова: «В отказе нет ничего личного».

Когда кто-то говорит *нет* в ответ на ваше предложение в ходе переговоров, это никак не относится лично к вам и вашим качествам. Это не оценка того, хороший вы человек или плохой. Для человека, который говорит *нет*, это просто коммерческий ответ на определенное предложение. Лично к вам это не имеет никакого отношения. Не принимайте это *на свой счет*.

* «Холодные звонки» (от англ. cold calling) — рекламные телефонные звонки, которые делают различные торговые компании с целью привлечь потенциальных покупателей или клиентов, без предварительной договоренности, исключительно по инициативе продавца.
Прим. пер.

Узнав этот принцип, я стал настоящим автоматом по продажам. Спокойно и уверенно я ходил от двери к двери и предлагал людям купить мой товар. Неважно, сколько еще раз мне пришлось услышать отказ, — я всегда улыбался. Я понял, что эти люди вообще не думают обо мне. Они отказывали чисто рефлекторно — обычная реакция, когда кто-то предлагает что-то новое. Вторую: в отказе нет ничего личного.

Создание империи

Одним из участников моего семинара был строитель из города Феникса, решивший, что хочет покупать старые дома и затем сдавать их в аренду по цене, достаточной, чтобы выплачивать кредит за дом и получать какую-то прибыль. Все прекрасно, только одна загвоздка: у него не было достаточного стартового капитала.

Тем не менее он начал изучать объявления в газетах и искать дома, которые выставались на продажу собственниками без посредников — агентов по недвижимости. Затем он звонил домовладельцу, назначал встречу, чтобы посмотреть дом, а когда убеждался, что дом подходит, его можно купить, привести в порядок и сдавать в аренду, то предлагал продавцу половину запрашиваемой цены. Некоторые собственники просто сердились. Другие приходили в ярость. Но среди каждых

двадцати человек, с которыми он общался, обязательно находился один, чьи жизненные обстоятельства складывались так, что он был чрезвычайно заинтересован в продаже дома. Были люди, закрывшие бизнес, потерявшие работу, разведенные или банкроты. Некоторые хотели переехать в другой штат, и единственное, что их удерживало, это необходимость продать дом.

Так что на каждые 19 отказов приходился один случай торга. В конце концов стороны сходились на 60 или 70 процентах от исходной цены, что устраивало героя моего рассказа.

После нескольких лет, в продолжение которых он снова и снова был готов слышать *нет*, этот человек стал владельцем 42 домов. Вполне возможно, скоро он станет миллионером. И все благодаря тому, что не боялся отказа, прося то, что ему было нужно.

Переговоры как игра

Отнеситесь к переговорам как к игре. Это несерьезно, это не вопрос жизни и смерти. Это что-то вроде спорта. Но это одна из самых интересных игр в жизни. Ваша задача — играть, как умеете, с каждым разом набираясь опыта. Те, кто достиг вершины мастерства в искусстве переговоров, настаивают: практиковаться нужно при каждом удобном случае. Они торгуются

и договариваются, потому что им интересно. Когда вы начнете относиться к процессу переговоров как к чему-то приятному и будете оставаться спокойным, уверенным в себе и веселым, то увидите: можно извлечь для себя выгоду везде и во всем.

ГЛАВА 3

Типы переговоров

Переговоры бывают двух типов. У каждого своя цель, и желаемые результаты различны. Проблема в том, что зачастую переговорщик неосознанно смешивает оба типа, получая в итоге гораздо худший результат, чем мог бы, если бы точно понимал, что делает и чего хочет добиться.

Первый тип переговоров — так называемый «одноразовый». Вы планируете заключить единовременную сделку и никогда больше не будете иметь дел с контрагентом. Обе стороны преследуют единственную цель: получить оптимальную цену и наиболее выгодные условия по однократной сделке.

Пленных не брать

При первом типе ведения переговоров вы с контрагентом стоите по разные стороны баррикад. Его цель — заплатить вам минимум, если он покупает, или получить

от вас максимум, если продает. Он вам не друг. Неважно, как широко он вам улыбается или насколько он вежлив и любезен: он думает только о себе и собственной выгоде или гонораре. Его совершенно не беспокоит, что вы можете заплатить слишком много или получить слишком мало.

В подобных случаях вы должны быть хладнокровны, коварны и эгоистичны. Вы вполне можете прибегнуть к любому возможному трюку или маневру, чтобы получить наиболее выгодный для вас результат. Завершив сделку, вы никогда больше не встретитесь с этим человеком. Не имеет значения, нравитесь ли вы ему, уважает ли он вас, хочет ли стать вашим другом. Единственное, что важно, — это получить оптимальный результат. В следующих главах будет описан ряд стратегий и методик, которыми можно воспользоваться, чтобы повысить свою эффективность в ведении переговоров этого типа.

Переговоры, ориентированные на долгосрочные отношения

Второй тип переговоров относится к ситуациям, в которых речь идет о долгосрочных отношениях. В этом случае характер вашего продукта, договора или соглашения требует, чтобы вы работали с тем же заказчиком в течение нескольких месяцев или лет.

Тридцать лет назад я начинал создавать обучающие аудио- и видеoprogramмы совместно с компанией-производителем в Чикаго. Я был благодарен этой компании за готовность вывести мои программы на национальный и международный рынок. К счастью, мне предложили стандартные, справедливые для этой отрасли условия. Сегодня, тридцать лет спустя, я по-прежнему тесно сотрудничаю с той же компанией и ее ведущими сотрудниками, включая президента.

За прошедшие десятилетия рынок изменился, новые люди приходили и уходили, новые продукты появлялись на рынке, завоевывали популярность и, в конце концов, исчезали. Но все это время мои отношения с главными людьми в этой отрасли оставались дружескими, сердечными, вежливыми и профессиональными. То, что я всегда воспринимал эти отношения как долгосрочные, обеспечило мне несколько лучших деловых результатов за всю жизнь.

«Китайский договор»

Я начал применять эту стратегию много лет назад и обучил ей тысячи своих клиентов, которые также получают великолепные результаты. Начнем с разницы между стандартными западными контрактными отношениями и «китайским договором».

В западной деловой культуре огромное количество времени тратится на обсуждение мельчайших деталей контракта. «Исполнитель обязуется выполнить это... а заказчик обязуется выполнить то...» Эти позиции становятся основой взаимоотношений. Ожидается, что обе стороны будут выполнять свои обязательства точно так, как это прописано. Любые отклонения от буквы контракта могут вызвать разрыв соглашения, штрафные санкции вплоть до судебного разбирательства.

Ежегодно я провожу довольно много времени в Китае. В тамошней деловой культуре условия и положения договора также обсуждаются и согласовываются, а затем оформляются на бумаге, проверяются и подписываются обеими сторонами.

Когда речь идет о западном мире, это шаг знаменует собой *финальный* этап переговоров. Но в случае с «китайским договором» — это *начало* обсуждения.

Все, что можно предусмотреть заранее, фиксируется письменно. В то же время стороны понимают, что по мере исполнения договора появляется новая информация и новые обстоятельства. В свете новых фактов требуется пересмотр первоначальных условий, чтобы они по-прежнему оставались справедливыми и отвечали интересам обеих сторон. Таковы особенности китайского менталитета.

Когда я провожу переговоры с контрагентом (а у меня есть клиенты более чем в 60 странах), очень часто наши

сложные, многосторонние контракты на многие тысячи долларов умещаются на паре страниц.

В самом начале я предлагаю: «Давайте заключим *«китайский договор»*. Мы согласуем основные положения и условия, на которых ведем совместный бизнес. Я хочу, чтобы обе стороны были довольны. Если нечто произойдет и повлияет на ситуацию вокруг нашего соглашения, мы вместе сядем и изменим условия, чтобы остаться довольными».

Хорошая новость: у меня ни разу не возникло с партнерами споров, непонимания или судебных исков ни по одному из «китайских договоров». Во всех случаях в процессе сотрудничества мы оставались открытыми, дружески настроенными и нацеленными на оптимальный результат для каждой из сторон.

ГЛАВА 4

Долгосрочные деловые отношения

Так происходит практически в любом бизнесе. Вы начинаете работать с компанией или отдельным человеком, обычно на невысоком уровне, а со временем деловые отношения могут вырасти в одну из наиболее важных сфер вашей финансовой и личной жизни.

Джерард Ниренберг*, эксперт в области деловых переговоров, однажды сказал, что цель переговоров — «достичь такого соглашения, при котором потребности всех сторон будут удовлетворены настолько, что у них появится внутренняя мотивация выполнять свои обязательства и продолжить деловые отношения с теми же партнерами».

* Джерард Ниренберг (1923–2012) — основатель нью-йоркского Института переговоров. Журнал *Forbes* окрестил его «отцом переговорного искусства». Опубликовал 22 книги (переведены на 20 языков), посвященные переговорам и межличностной коммуникации. *Прим. пер.*

Давайте разобьем это определение на составляющие. Во-первых, «достичь соглашения». Значит, цель текущих переговоров не в том, чтобы выиграть, повергнув оппонента в прах, а в том, чтобы прийти к соглашению. Когда обе стороны начинают переговорный процесс с искренним желанием прийти к соглашению, манера поведения существенно отличается от стиля переговоров при единовременной сделке, а результаты обычно гораздо лучше.

Во второй части определения — «...потребности всех сторон будут удовлетворены...» — говорится, что каждая сторона в переговорном процессе руководствуется собственными целями и ее потребности отличны от потребностей второй стороны. Именно поэтому и имеют место переговоры или обсуждение. Для долгосрочных отношений чрезвычайно важно, чтобы обе стороны заботились об удовлетворении основных потребностей деловых партнеров.

Довольны должны быть обе стороны

Третья часть определения — «...появится внутренняя мотивация выполнять свои обязательства...» — означает: обе стороны довольны итогом переговоров и хотят, чтобы достигнутое деловое соглашение было

эффективно реализовано. Они полны энтузиазма выполнить обязательства, чтобы обрести положительные результаты соглашения.

Однажды я беседовал с топ-менеджером одной из крупных компаний в сфере обучения. Он с гордостью поведал мне, что недавно провел переговоры с одним издательством и добился очень выгодных условий для своей компании. Он так «прогнул» их, что в конце концов они согласились на сумму предоплаты и условия роялти, существенно превышавшие сумму, которую издательство обычно платит другим авторам и разработчикам программ.

По случайному совпадению оказалось, что я также сотрудничаю с этим издательством. Я был немало удивлен, узнав, что этот джентльмен за один раз получил гораздо более выгодные условия, чем когда-либо получал я за долгие годы работы. Я позвонил президенту издательства, и он объяснил, что вторая сторона в ходе переговоров вела себя крайне агрессивно. Представители компании не проявляли ни малейшего желания идти на компромисс. Либо издательство заплатит по более высоким ставкам, либо вторая сторона не только откажется от сделки, но и начнет распространять негативные отзывы.

Президент объяснил: «Агрессивно настроенные люди нам на рынке не нужны. Поэтому мы вежливо согласились

на их условия. Теперь у нас есть эксклюзивные права на производство и распространение их продукции, но нет никаких обязательств. Мы и не намерены ничего делать. Их продукт будет пылиться на полках до тех пор, пока они не попросят его обратно. Тогда мы отдадим им права и навсегда завершим отношения с ними».

Казалось, что топ-менеджер получил за свой продукт отличную цену, гораздо выше рыночной. Однако поскольку он не учел важность долгосрочных отношений, его компания в итоге обрела не более чем подписанный контракт с обозначенными ценами и условиями. При этом у второй стороны нет ни обязательств, ни мотивации этот контракт выполнять.

Закон косвенного усилия

В практике ведения переговоров действует принцип, условно названный «законом косвенного усилия». Он гласит: вы можете добиться гораздо большего, действуя не в лоб, а в обход. Чем настойчивее вы будете стараться достичь своей цели в переговорах, тем меньше у вас шансов на успех. Когда вы явно прилагаете все усилия, чтобы получить то, чего хотите, то наталкиваетесь на рефлекторное сопротивление — так другие люди стараются защитить себя.

В то же время чем активнее вы ищете вариант, устраивающий другую сторону (косвенный подход), тем более открыт вам будет собеседник, который также будет стремиться достигнуть соглашения, удовлетворяющего вас.

Ральф Уолдо Эмерсон* сказал: «Чтобы у вас был друг, вы сами должны быть другом». Применяя закон косвенного усилия, вы концентрируетесь на соглашении, всесторонне отвечающем требованиям ваших партнеров. Тогда они расслабляются и начинают искать компромисс, выгодный и вам тоже.

Именно поэтому я всегда говорю: «Что бы мы ни решили здесь и сейчас, я хочу, чтобы вы были довольны. Я готов выслушать вас и обсудить любые ваши идеи. Разумеется, я также хочу остаться доволен, но, как показывает практика, если я сконцентрируюсь на оптимальном результате для вас, то итог удовлетворит и меня».

Практически неизменно этот подход разоружает моего оппонента, и практически неизменно мы приходим к соглашению, удовлетворяющему обе стороны. Мы расстаемся друзьями.

* Ральф Уолдо Эмерсон (1803–1882) — американский эссеист, поэт, философ, пастор, общественный деятель, один из виднейших мыслителей и писателей США. — *Прим. пер.*

Думайте о будущем

Четвертая и финальная часть определения Ниренберга звучит так: «...и продолжить деловые отношения с теми же партнерами». Это самая важная часть долгосрочных деловых отношений: значит, обе стороны до такой степени довольны результатами сделки, что готовы заключать новые соглашения.

Сегодня наиболее успешные компании позиционируют себя как «партнеры» по отношению к своим клиентам, поставщикам и другим контрагентам. Вместо того чтобы размениваться, привлекая множество других компаний, они консолидируют свой бизнес и сосредотачиваются на работе с единственным поставщиком. Но с ним-то они выстраивают надежные деловые отношения, а это ведет к повышению качества, эффективности и в итоге к более низким ценам и более высокой прибыли для обеих сторон. Эту стратегию применяют сегодня компании-лидеры во всех областях.

Переговоры второго типа — это процесс, не имеющий начала, середины и конца: он продолжается постоянно. Стартовая точка — качественные взаимоотношения с доверием и надежностью в основе. Самые лучшие деловые отношения, которые вы только можете представить, — касаются ли они купли-продажи, условий работы, финансов или других областей — такие, в основе

которых лежит договор, удовлетворяющий обе стороны. И подобный подход бесконечно множится в разных формах.

Самые провальные переговоры — те, после завершения которых ни одна сторона не ощущает удовлетворения. Ни одна сторона не хочет в будущем иметь дело с другой. И обе не горят энтузиазмом выполнять обязательства, некогда принятые по этому соглашению.

ГЛАВА 5

Шесть моделей переговоров

Есть несколько разных моделей переговоров. Вы должны отдавать себе отчет, какую из них используете и какого результата хотите добиться.

Модель «победа : поражение»

Первая модель переговоров условно называется «победа : поражение». Сторона А получает желаемое, а сторона Б — нет. Как мы уже знаем из главы 3, эту цель обычно ставят в переговорах первого типа. Такой подход к переговорам применяется при единичной сделке (вы хотите продать по максимальной цене или купить по минимальной) и не предполагает, что вы заведете друзей или установите долгосрочные отношения. Речь только о том, чтобы получить наиболее выгодные разовые условия. Вас не особенно беспокоит, что другой

человек может быть недоволен ценой или условиями. Ваша цель — просто победить.

Конечно, эта модель переговоров не ведет к новым дополнительным сделкам, за исключением особых случаев (например, когда вы распродаете свое имущество, чтобы быстро получить наличные). Тогда ваш покупатель будет в выигрыше, поскольку заплатит гораздо меньше реальной стоимости, а вы проиграете, так как получите гораздо меньше.

Модель «поражение : победа»

Вторая модель переговоров «поражение : победа» — зеркальное отражение первой. Сторона Б получает желаемое, а сторона А проигрывает. Этот подход к переговорам применяется, когда каждая из сторон воспринимает контрагента как оппонента и врага, которого нужно победить любым способом.

Модель «поражение : поражение»

Третья модель переговоров — «поражение : поражение». В этой ситуации *обе стороны* недовольны заключенной сделкой, так как ни одна не получила желаемого. Эта

модель очень часто сопровождается противостоянием, враждебностью и ожесточенными спорами.

Например, мужчина возвращается домой и предлагает супруге: «Давай сегодня поужинаем в ресторане. Куда бы ты хотела пойти?»

Она отвечает, что предпочла бы морепродукты. На что он говорит, что ему надоели морепродукты и он хотел бы пойти в итальянский ресторан. Она возражает, что последнее время и так ела слишком много блюд итальянской кухни. Чтобы не ссориться, они в итоге договариваются пойти в китайский ресторан. Никто из них не хочет туда идти, но это кажется единственным компромиссом в данном случае.

Это переговоры по модели «поражение : поражение». Ни муж, ни жена не получают в результате того, что хотели. Тем не менее они соглашаются принять результаты переговоров, чтобы обрести хотя бы что-то.

Модель «компромисс»

Четвертая модель переговоров — «компромисс». При этом подходе обе стороны частично получают желаемое, но ни одна из них не удовлетворена полностью. После переговоров у обеих остается неприятный осадок. Они не настолько разочарованы результатом, чтобы отказаться от сделки, но и не особенно довольны.

Модель «отказ от сделки»

При пятой модели стороны расходятся, не заключив сделку. В этом случае вы и ваш контрагент озвучиваете свои ожидания и приходите к выводу, что договориться не сможете. Ваши позиции слишком расходятся. Однако вы расстаетесь без враждебности или недовольства. Для обеих сторон остается возможность в будущем вернуться к переговорам, если обстоятельства изменятся.

Например, вы хотите купить какую-то конкретную вещь, но запрашиваемая цена слишком высока для вас. Вы предлагаете более низкую цену, но продавец отказывается. Вы не хотите платить больше, а он не готов сбавить цену. Сделка не состоялась.

Модель «победа : победа»

И наконец, самая лучшая модель — переговоры по типу «победа : победа». Они должны быть вашей целью. В таких переговорах обе стороны чувствуют, что выиграли, считают, что заключили отличную сделку, удовлетворены итогом, полны энтузиазма исполнить свои обязательства и заключить дополнительные сделки на таких же или похожих условиях.

В большинстве случаев переговоры по модели «победа : победа» требуют третьего решения, иного, чем варианты обеих сторон. В начале переговоров у каждой

имеются собственные идеи, интересы и позиция. Часто они понимают, что не могут найти компромисс. Однако потом возникает третий вариант, и он-то оказывается лучшим.

Модель «победа : победа» работает тогда, когда оказывается, что третий вариант превосходит ожидания обеих сторон и полностью всех устраивает.

Ищите решения по модели «победа : победа»

Некоторое время назад я вел переговоры с членами городского совета по договору на застройку территории на 330 домов. Мои клиенты выкупили землю на окраине города и выполнили все проектные работы для этого района. Тем не менее отцы города требовали \$10 000 за лот, в общей сложности \$3,3 миллиона наличными авансом за развитие инфраструктуры прилегающей территории. Цифра не такая уж и несправедливая, поскольку городу придется потратить кругленькую сумму, чтобы обеспечить заселение нового района. Проблема в том, что у моих клиентов не было наличных средств для авансового платежа.

В тот момент, когда, казалось, мы зашли в абсолютный тупик, а мои клиенты начали прощаться с надеждой заключить сделку, я предложил решение, которое

устроило всех: «Кажется, \$3,3 миллиона — это окончательная цифра, — произнес я. — И вот что я предлагаю. Мы соглашаемся выплатить вам \$3,3 миллиона, которые вы запрашиваете. Мы принимаем все условия, которые обсуждали в течение последних трех дней, включая выплату городу суммы в \$3,3 миллиона, но просим об одной маленькой уступке с вашей стороны. Мы просим, чтобы вы согласились принять \$3,3 миллиона по ставке \$10 000 за лот после того, как мы продадим лоты застройщикам и девелоперам».

В комнате повисла тишина. Наконец, мэр прервал молчание: «Ну, конечно, мы бы хотели получить всю сумму сразу, — произнес он. — Но если частичная оплата по мере продажи — это единственный возможный для вас вариант, мы как-нибудь это переживем». Стороны ударили по рукам.

Причина, по которой я рассказываю эту историю, проста: такое случается из раза в раз, и вам приходится искать выгодное для всех решение. Будьте готовы мыслить нестандартно. Четко представляйте себе, что каждая из сторон должна получить в процессе переговоров, а затем ищите способы достичь взаимных целей — так, чтобы каждый чувствовал себя победителем.

ГЛАВА 6

Как усилить свою позицию на переговорах

Практически всегда ваша позиция в переговорах сильнее, чем вы сами полагаете. Даже когда кажется, что контрагент полностью контролирует ситуацию, возможно, у вас уже есть нечто, что он хочет получить, или же вы можете найти нечто, чего он хочет и что изменит расстановку сил в вашу пользу.

Есть несколько способов усилить свою позицию в переговорах: это предварительная подготовка, авторитет, знание второй стороны, эмпатия (умение сопереживать), вознаграждение/наказание и вложения.

Фактор подготовки

Чем более тщательно вы подготовились к предстоящим переговорам, тем сильнее будет ваша позиция. Не

пренебрегайте работой дома. Роберт Рингер*, опытный переговорщик, советует брать на переговоры с владельцем недвижимости бухгалтера, юриста и менеджера. Это гарантирует всестороннее понимание всех аспектов сделки.

Фактор авторитета

Чтобы усилить ваши позиции, дайте контрагенту понять, что обладаете всеми необходимыми полномочиями: именно вы принимаете решение о сделке. Кроме того, когда вы даете понять, что разбираетесь в данном вопросе и прекрасно знаете, какими должны быть цена и другие условия, это зачастую побуждает вторую сторону предложить более выгодные условия.

Фактор знания потребностей второй стороны

Чем лучше вы осведомлены о положении дел вашего контрагента, тем сильнее ваша позиция в переговорном процессе. Если вы вдруг узнаете, что вашему партнеру по переговорам срочно требуется продукт, который вы можете предложить, или что у этой компании

* Роберт Рингер (род. 1938) — американский предприниматель, мотивационный спикер и автор нескольких книг по саморазвитию, которые стали бестселлерами. *Прим. пер.*

серьезные финансовые сложности и ей требуется кредит, то вы получаете преимущество и можете заключить более выгодную для себя сделку.

Фактор эмпатии

Мастера переговоров используют этот прием практически во всех сферах. Чем больше времени вы потратите, чтобы установить хорошие отношения с партнером по переговорам, тем выше вероятность того, что он будет позитивно настроен и готов обсуждать с вами более выгодные условия.

Фактор вознаграждения и наказания

Метод кнута и пряника — один из основных, который вы можете и должны применять на переговорах. Когда вы наделены полномочиями выдать премию или удержать бонусы, заинтересованность второй стороны в соглашении становится гораздо выше.

Фактор вложений

Речь идет о количестве времени и сил, которые вы или другой человек затратили на данные переговоры. Если вы потратили не более пяти минут, то вложение с вашей

стороны крайне несущественное. А вот если провели пять дней, недель или месяцев в работе над соглашением, ваш вклад значителен, и это производит определенное впечатление на вторую сторону. Чем существеннее ваше вложение в переговорный процесс, чем сильнее ваша позиция во время него.

ГЛАВА 7

Влияние и восприятие

Вопрос влиятельности — это лишь вопрос восприятия. Важно не то, какой реальной властью вы обладаете. Важна уверенность остальных, что вы обладаете властью.

Один мой хороший друг, чье состояние оценивалось во многие миллионы долларов, потерял все во время Великой рецессии*. Он был вынужден сокращать расходы во всех областях, даже продал свою огромную яхту и дом в престижном Хэмптонсе**.

Но об этом не знала ни одна живая душа.

* «Великая рецессия» — мировой финансово-экономический кризис, начавшийся в декабре 2007 г. и достигший наиболее острой фазы в сентябре-октябре 2008 г. Проявился в виде значительного ухудшения основных экономических показателей в большинстве развитых стран. *Прим. пер.*

** Курортные поселки Хэмптонс расположены на южной оконечности Лонг-Айленда, отличаются одними из самых высоких цен на недвижимость в США. *Прим. пер.*

Сегодня он восстанавливает свое положение. Он ведет переговоры, расширяет одну компанию и продает другую. Все верят, что он по-прежнему богат, потому что он продолжает вести себя так, словно обладает прежним состоянием. Восприятие — это всё.

Важность восприятия применима и к тому, о чем шла речь в предыдущей главе. Вот еще несколько способов, как *восприятие* может сказаться на переговорном процессе.

Эффект дефицита

Зачастую люди не осознают, насколько сильно хотят приобрести товар, пока не столкнутся с вероятностью вообще этого не получить. Ощущение того, что у вас есть некий дефицитный товар, нужный другим настолько, что они готовы купить его немедленно, дает вам огромное преимущество при переговорах.

Эффект безразличия

Вы культивируете позицию безразличия, сохраняя спокойствие и беспристрастность во время переговоров. Создается ощущение, что вас не слишком волнует результат — неважно, продаете вы товар или покупаете. Такое выражение лица характерно для игроков в покер.

Если вы посмотрите телерепортаж с чемпионата по покеру, то заметите: в течение всей игры лица участников остаются абсолютно непроницаемыми, порой даже кажется, что им скучно. Для вас даже лучше, если вторая сторона горит желанием заключить сделку — на любых условиях. Если вам все равно, а вашему партнеру по переговорам — нет, вы получите более выгодные условия.

Эффект уверенности

Вы недвусмысленно демонстрируете готовность занять принципиальную позицию по сделке, выдвинуть четкое и однозначное предложение или требование, рискнуть тем, что переговоры могут провалиться, и даже при необходимости отказаться от сделки. Когда ваши партнеры по переговорам видят, что вы абсолютно уверены в том, что делаете, они часто предоставляют вам более выгодные условия или цену.

Эффект решимости

Когда ваши партнеры по переговорам видят, что вы полны решимости заключить сделку и сделаете для этого все возможное, у них создается ощущение, что вы обладаете реальной силой.

Во время Второй мировой войны в Сингапуре находились британские войска численностью 80 000 человек, должным образом вооруженные, чтобы отразить вторжение. Тем не менее японские войска гораздо меньшей численности захватили Сингапур. Они убедили британцев, что будут бороться за победу любой ценой, и пообещали захватить остров и убить всех до одного, включая мирное население. Поскольку Япония уже оккупировала всю Малайзию — и с огромными жертвами среди гражданского населения, — у британцев не было причин сомневаться в серьезности ее намерений в отношении Сингапура. Ощущение решимости противника заставило британские войска капитулировать.

Эффект профессиональной компетентности

Сторона, которая производит впечатление компетентного профессионала, обладает невероятно сильной позицией при переговорах. Если вы продаете сложный технический продукт, владение внутренней информацией и технологией дает вам неоспоримое преимущество перед покупателем с низким уровнем знаний о данном продукте.

Самый успешный бизнес в мире в области розничных продаж — у компании Apple. В то время как средние

продажи в компании Tiffany & Co в Нью-Йорке составляют \$21 500 на кв. м, средние продажи в розничном магазине Apple — \$49 500 на кв. м. Почему? Потому что люди, работающие там, настолько компетентны, что покупатели платят им сотни и тысячи долларов, даже если не подозревали о предложенных продуктах, когда переступали порог магазина.

ГЛАВА 8

Влияние эмоций на ход переговоров

Эмоции — ключевой фактор переговоров. *Желание, жадность, страх* или *гнев* могут помочь вам — или навредить — в переговорном процессе. Чем меньше вы поддаетесь эмоциям в ходе переговоров, тем выше ваши шансы заключить сделку на наиболее выгодных условиях. Чем менее вы способны контролировать эмоции, тем менее успешны в самостоятельном ведении переговоров.

Эмоции искажают оценки. Позволяя эмоциям взять верх, вы теряете способность мыслить ясно и принимать правильные решения. Все, что вы делаете во время переговоров, чтобы сохранить хладнокровие, играет вам на руку.

Насколько сильно вы этого хотите?

Самое дестабилизирующее чувство при переговорах — это *желание*. Чем сильнее вы хотите приобрести

конкретный товар или продать что-то, тем слабее ваша позиция в ходе переговоров.

Если вы хотите чего-то так сильно, что ощущаете это почти физически, вероятно, вы заплатите любые деньги. Если другой человек осведомлен об этом, у него будет преимущество перед вами.

Помните, в предыдущей главе мы говорили об эффекте *безразличия*? Задайте себе несколько вопросов. Что случится, если вы вообще не купите этот товар? Что может случиться самого плохого, если вам так и не удастся успешно завершить переговоры или покупку? Если вы это не получите, то умрете?

Заранее подготовьте себя, что можете вообще не получить предмет ваших желаний. Чем хладнокровнее вы воспринимаете предположение, что переговоры могут закончиться ничем, — неважно, продаете вы или покупаете, — тем лучше вы думаете, и тем эффективнее будут ваши решения.

Контролируйте свои эмоции

Жадность — еще одно чувство, лишаящее способности мыслить ясно. Мысль, что вы можете получить что-то просто так или приобрести за цену гораздо ниже той, которую были готовы заплатить, может привести в смятение и заставить перестать воспринимать доводы

разума. Одна мысль, что вы можете получить то, чего не заслужили, или заключить, на первый взгляд, отличную сделку, может повлиять на вашу способность принять рациональное решение.

После желания и жадности в ряду наиболее опасных чувств идет *страх*. Чем больше вы боитесь за результат, тем легче поддадитесь соблазну сделать шаг отнюдь не в своих интересах. Именно поэтому безразличие к приобретению конкретного товара или к определенному результату — прекрасный способ охладить свои эмоции.

И, наконец, еще одно важное чувство, поддавшись которому, вы рискуете принять неверное решение. Это *гнев*. Переговорщики-манипуляторы часто играют на страхе и гневе, выводя контрагента из равновесия и вынуждая принять невыгодное решение.

Всегда сохраняйте спокойствие

Всякий раз, понимая в ходе переговоров, что чувства берут верх над разумом, просите тайм-аут. Сделайте паузу. Выйдите подышать воздухом. Продолжите переговоры после обеда или на следующий день. Сделайте для себя правилом не принимать важных решений и ни на что не соглашаться, будучи во власти эмоций.

Спросите себя: «И что?» Сделку заключить не удастся, и что? Мой наставник, очень успешный предприниматель,

однажды сказал мне то, что я никогда не забуду. Когда я очень переживал по поводу возможной сделки, он сказал: «Брайан, сделки — как автобусы. Всегда будет следующая. Не стоит переживать или сильно радоваться. Если что-то не получится, забудь. Вскоре появится что-то новое».

Один мудрый человек однажды сказал мне: «Иногда самые лучшие сделки — те, от которых ты отказался».

Практикуйте отрешенность

Секрет управления собственными эмоциями — в предварительной психологической подготовке. Практикуйте отрешенность. Начиная переговоры, дышите глубоко. Наблюдайте за своим состоянием и сохраняйте буддийское спокойствие. Не позволяйте себе реагировать на происходящее эмоционально.

Способность сохранять спокойствие и абстрагироваться от ситуации — это ваш главный шанс сохранить свою позицию в переговорах. Помните, что сторона, которая наиболее эмоционально вовлечена в достижение определенного результата, отличается самой слабой позицией.

ГЛАВА 9

Принимаем решение: фактор времени

Выбор нужного момента и правильное планирование — обязательные условия эффективных переговоров. Часто вы можете заключить выгодную сделку, если внимательно отнесетесь к планированию.

Раскрытый секрет

Например, при покупке нового автомобиля вы можете воспользоваться следующей стратегией. Каждый продавец и менеджер по продажам имеет утвержденный план продаж на месяц. Первые три недели месяца они чувствуют себя довольно спокойно, поскольку план еще не горит. Так что если вы приедете в салон в это время, они запросят самую высокую цену и вряд ли пойдут на большие уступки.

Лучшее время для покупки автомобиля — это последние два-три дня месяца. Вы можете посетить салон

и раньше, чтобы провести тест-драйв и выбрать автомобиль, который хотите приобрести. Однако подождите конца месяца и тогда начните обсуждать окончательную цену и другие условия. Вы всегда получите более выгодное предложение, иногда значительно более выгодное.

Несколько лет назад я проводил семинар по продажам, в котором участвовали более 1000 человек. Я упомянул о факторе планирования, рассказывая про покупку нового автомобиля, причем с моей стороны это был обычный комментарий для тех людей в аудитории, которые думают о покупке новой машины. К моему удивлению, среди слушателей оказалось почти 100 менеджеров по продажам автомобилей. Они буквально пришли в ярость. После окончания семинара они всей толпой провожали меня, осыпая ругательствами: ведь я выдал один из наиболее тщательно оберегаемых секретов в индустрии продажи автомобилей.

Не поддавайтесь ощущению срочности

Возможно, самый важный аспект планирования — фактор срочности. Чем быстрее вы хотите что-то приобрести, тем слабее ваша позиция в обсуждении условий. Хорошие продавцы и переговорщики используют все

средства для нагнетания срочности, чтобы ослабить способность клиента эффективно провести переговоры.

«Если мы не заключим сделку сегодня, — говорит обычно такой продавец, — завтра цена изменится». Или: «Именно на этот товар у нас действует скидка, но только сегодня до пяти часов вечера. Потом он снова будет продаваться по полной стоимости».

В качестве противодействия этой методике — некто настаивает, что вы должны принять решение немедленно, иначе вы упустите специальные условия, — лучше всего ответить: «Если я должен принять решение немедленно, мой ответ *нет*. Но если у меня появится возможность более внимательно обдумать ваше предложение, ответ может быть иным».

Когда-то давно в США пожарные подразделения были частными и состояли из местных лавочников. Когда случался пожар, несчастный домовладелец посылал кого-нибудь в пожарную часть с просьбой как можно скорее прислать пожарную машину. Когда пожарная машина подъезжала к полыхающему зданию, ее владелец начинал обсуждать с владельцем дома цену, за которую он готов ликвидировать пожар. Как легко догадаться, домовладелец оказывался в не самом выгодном положении для ведения переговоров. Именно из-за этого все пожарные подразделения в конце концов стали муниципальными.

Не принимайте поспешных решений

Еще одна методика манипулирования заключается в том, что другая сторона торопит ваше решение и вынуждает вас дать ответ, прежде чем вы успеете все тщательно обдумать. Когда кто-то подгоняет вас, лучше всего ответить: «Мне нужно время, чтобы все взвесить. Я дам вам знать о своем решении позже».

Мастера переговоров часто откладывают решения. Откладывание — самая жесткая форма. Чем дольше вы откладываете переговоры или решение, тем сильнее ваша позиция по отношению к деловому партнеру, который стремится к определенности.

Откладывать решение — действенная техника, которую можно использовать, чтобы обезопасить себя. Дайте серьезному решению «отлежаться» хотя бы 24 часа, а затем проанализируйте его еще раз. Чем дальше вы откладываете решение, тем выше вероятность, что оно будет правильным. Окончательные условия сделки также будут для вас более выгодными.

Устанавливайте дедлайны и избегайте их

Еще один полезный фактор в отношении планирования — это дедлайн*. Если возможно, устанавливайте точные дедлайны решений для ваших партнеров. Предупредите вторую сторону: если к определенному времени у вас не будет конкретного решения, переговоры будут отменены. Цена и условия изменятся. Вы продадите товар кому-то другому.

Признанный мастер переговоров Херб Коэн** однажды рассказал, как на заре своей карьеры получил очень важный урок.

Его отправили в Японию, чтобы обсудить условия по крупному производственному контракту. Потенциальная сделка была важна для его компании и для него самого как для молодого руководителя.

Когда он прибыл в Японию, представители принимающей стороны встретили его в аэропорте на лимузине, доставили в отель и сказали, что позаботятся обо всех деталях визита дорогого гостя. Они спросили, когда и каким рейсом он улетает обратно, чтобы позаботиться

* Дедлайн (от англ. *deadline*) — крайний срок (дата и/или время), к которому должна быть выполнена задача. *Прим. пер.*

** Херб Коэн (1932–2010) — американский персональный менеджер, продюсер и музыкальный издатель, известный сотрудничеством с Фрэнком Запапой, Томом Уэйтсом, Линдой Рондстадт и с другими музыкантами 1960–1970-х гг. *Прим. пер.*

о трансфере в аэропорт. В итоге они узнали, что он пробудет в Японии шесть дней, а затем вернется в США.

Первые пять дней они всячески его развлекали, организовали посещение завода и экскурсию. Но они ни разу не обсудили сделку. Раз партнеры были к нему так внимательны, Коэн как мог старался быть вежливым в ответ. В результате серьезные переговоры начались в самый последний день. Они обсуждали окончательные детали даже в автомобиле по пути в аэропорт. Он заключил очень неудачную сделку, хотя все могло бы сложиться иначе, если бы он понял: партнеры используют время против него.

«Правило 80/20» в переговорах

В переговорах и в планировании времени «правило 80/20» действует следующим образом. Согласно ему, в последние 20 процентов времени переговоров обсуждаются 80 процентов всех важных вопросов. В первые 80 процентов времени переговоров обсуждаются лишь 20 процентов вопросов.

Вы должны просто принять факт, что в первые 80 процентов времени переговоров все обсуждение будет вращаться вокруг не важных тем. Лишь к концу переговоров, когда время на исходе, вы перейдете к обсуждению и в конце концов достигнете соглашения по наиболее значимым пунктам.

На собственном опыте я понял: в течение первой части переговоров нужно запастись терпением. Нет смысла пытаться форсировать события. Если на обсуждение сделки у вас есть два часа, самые важные условия будут обсуждаться в последние тридцать минут. Будьте терпеливы.

ГЛАВА 10

Знаете ли вы, чего хотите

Удивительно, сколько людей начинают переговоры, не зная, чего конкретно хотят достичь, и формулируя свои цели и желания по ходу дела. На них легко оказать влияние, убедить их, ими легко манипулировать, чтобы купить или продать по более высокой или низкой цене.

Чтобы не оказаться в подобной ситуации, заранее представьте себе идеальный желаемый итог. Задайте себе вопрос: «Если переговоры пройдут идеально, что я получу в итоге?»

Зафиксируйте свои ожидания в письменной форме. Заранее опишите все, что планируете получить. Люди, точно знающие, чего хотят, имеют неоспоримое преимущество перед теми, кто не уверен и сомневается.

Обсудите с кем-нибудь предстоящие переговоры

Всякий раз, когда у вас есть такая возможность, обсуждайте с кем-нибудь предстоящие переговоры и в деталях проговаривайте ожидаемый итог. Применение этой методики или формулирование своих мыслей в письменном виде не гарантирует, что вы получите товар бесплатно или что вы достигнете результата, невыгодного второй стороне. Тем не менее, если предварительно продумать детали переговоров, можно существенно повысить вероятность того, что вы придете к такому решению, которое устроит обе стороны.

В качестве составляющей части этого процесса определите цену, которую готовы заплатить за идеальный для вас результат. На какие уступки вы готовы пойти?

Лучший, средний и худший результат

Спрогнозируйте три возможных варианта развития событий: лучший, средний и худший. Вступая в переговоры, вы должны иметь в голове все три варианта, но начать нужно с того, чтобы попытаться добиться лучшего результата, оптимальной цены и условий.

Часто вам остается только удивляться происходящему: вы начинаете с самой высокой возможной цены при

продаже и самой низкой возможной цены при покупке. Иногда в силу не зависящих от вас причин вторая сторона может сразу же согласиться на ваши условия, и необходимость в дальнейшем обсуждении отпадет.

Средний результат еще приемлем для вас, а третий возможный результат — самый неудачный. Если вы вынуждены принять худший вариант, то это самая низкая планка, до которой вы все еще готовы продолжить сделку, ваш «последний рубеж». Вы сдаете свои позиции, хотя вам это и не нравится, но это Рубикон. Дальше этого вы не пойдете. Так что заранее четко определите для себя самое меньшее, на что можете согласиться, и будьте к этому готовы.

Начинайте с максимума (минимума)

С чего начать торговаться в ходе переговоров? С того, что немного выше вашего оптимального результата. Вы можете пойти на какие-то уступки по ходу дела и несколько снизить планку, но всегда начинайте с максимума.

Эту тактику успешно используют переговорщики от профсоюзов. При обсуждении условий труда сотрудников предприятия они начинают с требования пятидесятипроцентного повышения заработной платы в год

плюс расширение медицинской страховки и другие льготы, повышение пенсии и пособий. Они представляют эти предложения как минимальные требования нового трудового соглашения с профсоюзом.

После того как пики сломаны и страсти улеглись, они принимают пятидесятипроцентное повышение зарплаты раз в два года и никаких изменений в условиях медицинской страховки или выплате пенсий. И затем предъявляют свое достижение остальным членам профсоюза как великую победу.

Заранее обдумайте три варианта развития событий, чтобы очень четко представлять, чего вы хотите и что для вас неприемлемо. А затем начните вести переговоры с вашего идеального результата.

ГЛАВА 11

Гарвардский переговорный проект

Сотрудники Гарвардского университета изучили тысячи крупных и мелких переговоров как в области бизнеса, так и в сфере национальной и международной политики. Они выделили четыре ключевых элемента, важных для успеха переговоров (подробнее о Гарвардском переговорном проекте можно прочитать в книге Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона «Переговоры без поражения. Гарвардский метод»^{*}).

Люди. Успех переговоров зависит от умения не смешивать деловые вопросы и личное отношение к участникам процесса. Отключите эмоции. Полностью сконцентрируйтесь на предмете переговоров и не позволяйте себе отвлекаться на личности — позитивно или негативно.

^{*} Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с. Прим. пер.

Интересы. Начните переговорный процесс, четко определив интересы или потребности других сторон. Составьте список, чего вы хотите, продумайте результаты, которых собираетесь добиться. Затем решите, что следует делать во время предстоящих переговоров, чтобы достичь целей.

Садясь за стол переговоров с другими сторонами, и даже раньше, стремитесь абсолютно точно уяснить, что хочет получить от этих переговоров любой участник. Спросите каждого: «Если бы переговоры прошли идеально, какого результата, по вашим оценкам, мы в итоге достигли бы?»

Варианты. Прежде чем начать спорить по каким-то пунктам, сформулируйте несколько разных вариантов в тех областях, где имеются разногласия. Разработайте несколько разных возможностей. Примените методы мозгового штурма, чтобы найти альтернативные подходы. Воспользуйтесь графическими диаграммами, доской или флипчартом.

Критерии. Их часто называют «граничные условия». До начала переговоров договоритесь, на основании каких объективных критериев будете оценивать результат. Как вы поймете, устраивает ли предложенная идея обе стороны? Чего вы хотите избежать, достичь или сохранить?

Когда обе стороны ясно понимают, как должны завершиться переговоры, чтобы довольны были все участники,

вы начинаете сравнивать различные варианты с ожидаемым итогом. Вы говорите: «Успешная сделка должна отвечать *этому* условию. Она принесет нам *такой* результат. Она послужит достижению *этой* цели». Иными словами, вы формулируете, что такое успешная сделка — как для вас, так и для вашего партнера по переговорам.

Далее вы переходите к обсуждению различных вариантов, как вы можете добиться своих целей, чтобы это отвечало объективным критериям или установленным «граничным условиям».

Это эффективный метод переговоров, благодаря которому участники сосредоточены исключительно на целях и задачах и не отклоняются в сторону под воздействием личных факторов и второстепенных вопросов.

ГЛАВА 12

Подготовка — ключ к успеху

Настоящего профессионала отличает качество предварительной подготовки к переговорам. На 80 процентов, если не больше, успех зависит от того, насколько тщательно вы подготовились к переговорам еще до вашей первой встречи с контрагентом.

Начните с главного: о чем вы собираетесь говорить? Какова цель этих переговоров? Четко сформулируйте, чего хотите добиться и какие вопросы необходимо обсудить.

Чем более четко вы формулируете свои цели, тем быстрее вы их достигнете и тем легче вам донести их до второй стороны.

Альтернатива — значит свобода

Вы можете получить оптимальные для себя условия в любых переговорах, если у вас есть возможность выбора. Степень вашей свободы в переговорах определяется тем, сколько у вас продуманных путей.

Если вы не предусмотрели варианты действий заранее, единственное, что вам остается, это согласиться на предложение второй стороны. Вы связаны по рукам и ногам. Однако если у вас есть разные варианты, то ваша позиция усиливается, у вас появляется рычаг. Заранее и в письменной форме продумайте как можно больше альтернативных вариантов действий. Проанализируйте каждый из них до начала переговоров.

Постоянно ищите новые варианты

Изучайте рынок в поисках новых источников необходимых товаров. Узнавайте уровень цен и условия доставки. Тогда вы сможете чувствовать себя на переговорах спокойно и расслабленно, и это позволит вам применить на практике эффект безразличия. Если у вас в запасе есть ряд продуманных вариантов, вы вполне свободно можете как принять условия партнера, так и отказаться от них. В итоге вы всегда будете заключать выгодные сделки.

Соберите всю возможную информацию

Один из ключевых аспектов предварительной подготовки — постараться узнать как можно больше о тех, с кем вы собираетесь вести переговоры. Сегодня самый

эффективный инструмент — интернет, особенно поисковик Google. Просто удивительно, сколько информации можно найти, сделав лишь несколько кликов мышкой.

Часто случается, что вы знакомы с кем-то, кто уже вел переговоры или бизнес с вашими нынешними контрагентами. Позвоните им, объясните ситуацию и попросите совета. Иногда один небольшой совет или ценный опыт может обеспечить вам преимущество в предстоящих переговорах.

Сделайте несколько телефонных звонков

Один мой друг собирался приобрести производственную компанию. В ней была линия продуктов, соответствовавшая его собственному бизнесу. Потенциальный продавец запросил несколько миллионов долларов за свой бизнес плюс выдвинул жесткие условия осуществления сделки.

Мой друг позвонил своему банковскому представителю и спросил, не знает ли он кого-то из сотрудников банка, с которым работает его потенциальный партнер. Как обычно случается, банкиры знают других банкиров, и мой друг связался с тем представителем банка, с которым имел дело продавец. В частной беседе он узнал, что с объектом сделки происходят серьезные финансовые

трудности. Если руководство не сможет найти покупателя или новый источник финансирования в течение нескольких ближайших дней, в отношении компании начнется процедура банкротства.

Обладая этой информацией, моему другу удалось добиться чрезвычайно выгодных условий от жесткого и агрессивного партнера по переговорам. Ему удалось приобрести компанию, вообще не потратив наличных денег: он взял на себя обеспечение существующего долга, а стоимость компании выплачивал ее бывшему владельцу по частям из той прибыли, которую она приносила.

Сформулируйте предположения

Питер Друкер* однажды сказал, что «ошибочные предположения — корень любой неудачи».

Неверные предположения и ожидания — одна из главных причин непонимания друг друга и невозможности прийти к соглашению. Большая часть времени в ходе

* Питер Фердинанд Друкер (1909–2005) — американский ученый австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. Подробнее об идеях Друкера см.: Друкер П. Эффективный руководитель. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012; Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012; Друкер П. Друкер на каждый день. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. пер.*

переговоров тратится на устранение ошибочных предположений того или иного рода.

До начала переговорного процесса спросите себя: «Каковы мои предположения?» И ответьте на уточняющие вопросы: каковы ваши *очевидные* предположения? Каковы ваши *скрытые* предположения? Каковы очевидные и скрытые предположения второй стороны? Предполагают ли ваши партнеры по переговорам, что вы серьезно заинтересованы в этой сделке? Предполагают ли они, что вы относитесь к сделке равнодушно, дружелюбно или враждебно? Предполагают ли они, что вы приятны в общении или что с вами тяжело иметь дело?

Проверьте ваши предположения

Самый важный вопрос: что если ваши предположения ошибочны? Как изменятся ваши условия или позиция, если в ходе переговоров выяснится, что ваши основные предположения и ожидания неверны?

Когда мы начинаем переговоры, то по умолчанию считаем, что вторая сторона хочет заключить сделку. Однако это не всегда так. В некоторых случаях с вами могут вести переговоры только для того, чтобы улучшить свою позицию в переговорах с теми партнерами, в которых действительно заинтересованы. И поэтому

единственная цель встречи с вами — это узнать, какие наиболее выгодные условия можно получить, как добиться этих условий в сделке с кем-то другим.

Задумайтесь о том, как прояснить ожидания обеих сторон, прежде чем перейдете к обсуждению деталей сделки.

Определите основные темы

И наконец, в процессе предварительной подготовки к переговорам задайте себе следующие вопросы: «Каковы основные темы для обсуждения? В чем различие в наших требованиях и в ожидаемых результатах? В каких вопросах мы не можем прийти к согласию? Какие детали необходимо обсудить и согласовать?»

Чем тщательнее вы отнесетесь к предварительной подготовке, тем сильнее будет ваша позиция и тем более выгодных условий для себя вы сможете добиться в ходе переговоров. Не поленитесь выполнить «домашнюю работу». Ищите факты. Но это должны быть реальные факты, а не предположения. Знания — сила.

ГЛАВА 13

Проясните позиции всех сторон

Позиции сторон — отправная точка переговоров. Они отражают, с чего вы начинаете, в каком направлении двигаетесь, как много или мало вы готовы принять и на что согласиться. Это ваши критерии, или «граничные условия», как говорилось ранее в главе про Гарвардский переговорный проект; ограничения и факторы, с которыми нужно разобратся, чтобы прийти к соглашению.

Ваша позиция включает оптимальный и наихудший итог плюс минимальный и максимальный спектр цен и условий, которые вы готовы принять, чтобы достичь соглашения.

Ясность — прежде всего

Каковы ваши основные критерии оценки успешности переговоров? Что вы должны получить, чтобы процесс оправдал себя? Каковы самые важные аспекты, от которых

вы не откажетесь ни при каких обстоятельствах? И на какие уступки вы готовы пойти, чтобы выиграть в главном?

О какой взаимной уступке вы можете попросить, какую предложить? Правило гласит: соглашаясь на уступку в переговорах, всегда просите об уступке взамен. Если вы в чем-то уступаете в переговорах и не просите ничего взамен, вторая сторона воспримет это как проявление слабости с вашей стороны и продолжит настаивать на дополнительных послаблениях.

Знайте, с кем вы имеете дело

В чем заключаются основные потребности и оптимальный результат для второй стороны? Сделайте все возможное, чтобы узнать и принять во внимание минимальные и максимальные ожидания вашего партнера по переговорам. Что он непременно должен получить или чего хочет добиться в ходе переговоров?

Некоторое время назад я заключал договор аренды офиса. В ходе предварительной подготовки к переговорам я узнал: владелец может сдать помещение в аренду только на определенных условиях. Он должен получить определенную сумму по договору аренды, в противном случае его ипотечный кредитор не даст согласия на сделку.

В договоре содержалось множество пунктов, которые можно было обсудить с владельцем здания. Однако основные условия аренды контролировались ипотечным кредитором. С владельцем я мог договориться об условиях пользования парковкой и так далее, но арендная ставка не могла быть ниже определенного минимума — или на сделку не дали бы согласия.

Я также узнал, что владелец здания испытывает определенные финансовые трудности и, чтобы сохранить здание, должен в кратчайший срок сдать в аренду более 80 процентов площадей. Понимание основных требований владельца позволило мне заключить договор на гораздо более выгодных условиях с позиции модернизации офисного пространства, расходов на пользование общей зоной и парковки для моих сотрудников.

Посмотрите на ситуацию глазами оппонента

Один из эффективнейших способов улучшить итоги любых переговоров — сначала взглянуть на ситуацию с точки зрения делового партнера, а потом формулировать свои требования.

При обучении юриспруденции студенты сначала рассматривают дело с позиции противоположной стороны и полностью выстраивают свою линию поведения

на основе фактов этого дела, словно действуют в интересах этой стороны. И только потом они переходят к подготовке собственной линии.

Это упражнение помогает эффективному юристу или переговорщику честно и объективно проанализировать слабые и сильные стороны оппонента. Эта же методика поможет вам гораздо лучше подготовиться к тому, что вы будете обсуждать с партнером, и позволит заранее предположить, чего у вас попросят, и оценить убедительность аргументов.

Всегда ставьте себя на место партнера. Представьте себе, что вы — тот человек и хотите заключить максимально выгодную сделку. Какими тогда были бы ваши условия? Каковы сильные и слабые стороны вашей позиции? Что для вас наиболее важно, а что не имеет большого значения?

Уроки, извлеченные при заключении договора аренды

Когда я обсуждал новые условия по договору аренды офиса, владелец здания, выступавший в качестве второй стороны, вел себя очень категорично и оказался сложным в общении человеком.

Мой слабый пункт заключался в том, что я хотел остаться в том офисе, который занимал, не связывая при

этом себя договором на пять лет, чтобы свободно переехать, если вдруг возникнет необходимость.

Перед тем как идти на встречу, я сел с листком бумаги и выписал все, о чем, как мне казалось, мог попросить меня арендодатель. В моем списке получилось около 20 пунктов. Затем я подготовил собственные условия на обратной стороне листа.

До сегодняшнего дня я с удивлением вспоминаю, насколько более выгодный договор мне удалось подписать благодаря тому, что я заранее проанализировал его позицию. Вместо того чтобы потратить несколько часов на обсуждение, нам удалось обо всем договориться за полчаса.

Проанализируйте все заранее

Во всех переговорах, где я использовал эту методику, результаты были одинаковыми. Мне всегда удавалось получить более выгодные условия и создать ситуацию, при которой вторая сторона тоже оставалась довольна. Помните, что в любых переговорах у каждой стороны есть аспекты, имеющие первостепенную важность, и менее значимые. Успех переговоров в том, что обе стороны достигают наиболее важных целей, соглашаясь при этом на уступки в тех вопросах, которые для них не настолько важны. Если вы письменно сформулируете

большие и маленькие цели еще до начала переговоров, то будете способны мыслить более четко, вести переговоры с большей эффективностью и в итоге заключить более выгодную сделку.

Идеальный результат

Несколько лет назад я готовился лететь в Нью-Йорк для обсуждения условий одного контракта. В случае успеха мое вознаграждение составило бы сотни тысяч долларов. Я сел с листком бумаги и написал, каким был бы для меня идеальный итог.

Мы выделили целый день на обсуждение условий по контракту. Но вместо того чтобы сразу приступить к обсуждению, я спросил у моих деловых партнеров: «Каким вы видите идеальный итог для себя, если переговоры пройдут успешно?»

Их слегка удивил мой вопрос, но они ответили откровенно. «Если эти переговоры завершатся успешно, — сказали они, — то нам нужна такая-то цена на таких-то условиях». Они считали, что этот результат будет идеальным для них и для меня.

В свою очередь, я озвучил, какой итог счел бы идеальным, — и мои ожидания были не так уж и далеки от целей моих партнеров. Мы быстро договорились о мелких деталях, а затем окончательно согласовали основные

вопросы. Вместо восьми запланированных часов переговоры заняли два часа, при этом все были абсолютно довольны итогом.

ГЛАВА 14

«Закон четырех»

Проанализировав тысячи переговоров, как простых, так и сложных, мы обнаружили, что в ходе любых переговоров наибольшее значение имеют четыре фактора. Есть очень много второстепенных вопросов — и *четыре* главных. Иногда главный вопрос может быть один, иногда два, три или даже пять, но согласно этому закону обычно важных вопросов четыре. Ваша задача в том, чтобы проанализировать и определить, что это за четыре важных вопроса для вас и для второй стороны. Что можно предпринять, чтобы эффективно с ними справиться?

Всегда будет *первостепенный* вопрос, имеющий наибольшую важность, и три менее важных, которые тоже значительны, но не настолько.

Например, при покупке дома в первую очередь вас будет интересовать сам дом — его расположение, внешний вид и состояние. Затем речь пойдет о цене и условиях оплаты: что включено в стоимость, когда можно

въехать и другие детали. Если взять пример с покупкой новой машины, первостепенный вопрос — модель, цвет и размер автомобиля. Однако поскольку такой автомобиль можно приобрести в разных салонах, то стоит сравнить цены, возможность обмена старого автомобиля, комплектацию и/или условия оплаты. Когда вы решили, какой именно автомобиль хотите приобрести, первостепенным вопросом, вероятнее всего, станет общая цена покупки. Затем вы будете обсуждать условия, на которых примут ваш старый автомобиль, комплектацию, процентную ставку по кредиту и условия оплаты.

Когда переговоры заходят в тупик

В любых переговорах у каждой стороны есть собственный приоритетный вопрос, отличный от вопроса контрагента. Если для обеих сторон принципиально важен один и тот же вопрос и при этом у них противоположные позиции, то вести переговоры или пытаться достичь согласия невероятно сложно.

Например, на Ближнем Востоке с 1948 года ведутся переговоры между Израилем и Палестиной. Основная тема для обеих сторон — территориальный вопрос и сам факт существования Государства Израиль. Вопросом номер один для израильтян является продолжение

существования их государства. Вопросом номер один для палестинцев является ликвидация израильского государства. Пока обе стороны занимают непримиримую позицию по принципиальному вопросу, переговоры могут продолжаться десятилетиями, но без результата.

Ваш первостепенный вопрос

«Закон четырех» — это чрезвычайно эффективный инструмент в переговорном процессе. Он дает вам ощущение ясности. Определив первостепенный вопрос для себя и своего делового партнера, зачастую вы можете прийти к решению, которым будут довольны обе стороны, поскольку каждая получит самое важное. Затем можете продолжить переговоры и достичь соглашения по поводу деталей.

И последнее, что стоит помнить о «законе четырех». Самые важные вопросы для обеих сторон обсуждаются самыми последними. Это «правило 20/80» в переговорах. Последние 20 процентов переговоров содержат 80 процентов наиболее важных для обсуждения вопросов.

Соглашайтесь в вопросах, по которым нет разногласий

Ранее я рассказывал, как вел переговоры по объемному договору аренды, содержащему 52 изменения. Благодаря работе над таким типом договора я вывел для себя эффективную тактику или методику. Эта методика заключается в следующем: пройдите по всему договору от первой до последней страницы и обсудите все пункты, условия и вопросы, по которым можете расходиться во мнениях.

Вы увидите, что вы и ваш деловой партнер преимущественно согласны по поводу 80 процентов условий в контракте, независимо от их важности. Когда вы встречаете пункт или условие, по которому не можете прийти к согласию, оставьте его на время и переходите к следующему пункту, по которому у вас разногласий нет. Проработав таким образом весь документ, начните сначала и вернитесь к спорным пунктам. При втором подходе вы начнете искать компромисс и пойдете на взаимные уступки. Но по-прежнему останутся вопросы, по которым вы не смогли договориться.

Затем вернитесь к документу третий и даже четвертый раз, если потребуется. В определенный момент вы придете к «финальной четверке». Вы достигнете стадии, на которой у вас останутся четыре вопроса: один

самый важный, требующий решения, и три менее существенных. Теперь вы готовы приступить к серьезным переговорам.

Условия работы

Устраиваясь на новую работу, вы обсуждаете свою будущую заработную плату и социальный пакет, от которых зависит, насколько будете довольны своей работой.

Многие считают, что вопрос первостепенной важности — максимально высокая зарплата с самого начала. Однако во многих компаниях действуют ограничения: за конкретную работу они могут платить столько-то, и не больше. Довольно часто предложение работодателя не соответствует ожиданиям кандидата. В этом случае вы смещаете акценты. Вы обсуждаете возможность получения других бонусов (служебный автомобиль, расширенная медицинская страховка, более продолжительный отпуск, гибкий рабочий график и другие важные детали).

Одна из наиболее эффективных стратегий поведения с работодателем, который не проявляет гибкости, это согласиться на предложенную зарплату. Затем придите к соглашению о том, что вы должны будете выполнить или какого результата достичь, чтобы получить повышение зарплаты. Важно, чтобы вы убедили работодателя

согласиться на пересмотр финансовых условий в течение 90 дней, если вы достигли определенных результатов или количественных показателей, зафиксированных в письменном виде. В этом случае вам полагается повышение заработной платы в конкретном объеме. Это очень хорошая стратегия при устройстве на любую работу.

ГЛАВА 15

Сила убеждения

По природе своей человек подвержен влиянию окружающей среды и обстоятельств и поддается убеждению других людей.

Образ ваших мыслей, ваши чувства и решения почти на 95 процентов подвергаются влиянию внешних факторов или полностью ими контролируются. Ваша задача в том, чтобы, во-первых, понять, как внешние факторы могут повлиять на ваш образ мышления и на ваших деловых партнеров. А во-вторых, предпринять все возможное, чтобы контролировать воздействие этих факторов.

Возьмем, например, *место проведения переговоров*. Оно может оказать решающее влияние на окончательные условия, на которых сойдутся стороны. Находясь в чужом офисе в окружении чужой мебели, чужих сотрудников и так далее, вы сразу чувствуете себя в менее

выгодном положении. Психологически вы уязвимы, тогда как ваш партнер прочно обосновался в своей зоне комфорта. Он более настроен на победу, а вы менее уверены в себе.

Измените место переговоров

Довольно часто можно наблюдать, что в случае серьезных переговоров, например в области трудовых отношений, политических встреч и сложных коммерческих вопросов, стороны договариваются провести их на нейтральной территории, вне зоны комфорта каждого из участников. Это уравнивает позиции с точки зрения воздействия внешних факторов.

Простое предложение — обсудить вопрос за чашкой кофе или за обедом в кафе поблизости — гораздо более мудрое решение, чем обсуждать серьезное дело в офисе вашего партнера или в том окружении, где он будет ощущать свое психологическое превосходство над вами.

Влияние личности

Личность переговорщика — еще один элемент влияния. Лучший тип личности в переговорах — *сочувствующий, внимательный, дружелюбный*. Чем приятнее вам общаться с другим человеком, тем более вы будете

открыты, тем охотнее готовы пойти навстречу просьбам в ходе переговоров. Верно и обратное. Чем более дружелюбным и приятным в общении вы будете, тем выше вероятность получить более выгодные условия.

Умение сопереживать, или эмпатия, признано психологическим качеством номер один, присущим наиболее эффективным продавцам. Люди, лучше других убеждающие кого-либо совершить покупку или сделку, отличаются высокой степенью эмпатии. Они вызывают у другого человека чувство уважения, они ему нравятся, и этот человек чувствует себя комфортно, заключая соглашение.

Язык тела

Еще один элемент влияния — язык тела. Согласно исследованиям Альберта Мейерабиана* из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, 55 процентов информации во время общения с другим человеком мы получаем на языке его тела. Нам многое говорит то, как он двигается и располагается в пространстве относительно своего собеседника.

* Альберт Мейерабиан (родился в 1939 г. в армянской семье в Иране) — почетный профессор психологии Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе (UCLA), наиболее знаменит своими публикациями об относительной важности вербальных и невербальных сообщений.
Прим. пер.

Какие места лучше занимать во время переговоров? Основное правило: не следует садиться непосредственно напротив делового партнера. Усевшись лицом к лицу, вы автоматически посылаете ему сигнал, что находитесь по другую сторону баррикады. Ваш бессознательный посыл в том, что вы враги и вам предстоит «сражение». За многие годы я понял: гораздо легче достичь соглашения, если стороны сидят за круглым столом или хотя бы по диагонали.

Ваши руки тоже говорят

Еще один фактор влияния в переговорах с точки зрения языка тела — то, в каком положении находятся ваши руки и кисти, а также корпус. Например, скрещивая руки, вы словно закрываетесь и не хотите воспринимать аргументы другого человека. Это сигнал: вы не согласны с тем, что говорит собеседник, и не можете этого принять.

Один из универсальных символов открытости, честности и искренности — открытые ладони. Когда в ходе переговоров ваши руки не перекрещены, а ладони раскрыты и повернуты вверх, вы даете установку: сказанное вами разумно, приемлемо, благоприятно и не содержит никакой угрозы для собеседника.

Когда вы слегка подаетесь корпусом вперед, внимательно слушаете собеседника, фокусируетесь на его губах, если он что-то говорит, и киваете, то создаете позитивное и приятное впечатление как человек, искренне заинтересованный в том, чтобы найти решение, удовлетворяющее все стороны.

Другие факторы влияния

Комфорт. Вы с большей вероятностью заключите хорошую сделку, если находитесь в физически комфортных условиях — мебель, освещение, температура.

Бодрость или усталость. Вероятнее, вы проведете переговоры более эффективно, если хорошо отдохнули накануне и чувствуете себя бодро.

Еда, голод и жажда. Если вы хорошо подкрепились перед началом переговоров, ваша голова будет работать замечательно. То же самое касается и воды. Лучшая пища в данном случае — та, которая богата белком. Стоит воздержаться от хлеба, булочек, бекона, колбасы или ветчины (из-за них у вас лишь появится чувство тяжести и расслабленности). Проводить переговоры после обеда с деловым партнером — тоже мощная манипулятивная методика. Разделив с кем-то трапезу, мы практически всегда начинаем относиться к этому человеку лучше и теплее.

Ваше отношение. Финальный элемент убеждения в переговорах — это ваше отношение. Как правило, позитивное отношение, которое определяется как жизнерадостность и оптимистический настрой, приносит гораздо лучший результат, чем агрессия и негатив.

ГЛАВА 16

Убеждение ВЗАИМНОСТЬЮ

В своей книге «Психология влияния» Роберт Чалдини* перечисляет факторы, оказывающие наиболее серьезное влияние на образ мыслей вашего собеседника и на то, как он вам отвечает. Самым действенным, по его оценкам, является эффект *взаимности*. Результаты многочисленных исследований свидетельствуют: взаимность (вы что-то отдаете и что-то получаете взамен) — самый эффективный способ достичь соглашения.

Человек склонен быть *справедливым* в отношениях с другими. Это значит, что когда вы что-то делаете для меня, я чувствую себя обязанным ответить вам тем же, то есть сделать для вас что-то равнозначное или больше. Это вполне естественное обычное поведение, основа

* Роберт Чалдини, Стив Мартин и Ноа Гольдштейн. Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 224 с.

Роберт Чалдини (род. 24 апреля 1945 года) — наиболее часто цитируемый в мире эксперт по вопросам влияния и убеждения. *Прим. пер.*

цивилизации, и на этом основывается «закон договора», делающий принципиально возможным ведение бизнеса.

Делайте что-нибудь для других

В контексте переговоров это значит, что когда вы делаете что-то приятное другому человеку — пусть вы просто принесете ему стул или лично сварите чашку кофе, — вы вызываете в нем бессознательное желание ответить вам тем же — «отплатить» за доброту.

Всякий раз, спрашивая людей об их жизни, работе, семье и с искренним интересом слушая ответы, вы делаете их счастливыми.

Используйте метод Сократа

Чтобы запустить эффект взаимности, используйте в переговорном процессе метод Сократа. Сократ сказал: «Сначала обсудите все вопросы, в которых вы сходитесь во мнениях, а потом приступайте к темам, в которых у вас имеются разногласия».

Как уже было сказано в предыдущей главе («Закон четырех»), советую начать переговоры или обсуждение с того, чтобы последовательно пройти по каждому пункту. Вы увидите: всегда есть много пунктов, не вызывающих

споров. Обсудив ряд вопросов и придя к единому мнению, вы заложили фундамент соглашения в целом.

Откладывайте некоторые вопросы на время

Каждый раз, когда в ходе переговоров вы сталкиваетесь с несогласием со стороны вашего делового партнера, вам лучше сказать: «Давайте вернемся к этому позднее».

Чем быстрее вы пройдете через момент несогласия, тем меньше негатива и сопротивления останется со стороны вашего делового партнера. Чем большее количество пунктов вам удалось согласовать изначально, тем легче оппоненту согласиться по поводу других пунктов впоследствии. Если в начале переговоров вы зададите легкий и спокойный тон, вторая сторона захочет поддержать его, сделать легким и спокойным дальнейшее обсуждение.

Начиная переговоры, стремитесь больше отдать, чем получить. Ищите любую возможность согласиться со своим деловым партнером. Таким образом вы создадите стимул для вашего оппонента захотеть согласиться с вами.

Соглашайтесь медленно

Еще одна тактика переговоров: даже если конкретный пункт не вызывает у вас никаких возражений, соглашайтесь медленно, неохотно и осторожно. Если вы идете

на уступку слишком быстро, не оказывая сопротивления, вторая сторона может счесть, что этот вопрос для вас незначителен. В то же время если вы ведете себя так, словно уступка очень важна, то создаете у оппонента ощущение, что он должен будет чем-то ответить вам позже.

Давите на чувство справедливости

Один из важнейших эмоциональных принципов человеческих взаимоотношений и коммуникаций — это принцип справедливости. Постарайтесь как можно чаще использовать слово *«справедливо»*, так как в вашем оппоненте это вызывает желание ответить взаимностью в позитивном ключе. Возьмите на вооружение, например, такие фразы: «Думаю, что справедливым в данном случае будет сделать это», или «В такой ситуации это не кажется мне справедливым», или «Я просто хочу быть справедливым к нам обоим». Никто и никогда не станет спорить с вами относительно желания быть справедливым.

Попросите другую сторону об уступках

Когда вы неохотно пошли на ряд незначительных уступок, то можете сказать: «Мы согласились на ваши

пожелания по каждому из этих пунктов. До этого момента мы постоянно шли вам навстречу, и всё, о чем мы просим вас в свою очередь, — это чтобы вы немного уступили нам в следующих вопросах...», которые, конечно, являются для вас самыми важными.

Цены и условия — это разные вещи

Помните, что цена и условия — это абсолютно разные элементы в переговорном процессе. Вы можете согласиться на более высокую цену, чем та, которую хотели заплатить, если при этом получите более выгодные условия оплаты. Вы можете согласиться на более высокую цену, предложенную второй стороной, если контрагенты пойдут вам навстречу и предложат более удобные условия платежа.

Мои знакомые однажды вели переговоры по поводу покупки земельного участка. По сравнительным оценкам, его рыночная стоимость не превышала \$600 000. Но продавцы запросили за него один миллион долларов на том основании, что некоторое время назад их хороший друг продал свой земельный участок такой же площади за такую сумму. Конечно, другой участок имел более удачное расположение, больше подходил для застройки и потому стоил дороже. Однако продавцы

настаивали, что также должны получить за свою землю миллион долларов, или вообще не будут ее продавать.

Мои знакомые в итоге согласились, так как им удалось получить приемлемые условия оплаты. По этим условиям они должны были выплатить миллион в течение 20 лет, по \$50 000 в год, без процентов. Когда они разделят приобретенный участок на более мелкие лоты и начнут их продавать, то ускорят платеж по мере того, как будут получать деньги от покупателей.

Поскольку для землевладельца наиболее важным фактором была цена в миллион, а для моих знакомых — условия оплаты, им удалось заключить вполне удачную сделку, в которой обе стороны получили то, что хотели.

Очень часто в процессе переговоров вам может казаться, что нет никаких шансов прийти к согласию. Однако если сместить фокус внимания с цены, которая обычно ставится во главу угла, на условия оплаты по сделке, то часто можно найти решение, полностью удовлетворяющее обе стороны. Некоторые важнейшие коммерческие сделки в истории были заключены именно так.

ГЛАВА 17

Убеждение методом «социального доказательства»

Один из наиболее важных факторов, влияющих на наш образ мыслей и манеру поведения, — это то, как другие люди, «такие же, как я», поступили в похожей ситуации. Мы все чрезмерно подвержены влиянию со стороны других людей, к которым мы тем или иным образом себя относим.

Быть не хуже других

Я помню, как однажды ко мне домой пришла женщина-коммивояжер. Она была дружелюбна и позитивно настроена. Она представилась и затем сказала: «Я заходила ко многим вашим соседям, и в среднем все, с кем я общалась, захотели подписаться на шесть журналов,

которые я предлагаю. Я подумала, что, возможно, вам также будет интересно взглянуть на этот список».

Если перефразировать слова из фильма «Джерри Магуайер»: «Она только сказала “Привет”, и я уже ее».

Прежде чем мы успели обдумать ее предложение, мы тоже подписались на шесть журналов. Сомневаюсь, что потом мы прочитали хотя бы один из них, но, в самом деле, какая разница, если все наши соседи покупали в среднем шесть этих журналов, как мы могли отказаться?

Люди, похожие на нас

На нас оказывает огромное влияние, что сделали или купили другие люди, особенно те, которые похожи на нас по своим интересам, роду деятельности, уровню дохода или даже по политическим взглядам или религиозным убеждениям. Вы можете убеждать совершить покупку человека, который кажется незаинтересованным и не собирается ничего покупать. И вы мимоходом бросаете фразу: «Ну, вообще-то я обратился к вам, потому что на прошлой неделе ваш брат купил две такие штуки». Чудесным образом практически всегда ваш собеседник хочет купить ваш товар прямо сейчас, просто потому что он узнал, что кто-то, кого он знает и уважает, уже совершил такую покупку или заключил такое же соглашение.

Собирайте «социальные доказательства»

Приводите факты, статистику, имена, цифры, свидетельства и доказательства от людей, которые знакомы вашему собеседнику. Когда вы используете метод «социального доказательства», апеллируя к другим людям, которые приняли такое же решение, для вашего собеседника это служит сигналом того, что предложенные вами условия приемлемы.

Например, покупая новый автомобиль, вы можете услышать от менеджера по продажам: «Деловые люди, как вы, всегда заказывают опцию GPS, покупая эту модель».

И вы сразу таете, как мороженое на солнце, ведь «люди, как вы» уже приняли такое же решение о покупке и заключили такую же сделку. Это замечание выбивает твердую почву из-под ног, снижая логическое и эмоциональное сопротивление.

Упоминайте «похожих других людей в похожих ситуациях», говорите, что они приняли такие же соглашения. Когда вы постоянно ссылаетесь на других людей, заключивших похожие сделки, это демонстрирует справедливость и приемлемость того, о чем вы просите. Это мощный метод убеждения.

Люди той же профессии

Давайте представим, что вы убеждаете врача приобрести новый компьютер и операционную систему, необходимые для работы. Когда вы упоминаете, что несколько других врачей такой же специализации, как у него, уже приобрели систему, его сопротивление практически исчезает.

Каждый раз, когда речь заходит об условиях, которые вторая сторона принимать не хочет, приводите примеры других людей, похожих на вашего контрагента: они, возможно, также изначально возражали против ваших условий, однако в итоге согласились их принять. Людям бывает гораздо легче согласиться на что-либо, когда они слышат, что другие, похожие на них, также уже согласились.

Используйте любые рекомендации

Один из наиболее эффективных способов продемонстрировать «социальные доказательства» — это предоставить письменные отзывы, рекомендательные письма или список других людей, заключивших такую же сделку на аналогичных условиях.

Не так давно я обсуждал условия крупного контракта на обучение и консалтинг с одним из крупных банков. Из-за стоимости контракта окончательное решение должен был принять президент банка. Он сообщил, что его не слишком устраивают условия. Однако если бы я мог предоставить названия других банков, с которыми я уже работал, возможно, он изменил бы свое мнение.

В течение 24 часов я предоставил ему список из десяти банков, включая национальные и международные, с которыми работал за последние годы. Я даже указал имена и контактные телефоны сотрудников каждого банка. Через пять минут после того, как он увидел этот список, он подписал контракт. Он никому не звонил, ему не нужны были никакие доказательства. Ему просто нужно было узнать, что другие люди, «такие же, как он», уже воспользовались теми услугами, которые я рекомендовал.

Если, начиная переговоры, вы готовы предоставить имена людей или названия компаний, которые уже приняли аналогичное решение о покупке на таких же условиях, вы значительно повышаете свои шансы на успешную сделку. Это один из наиболее эффективных инструментов успешного ведения переговоров.

ГЛАВА 18

Стратегии в переговорах по цене

В главе 3 мы говорили о двух типах переговоров: сделка на один раз и долгосрочные деловые отношения. В первом случае ваша задача — получить оптимальную цену и условия на данный момент и не беспокоиться о том, увидите ли вы вашего контрагента вновь и будете ли с ним работать.

Ниже описан ряд переговорных стратегий, которые можно использовать, чтобы получить самую выгодную цену или оптимальные условия в случае однократной сделки. К счастью, эти же стратегии также можно эффективно использовать в переговорах с долгосрочным деловым партнером, с которым вы сотрудничаете уже не один год.

Стратегия 1: Разочарование

Неважно, какую цену предлагает вам вторая сторона, сделайте вид, что вы услышали нечто крайне неприятное. Постарайтесь выглядеть расстроенным и разочарованным. Закатите глаза, словно услышанное вызывает

у вас острую боль. Скажите что-то типа: «Боже! Какие огромные деньги!»

Удивительно, но иногда один вид вашего разочарования может заставить партнера немедленно изменить цену. И если первый раз, когда вы попробовали применить эту стратегию, вы договорились о более низкой цене при покупке или о более высокой цене при продаже, будьте готовы выглядеть разочарованным вновь и вновь.

Стратегия 2: Вопрос

Спросите: «Это лучшее, что вы можете предложить? Может быть, можно еще что-то сделать?»

Когда вы спросили о цене, а ваш партнер по переговорам ее озвучил, сделайте паузу, выглядя удивленным и даже слегка шокированным, и произнесите: «Это лучшее, что вы можете предложить?» А затем сохраняйте полное молчание. Если есть какой-либо люфт для маневра, очень часто ваш контрагент немедленно снижает цену или (при покупке) поднимает ее.

Если партнер снижает цену в ответ на вопрос, оптимальное ли это предложение, вы можете продолжить: «Неужели и это все, что вы можете предложить?» Настаивайте на самой низкой цене и лучших условиях. Продолжайте гнуть свою линию: «Может быть, можно еще что-то сделать?» Помните: люди, с которыми вы ведете переговоры,

могут предположить, что, возможно, вы разговаривали с кем-то, кому они предложили более выгодные условия.

Вы также можете спросить: «Каким будет ваше лучшее предложение, если я приму решение сегодня?» Это добавляет элемент срочности и вызывает у продавца чувство страха, что он может упустить клиента.

Вы также можете спросить: «Вы хотите сказать, что никогда и никому не продавали этот товар дешевле, чем предлагаете мне сейчас?» Если вы задаете подобный прямой вопрос, ваши партнеры чувствуют себя почти обязанными ответить вам честно.

Получите товар со скидкой

Покупая что-либо в розничных магазинах (мебель, бытовую или садовую технику), вы можете поинтересоваться: «А этот товар когда-нибудь продается у вас со скидкой?»

У большинства компаний, занимающихся розничной торговлей, ежегодно бывают специальные скидки на конкретные товары. Если вам ответят, что на этот товар скидки обычно бывают весной, вы можете сказать: «Ну, я пропустил последнюю распродажу, но хотел бы купить этот товар по такой цене сегодня».

Иногда нужно просто сообщить продавцу, почему он должен снизить цену, чтобы он поддался вашему влиянию и пошел на уступки.

Стратегия 3: Простое утверждение

Какую бы цену вам ни предложили за конкретный товар, немедленно отвечайте: «Я могу найти дешевле». Когда вы заявляете продавцу, что можете купить товар дешевле у его конкурентов, он сразу делается более сговорчивым и снижает цену. Утверждение типа «Я могу найти дешевле» зачастую способно сломить сопротивление в вопросе цены, так как теперь продавец опасается, что вы можете уйти к конкурентам.

Всегда оставайтесь доброжелательным и вежливым, даже при первом типе переговоров. Если вы о чем-то любезно просите, вашему партнеру гораздо легче согласиться с вами, чем когда вы ведете себя слишком серьезно и агрессивно.

Стратегия 4: Снижение цены

Когда кто-то предлагает вам цену в \$100, немедленно снижайте ее и выдвигайте контрпредложение: «Я дам вам \$50 прямо сейчас».

Каждый раз, когда вы предлагаете расплатиться наличными на месте, сопротивление в вопросе цены у второй стороны значительно снижается. Есть ряд определенных причин, почему предложение наличных денег заставляет

других людей охотно иметь с вами дело. К трем наиболее очевидным относятся: 1) снижение складских расходов; 2) отсутствие комиссии на операции по банковской карте; 3) ощущение «немедленного вознаграждения».

Еще один пример: представим, что вы предложили \$50 за товар, который стоит \$100, а продавец ответил, что он готов отдать его за \$60. Вы поймете, что очень часто, даже если вы пытаетесь снизить цену, хотя это кажется нелепым, продавцы все-таки готовы продать вам желаемый товар гораздо дешевле, чем вы рассчитываете.

Стратегия 5: Кусать понемногу

Метод «кусать понемногу» — это *добавление* дополнительных бонусов. Вы можете сказать что-то вроде: «Хорошо, я согласен, если доставка будет бесплатной».

Если вторая сторона сомневается по поводу ваших условий, вы можете любезно заметить: «Если вы не включите бесплатную доставку, то меня не интересует эта сделка».

Секрет этого метода заключается в следующем. Согласитесь на основную покупку. Согласитесь на цену и условия. Ведите себя так, словно сделка — дело решенное. Продавец уже думает, что продал свой товар по устраивающей его цене. И тогда вы добавляете дополнительные условия. Это работает, даже если «товар», который вы покупаете, — дом, автомобиль или лодка.

Извлекаем уроки из покупки дома

Вы только что согласились купить дом по определенной цене. Вы договорились о дате въезда, но прежде чем подписать документы, просите, чтобы продавец включил всю мебель, портьеры и садовую технику в оговоренную цену. Просто удивительно, сколько людей соглашается продать дом вместе с предметами интерьера за ту же самую цену, которую они хотели получить только за дом.

В начале обвала на рынке недвижимости один мой друг купил дом, который выставлялся на продажу по цене \$2,4 миллиона. После шести месяцев переговоров пожилая пара, наконец, согласилась продать его за \$1 миллион, чтобы освободиться от расходов на него. И тогда мой друг, настоящий мастер переговоров, сказал: «Разумеется, эта цена включает всю мебель и скульптуры, не так ли?»

Мебель в доме была очень хорошая, а общая стоимость скульптур превышала \$100 000. Но так как пожилые люди очень хотели продать дом и при этом понимали, что им некуда девать мебель, то сказали «Ну и пусть!» и согласились на все условия, хотя в итоге получили гораздо меньше, чем изначально рассчитывали.

ГЛАВА 19

Метод отказа от переговоров

Это один из наиболее эффективных инструментов при переговорах. Никогда не стоит начинать серьезные переговоры, если вы не готовы встать и уйти в случае, когда не можете достигнуть самых важных для себя целей.

Ранее мы уже говорили, как важно просчитывать различные варианты действий (глава 12) и знать, какие есть еще пути. Очень важно узнать как можно больше о партнерах: каковы их реальные цели и потребности, какие у них сложности и проблемы. Когда вы начинаете переговоры, у вас должна быть вся нужная информация, так чтобы вы могли вообще отказаться от сделки, если вас не устроят условия или цена.

В противном случае вам не останется никакого иного выбора, кроме как найти способ согласиться с партнером. Когда у вас нет других вариантов действий, у вас нет выбора. Когда вы лишены выбора, вы лишены свободы.

А чем больше у вас свободы в переговорном процессе, тем более выгодную сделку вы можете заключить.

Будьте готовы отказаться от переговоров

Ведя переговоры, я делаю все возможное, чтобы свободно отказаться от сделки в любой момент, что дает мне огромное преимущество и значительно укрепляет мои позиции. Этот метод практически всегда обеспечивает более выгодную сделку, чем если бы я не просчитал возможные варианты и не захотел «спустить курок».

Пользуйтесь им, когда хотите получить самую низкую цену при покупке и самую высокую — при продаже. На переговорах я часто говорю: «Просто назовите мне вашу лучшую цену, и я скажу вам, буду ли я это покупать или нет».

Воспользуйтесь преимуществом

Подобное утверждение часто обезоруживает вторую сторону. Мои деловые партнеры предполагали начать с абсолютно другой цены. Теперь же они столкнулись с угрозой, что я откажусь от переговоров в самом начале, если их цена окажется неприемлемой.

Или, выступая в роли покупателя, я часто говорю продавцу: «Назовите мне цену, ниже которой вы не продадите. Скажите окончательную цену, и если она меня устроит, мы можем начать обсуждение. Если нет, я откажусь от сделки, и мы о ней забудем».

Очень часто при таком подходе вы сразу же получаете цену гораздо ниже той, с которой планировала начать вторая сторона.

Откажитесь от уловок

Я предпочитаю действовать без уловок, особенно когда у меня мало времени. Я стараюсь сразу узнать окончательную цену. Я покупал дома, автомобили, бытовую технику и многие другие вещи при помощи этого метода. Когда я что-то продаю, то почти все переговоры начинаю со слов: «Это наименьшая цена, которую я приму. Если для вас эта цена неприемлема, я все понимаю».

Иногда меня спрашивают: «Что если вы на самом деле хотите приобрести товар или услугу, но вы сами загнали себя в угол, сказав, что уйдете?»

Все просто. Помните, что отказ от сделки — это всего лишь еще один метод ведения переговоров. Вы можете встать и выйти из комнаты переговоров или магазина, а затем вернуться обратно. Но основное правило гласит: вы никогда не узнаете, какова оптимальная цена, пока не встанете и не пригрозите, что откажетесь от сделки.

Уроки, извлеченные при покупке автомобиля

Когда я захотел купить жене новую машину, мы отправились в салон, в котором продавалась нужная модель. Вместе с нами поехали еще два наших друга, которые хорошо разбирались в вопросе. Выбрав нужный автомобиль, мы начали договариваться о цене. Однако прежде всего я сказал: «Я работаю в этом бизнесе уже много лет. Я точно знаю, какова заводская цена этих автомобилей и какую прибыль вы должны получить с одной машины, чтобы оставаться на плаву. Пожалуйста, назовите мне самую лучшую вашу цену, и я скажу, приемлема ли она для нас. Устроит вас такой вариант?»

Продавец-консультант просияла и согласилась. Затем она предложила нам цену в \$30 000 за автомобиль, который, по моей информации, дилер мог продать за \$25 000 и все еще остаться с прибылью.

Я посмотрел на предложенную цифру и ответил: «Спасибо. Я могу сделать следующее: я заплачу вам \$25 000 наличными за этот автомобиль прямо сейчас, эта цена окончательная, с учетом всех налогов и сборов». Когда она продолжила настаивать, что цена в \$30 000 — оптимальный возможный вариант, мы все встали и направились к выходу. Продавец побежала за нами следом и сказала, что ей нужно проконсультироваться с менеджером

по продажам. Через некоторое время она вернулась и предложила «самую лучшую» цену в \$28 995. Мы вновь направились к выходу.

Так мы ходили туда-сюда три или четыре раза. Продавец-консультант возвращалась и пыталась убедить нас, что предлагает самую низкую возможную цену, и мы снова собирались уходить. В конце концов она вместе с менеджером по продажам и другими участвовавшими в процессе людьми предложила мне купить автомобиль за \$25 000.

Помните, вы никогда не узнаете, какова лучшая цена, пока не встанете и не уйдете. Вы просто должны набраться смелости сделать это раз и повторять вновь и вновь, пока это не станет привычной и естественной частью ваших переговоров.

ГЛАВА 20

Переговоры никогда не заканчиваются

К переговорам следует относиться как к непрерывному процессу. Переговоры никогда не бывают окончательными. Если вы получили информацию, меняющую вашу ситуацию, возвращайтесь к своим деловым партнерам и просите пересмотреть условия.

Мы уже говорили о «китайском договоре». Если вы ведете переговоры с деловыми партнерами, с которыми намерены продолжать сотрудничать и далее, то должны обязательно принимать во внимание их интересы. Выразите готовность повторно вернуться к обсуждению условий договора, если условия, о которых вы договорились, перестанут их удовлетворять.

Никогда не считайте, что дверь за вами закрывается окончательно и бесповоротно, стоит вам подписать соглашения. Всегда будьте готовы вернуться и попросить деловых партнеров пересмотреть условия договора. При

самом неудачном раскладе они просто откажут. Однако в большинстве случаев, когда речь идет о долгосрочном сотрудничестве, опытные бизнесмены найдут возможность пойти вам навстречу, учитывая произошедшие изменения.

Предложите что-то взамен

Прося деловых партнеров пересмотреть условия договора, вы должны предложить им что-то взамен. Никто не будет всерьез обсуждать с вами возможность изменить согласованные условия, пока вы не покажете, какие преимущества или выгоду получают они. Ваша задача — определиться, что вы можете предложить, прежде чем просить о новых условиях, которые так или иначе обернутся для партнеров определенными издержками.

Подумайте, какой бонус вы можете предложить второй стороне в качестве стимула для возобновления переговоров. Составьте список этих предложений и «продайте» вашу просьбу о пересмотре условий на основе этих преимуществ для второй стороны.

Идите в банк

В моей карьере был момент, когда я испытывал серьезные финансовые трудности. Из-за экономического

кризиса мой бизнес сократился почти вдвое. На мне был кредит, по которому я больше не мог совершать ежемесячные выплаты. Что делать?

Я знал маленький секрет банковской сферы. Если заемщик прекращает выплаты по кредиту, то у банковских сотрудников, выдавших кредит, бывают серьезные неприятности с непосредственным начальством. Однако вы можете поддерживать кредит, если ежемесячно выплачиваете проценты. Пока банк получает проценты на основную сумму долга, которую выдал, по банковским документам кредит проходит как действующий и неприятностей ни у кого нет.

Так что я отправился к своему банковскому менеджеру Бобу Мюррею и объяснил ему, что не могу ежемесячно вносить платежи в счет погашения основной суммы долга, но готов поддерживать действующий кредит за счет выплаты процентов, если он пойдет мне навстречу и даст несколько месяцев, пока мои дела не улучшатся.

К моему удивлению, он сразу же согласился. Он при мне изменил условия погашения кредита, рассчитал ежемесячную сумму по выплате процентов и спросил, смогу ли я выплачивать эту сумму каждый месяц.

Я уверил его, что да. Он сердечно меня поблагодарил, пожал мне руку, и наши деловые отношения ничуть не пострадали.

Поговорите со своими кредиторами

В другом случае, когда мой бизнес испытывал серьезные затруднения, я не мог расплатиться по всем счетам. Я должен был заплатить сумму в несколько тысяч долларов за печать, аренду, оборудование, доставку, ведение бухучета, юридические услуги и многое другое. Я оказался в очень неприятной ситуации.

Тем не менее, вместо того чтобы не отвечать на телефонные звонки и прятаться от тех, кому я был должен деньги, я составил полный список всех этих людей, а затем лично встретился с каждым. Всем им я сказал примерно следующее:

«Из-за экономической рецессии мой бизнес переживает не лучшие времена. Но свет в конце тоннеля виден. Я думаю, что через три месяца или полгода мои дела наладятся и я смогу выплатить вам все, что должен, до последнего цента, к тому же с процентами. Однако если вы продолжите звонить мне и настаивать на немедленном погашении долга, я просто начну процедуру банкротства компании и умою руки. Вы в этом случае не получите ни цента. Что вы предпочтете?»

Бизнесмены могут идти навстречу

И вновь удивительно, но они сказали: «Если вы будете ежемесячно зачислять на ваш счет хотя бы скромную сумму, это позволит нам поддерживать ваш счет в действующем состоянии. В этом случае мы продолжим сотрудничество с вами, пока ваш бизнес не наладится и вы не сможете выплатить весь долг».

Так мы и поступили. Выиграли все. В течение полугода мой бизнес восстановился, и я закрыл все долги.

Если вы попали в сложную ситуацию из-за условий, на которые согласились раньше, или из-за расходов, которые не можете покрыть прямо сейчас, не бойтесь вернуться и попросить деловых партнеров о пересмотре условий. Если вы достаточно убедительны и предлагаете разумное решение, вы удивитесь, насколько разумными окажутся и другие люди.

ГЛАВА 21

Эффективный переговорщик

Каковы отличительные особенности людей, способных эффективно вести переговоры, и как можно понять, являетесь ли вы одним из них? Если вы понаблюдаете, то заметите несколько основных черт.

Во-первых, такие люди относятся к переговорам как к постоянному процессу, который никогда не прекращается. Они воспринимают всю нашу жизнь как процесс поиска компромисса между конфликтующими сторонами. Это происходит ежедневно и практически во всех областях. В выигрыше должны остаться обе стороны (однако иногда этот идеал не является ни желаемым, ни необходимым).

Эффективные переговорщики отличаются открытостью и легко приспосабливаются к меняющимся обстоятельствам. Они не стоят на своем до последнего. Плохие переговорщики ни на шаг не отступают от намеченного ранее единственного пути, даже если ситуация изменилась.

Эффективные переговорщики демонстрируют гибкость и быстро определяют общие цели. Они готовы изменить свою позицию или отказаться от нее, если в свете новой информации это кажется более логичным.

Эффективные переговорщики всегда готовы к сотрудничеству, а не к развитию противостояния. Они не относятся к переговорам как к сражению и не считают партнеров врагами.

Отличные переговорщики склонны скорее к созиданию, чем к конкуренции. Они не просто желают выиграть, но пытаются найти решение, которое устроило бы обе стороны.

И наконец — что самое важное, — они не манипулируют людьми. Они не прибегают к трюкам или обману, чтобы склонить другую сторону к невыгодному для той решению, при котором они сами выиграют, а их деловые партнеры проиграют.

В случае единичной сделки хороший переговорщик делает все возможное, чтобы добиться лучших условий. На каких бы условиях они ни сошлись, вероятнее всего, эти стороны больше никогда не встретятся. Цель в том, чтобы заключить самую выгодную сделку.

Однако если стороны связаны долгосрочными отношениями и будут продолжать сотрудничество, отличный переговорщик станет думать о следующих переговорах до того, как окончательно согласованы условия

по текущим. Образ мышления переговорщика должен быть направлен на перспективу.

За долгие годы коммуникативной практики я ни разу не видел, чтобы эффективным переговорщикам удалось заключить хорошую сделку, используя какие-то хитрые трюки. Существует много книг и курсов, где рассказывается, как использовать методики типа «смены ролей» и «хороший парень/плохой парень», при помощи которых вы стараетесь психологически манипулировать партнерами и склонять их к определенному решению. Эти методы редко действуют в реальном мире.

В реальном мире самыми успешными оказываются честные, искренние люди, которые четко понимают, чего именно хотят добиться, и стремятся заключить соглашение, устраивающее обе стороны.

Чтобы быть успешным переговорщиком, не нужно быть хитрым манипулятором. Наоборот, вы должны быть открытым и честным, знать, чего хотите, и затем пробовать найти лучший способ, чтобы это получить, обсуждая проблему с другой стороной.

«Четыре кита»

Помните о «четырех китах», на которых покоится успех любого переговорного процесса. Если вы уясните эти четыре основополагающих принципа ведения

переговоров, то превратитесь в отличного переговорщика и навсегда останетесь таковым.

Собирайте информацию и готовьтесь заранее. Более сильной позицией всегда обладает сторона, имеющая больше информации и больше вариантов действий. Готовьтесь к переговорам заранее и попытайтесь получить всю возможную информацию о целях, потребностях и обстоятельствах другой стороны.

Просите то, что хотите получить. Чтобы добиться успеха, заявите о своем желании. Скажите: «Прежде чем мы начнем, я хотел бы поделиться с вами, какого результата действительно хочу добиться в ходе переговоров». Не бойтесь просить слишком много, начиная переговоры, особенно когда речь идет о цене и условиях: эти элементы всегда можно обсудить и изменить.

Ищите взаимовыгодное решение. В любых долгосрочных деловых отношениях не пытайтесь манипулировать другой стороной, чтобы добиться условий, выгодных вам, но неудобных контрагенту. Ищите взаимовыгодное решение или откажитесь от сделки. Если сегодня вы заключите контракт, от которого страдает другой человек, это вернется к вам бумерангом и обойдется гораздо дороже, чем краткосрочная выгода.

Практика, практика и еще раз практика. Вступайте в переговоры при любом удобном случае. Неважно, покупаете ли вы одежду, автомобиль, бытовую технику или недвижимость, — обязательно тренируйтесь, тренируйте и еще раз тренируйте свои навыки переговорщика. Способность эффективно договариваться приходит только с постоянной практикой. Благодаря ей вы сможете до конца своих дней получать на 20 процентов больше или платить на 20 процентов меньше. Хорошие переговорные навыки помогут сэкономить деньги, время и энергию. Они могут значительно повысить вашу персональную эффективность и в значительной степени повлиять на ваш карьерный и личный успех.

Эффективными переговорщиками не рождаются, ими становятся. Хорошая новость: вы тоже можете научиться, если начнете применять то, о чем узнали из этой книги, и будете вновь и вновь практиковаться в использовании этих методик, пока они не станут вашей второй натурой. У вас будет достаточно возможностей, так как переговоры — это процесс длинной в жизнь. Он не заканчивается никогда.

Удачи!

ОБ АВТОРЕ



Брайан Трейси — один из самых популярных спикеров в мире.

Он родился в 1944 году в Канаде и был одним из четырех детей в небогатой семье. Трейси бросил школу и в начале пути был рабочим на фабрике, менял одну низкооплачиваемую работу на другую и даже был моряком, объехав немало стран.

Настоящая карьера Брайана Трейси началась в двадцать с небольшим, когда он стал торговым агентом. С этого момента Трейси начал изучать техники продаж и опыт лучших продавцов, пытаясь понять, что делало их таковыми. Полученные знания он применял на практике и уже через несколько лет добился впечатляющих результатов, получив должность директора по операционной

деятельности в девелоперской компании с капиталом в двести шестьдесят пять миллионов долларов.

С 1981 года Брайан Трейси начал вести семинары по психологии успеха. Его цель — помочь людям достичь поставленных целей.

За годы карьеры профессионального лектора аудитория Трейси составила несколько миллионов человек. Он работал с Motorola, Hewlett Packard, «Сбербанком», Coca-Cola и другими лидерами.

Трейси говорит на четырех языках, он посетил с выступлениями больше восьмидесяти стран, несколько раз был в России.

Его книги (а на сегодняшний день их больше сорока) переведены на несколько десятков языков.

Брайан Трейси женат, у него четверо детей.