

**Гэвин Кеннеди**

**Договориться можно обо всем (Часть 1)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.**

**Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть  
осуществлены только с согласия правообладателей**

# Предисловие

Я объясняю успех двух первых изданий книги «Договориться можно обо всем!» тем, что она говорит на языке сделки. Именно на этом языке говорят профессиональные переговорщики во всем мире.

В первом издании (1982 г.) я писал, что освещавшиеся в книге темы и вопросы были предметом семинаров «Договориться можно обо всем». Этот материал издан в форме книги для того, чтобы удовлетворить огромную потребность переговорщиков в тестах на самооценку, которые я активно использовал на своих семинарах. (Как вы понимаете, трудно удерживать внимание людей в течение шести часов одной непрерывной лекцией.)

Во втором издании (1989 г.) я убрал две главы и добавил четыре новых — в основном о переговорах с иностранными партнерами в Японии, США, на Ближнем Востоке и в странах третьего мира.

Для того, чтобы включить в книгу новые материалы и стратегии, используемые в моих текущих семинарах, я существенно сократил предыдущий вариант. Семь глав были выброшены, а девять новых вошли в книгу.

Структура тестов на самооценку, предваряющих каждую главу, осталась прежней. Но теперь вместо баллов (достаточно произвольных) данному вами ответу присваивается категория, которая относит его к условно-аналогичному поведению одного из четырех типов: Осли, Овцы, Лисы или Совы.

Эти аналогии придумал не я: впервые я наткнулся на них в отчете моего коллеги Боба Ли, посвященном управленческой политике. Однако, насколько мне известно, названные типы впервые приложены к практике переговорных процессов.

В книгу они введены с образовательной целью. Я убежден, что люди (и переговорщики яркий тому пример) учатся гораздо лучше, когда учебный процесс происходит в интересной и развлекательной форме. Всякий раз

выбор, который вы будете делать в тестах, поможет вам лучше понять свое поведение — вы сможете идентифицировать его как поведение Ослы, Овцы, Лисы или Совы (см. Приложение 1 «Сетка переговорщика»).

Четыре развернутых сценария переговоров (в главах 4, 8, 13 и 19) подвергнут более серьезному (однако не чрезмерно трудному) испытанию ваши переговорные навыки, нежели вопросы, которые предлагаются в тестах на самооценку. Все четыре сценария взяты из материалов моих семинаров. На текущий момент с этими сценариями уже работали три тысячи переговорщиков, и результаты данной работы очень обнадеживают.

После того, как вы закончите чтение книги, я хочу предложить вам попробовать свои силы в коротком практическом экзамене (Приложение 2). Это сложнее, чем просто прочитать текст или ответить на вопросы тестов и сценариев. Не спешите с ответами (на экзамен отводится примерно два часа). Старайтесь отвечать, внимательно прочитав сценарий и как следует поразмыслив о том, что вы почерпнули из предыдущих 26 глав.

Те из вас, кто хотел бы получить оценку своих ответов, могут отправить их по адресам, указанным в Приложении 2.

Приобретая третье издание моей книги, вы получаете и возможность отослать письмо с описанием одной из проблем, вставших перед вами в реальной практике переговоров, на адрес моей службы *HELPMAIL*. При условии, что вы оплатили почтовые расходы (включая мои!), первое обращение в службу переговорщиков *HELPMAIL* абсолютно бесплатно!

Только, пожалуйста, не надо связываться со службой *HELPMAIL* по телефону — ведь мы не случайно назвали ее *HELPMAIL*, то есть «помощь по почте». Ваш порыв приведет лишь к тому, что мои телефонные линии окажутся перегруженными и я не смогу вести свой бизнес как должно. Во всех прочих ситуациях я буду рад получить от вас весточку и дать свой совет в качестве тренировочного упражнения. Рекомендации о том, как и куда писать, вы найдете в Приложении 3.

Я убежден, что, повышая ценность своего продукта, мы тем самым делаем хороший бизнес. Тысячи писем, полученные мною за последние четырнадцать лет (со времени публикации первого издания), служат свидетельством того, насколько популярен такой тип общения. Нововведения, предложенные нами в нынешнем издании, позволят

сделать это общение более полезным и эффективным.

Я приглашаю моих читателей на соревнование. От вас зависит, побьем ли мы предыдущие рекорды по количеству и качеству отзывов на книгу — с тем, чтобы в результате вы получили новый, более ценный продукт.

Все, что я писал и пишу, — результат коллективного труда. Без энтузиазма, которым заряжала меня работа с клиентами, чья переговорная практика давала мне неисчерпаемый материал, без участия коллег, которыми двигало абсолютное бескорыстие, без поддержки моей семьи, чье терпение поистине неисчерпаемо, ни одна строчка, ни одно слово, ни даже единый знак препинания не появились бы на этих страницах. Страницах, которые — и я в это верю — станут для вас увлекательной и полезной экспедицией в одну из интереснейших областей нашего мира: область профессиональных переговоров.

Как всегда, эта книга — как и вся моя жизнь — посвящена Патриции.

Gavin Kennedy  
Negotiate Limited  
99 Caiyside  
Edinburgh EH10 7HR  
United Kingdom

Tel: [44] (0) 131 445 7571  
Fax: [44] (0) 131 445 7572  
email: [gavin@negotiate.demon.co.uk](mailto:gavin@negotiate.demon.co.uk)  
[www.negotiate.co.uk](http://www.negotiate.co.uk)

## ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 1

### Правда или ложь?

Прочитайте следующее предложение и быстро решите, считаете ли вы его истинным или ложным, сразу же поставив галочку в соответствующем квадратике до того, как перевернете страницу.

*Столкнувшись с тяжелым оппонентом, лучше уступить что-нибудь не слишком ценное для того, чтобы создать атмосферу доброжелательности.*

Да

☐

Нет

☐

## Глава 1

# О Совах, Лисах, Овцах и Ослах, или Почему девятнадцать тысяч переговорщиков могут ошибаться

Самая первая строчка рецепта жаркого из кролика гласит: «Сначала поймайте кролика».

Нет особого смысла делать что-то еще до тех пор, пока вы не схватили неуловимого кролика (во всяком случае не стоит рассчитывать на то, что он у вас уже есть).

Точно так же, прежде чем включиться в работу над своим поведением в переговорах, следует обозначить уровень, с которого вы начинаете. Я годами пользуюсь этим простым вопросом (всего одно предложение!), чтобы отделить страстных переговорщиков-романтиков от тех, кто готов признать реальное положение дел и работать, исходя из этого.

К настоящему моменту вы должны были пройти наш первый тест — и желательно без обмана, потому что уже на этом этапе он способен показать вам, как много еще предстоит поработать, чтобы стать хорошим переговорщиком.

Так что, если вы этого еще не сделали, вернитесь к тесту № 1 и выполните задание прямо сейчас!

Возможно, результат теста окажется успешным (поздравляю), но не думайте, что этот успех (или случайная удача?) избавляет вас от необходимости читать все остальное. Ни в коем случае. Поймать кролика — всего лишь первая строчка рецепта, и предстоит сделать еще очень многое, прежде чем вы сядете за ужин.

Если вы успешно сдали первый экзамен, то можете продолжать чтение с определенной уверенностью в своих силах. Если нет — вы должны продолжать чтение в надежде эту уверенность обрести.

Сразу же хочу сделать оговорку для моих читателей-вегетарианцев: кроличье рагу — это удобная аналогия, а не принципиальный вопрос, на котором стоит заикливаться. Можно взять и первую строчку из рецепта морковного супа: «Сначала выдерните несколько морковок...» Но согласитесь, что это гораздо более легкая задача, чем поймать кролика, а соответственно и менее эффективный способ подчеркнуть главную мысль. (Тут же заявляю, что защитников прав морковки я тоже не хотел оскорбить.)

В тестах на самооценку более всего значим именно немедленный ответ, потому что ваша мгновенная реакция на контекст и ситуацию реальных переговоров определяет все ваше поведение переговорщика. У вас просто не будет времени на длительный поиск подводных камней, скрытых в вопросе.

За прошедшие годы около 20 тысяч переговорщиков разных специальностей из разных стран с различным опытом переговоров пробовали себя в этом тесте. Перекос в сторону одного из ответов был подавляющим. Отношение составило примерно 20:1.

Даже те, кто посещал другие программы по ведению переговоров, в моем тесте показали тот же самый результат — отношение 20:1. (В этот момент я обычно намекаю, что им стоило бы потребовать назад свои деньги.)

Итак, мое мнение: *утверждение теста — ложь* (ответ «Нет»).

На этом месте во время наших семинаров обычно раздаются недоуменные восклицания тех участников, кто поставил галочку рядом со словом «Да». Как показывает опыт, лишь немногие из них настаивают на истинности этого утверждения после того, как осознают, какие выводы в реальности следуют из цепочки мыслей, приведших их к такому заключению. И, к сожалению, каждый год находятся один-два человека, готовых скорее пойти на эшафот, чем принять мои аргументы.

Так вот, мой первый посыл. Ваше поведение в переговорах в большой степени зависит от вашего отношения к составным элементам ситуаций, в которых вам приходится делать мгновенный выбор (нередко под давлением), — какие действия следует предпринять. Если это отношение базируется на непонимании того, что входит в практику переговоров, вы неизбежно будете вести себя во многих ситуациях менее адекватно, чем в том случае, когда вы уже тщательно проанализировали свои взгляды — а

именно это вам предстоит проделать в ходе работы над книгой.

Вот почему тест № 1 — это лакмусовая бумажка вашего понимания переговоров. Выбор ответа демонстрирует ваше отношение к описываемой в тесте ситуации. То, как вы отреагируете на мою оценку сделанного вами выбора, также станет индикатором вашего понимания того, что из себя представляет переговорный процесс.

А теперь разберем подробно ту путаницу понятий, которая обнаруживается, когда вы, как и подавляющее большинство, поместили тест № 1 значком в графе «Да».

- **«Столкнувшись с тяжелым оппонентом...»**

Вам стоит поразмыслить над тем, какие образы вызывают у вас слова «тяжелый оппонент». Я уверен, что вам приходилось иметь дело с людьми, которых и святой отнес бы к «тяжелым», а некоторых из них вам, возможно, хотелось бы как следует огреть по голове.

Они могут вести себя нелояльно (агрессивно, оскорбительно, сварливо и т.д.) и/или всячески затруднять переговорный процесс (перебивая, выдвигая непомерные требования, с ходу отбрасывая любые ваши предложения, подгоняя и т.д.). Поскольку в предложении слово «тяжелый» стоит рядом со словом «оппонент», картина складывается полная.

Кстати говоря, в этой книге я редко пользуюсь словом «оппонент». Я предпочитаю говорить о тех, с кем мы ведем переговоры, как о потенциальных партнерах, если мы хотим прийти к какому-то соглашению.

- **«...лучше...»**

«Лучше» — сравнительная степень слова «хорошо», поэтому не стоит торопиться, если вы не знаете наверняка, *лучше* чего конкретно. В данном контексте ваш выбор уж точно не лучше имеющейся альтернативы.

- **«...уступить...»**

К тому времени, как вы закончите читать «Договориться можно обо всем!», вы уже будете знать, насколько осторожными должны быть все переговорщики в отношении уступок и привычки уступать. Конечно, уступки обычны в языке переговоров, но на ваше



подсознание слова типа «уступать» или «уступка» оказывают самое пагубное влияние. Они дез ориентируют переговорщика и провоцируют поступки, губительные для переговоров.

Короче говоря, никогда не уступайте ни в чем *без получения чего-то взамен.*

Никогда не *отдавайте* даже йоту — *обменивайте ее!*

- **«...что-нибудь не слишком ценное...»**

Для кого не слишком ценна ваша уступка? Для вас? Или для вашего собеседника?

Если она не слишком ценна для вас, возможно, вы слишком сконцентрированы на себе в вашей стратегии. Решает не то, насколько что-то значимо для вас, — гораздо важнее, насколько это «что-то» важно для другой стороны.

То самое «что-то», которое вы уступаете, может значить для другой стороны гораздо больше, чем для вас. Если это действительно так, то ни в коем случае нельзя выбрасывать это «что-то» на ветер. Раз для него это ценно, то надо подумать, что вы можете получить взамен.

В этом — сущность переговоров!

- **«...чтобы создать атмосферу доброжелательности...»**

Отличное намерение, не поспоришь. Однако верно ли ваше убеждение, что, уступая в чем-то «тяжелым» людям, вы способствуете их доброжелательному отношению к вам? Здесь таится огромная ошибка.

С какой стати уступки создадут атмосферу доброжелательности? Уступки — лишь реакция на нелояльное поведение, своеобразная награда за него. А то, что вознаграждается, обычно затем активизируется.

Вот почему «тяжелые» люди ведут себя именно так, как они себя ведут. Истеричная манера ведения переговоров как раз и нацелена на то, чтобы добиться уступчивости. А вы ее непременно проявите, если позволите себя запугать. И здесь трогательное стремление к доброжелательности не станет вашим оправданием.

Перечисленные пять ошибок привели вас к неверному ответу. Они говорят о том, что вы весьма легкомысленны при выборе модели

поведения в переговорном процессе. В ходе работы над книгой вы обнаружите причины этих и других ошибок.

А теперь давайте разделим варианты поведения на переговорах на четыре типа: поведение Ослов, Овец, Лисов и Сов.

Каждое из этих животных символизирует набор характеристик, проявляющихся в ходе переговоров. Ответы на все приводимые тесты привязаны к одной из четырех характеристик таким образом, чтобы вы могли сразу же классифицировать свой выбор после ответа на каждый вопрос теста. Вы сможете проследить и за тем, как вы переходите из группы в группу в зависимости от выбранного варианта поведения.

Итак, в ситуации переговоров, когда вам нужно быстро решать, как действовать, ваш выбор будет соответствовать характеристикам одной из четырех групп.

- **Ослы.** Вы пребываете в блаженном неведении относительно существующих возможностей. Обычно это проявляется в склонности к непродуманному, предсказуемому и упрямому сопротивлению, когда того, что вы получаете (как правило, не слишком многое) в результате переговоров, явно недостаточно, чтобы признать их успешными. Также Ослы обычно руководствуются глубоко укорененными в них самих принципами.

*Там, где царит незнание, «тупое» поведение возникает как бы само собой.*

- **Овцы.** Вы считаете, что получить хоть что-нибудь — уже хорошо. Вы послушно принимаете выбор, сделанный другими людьми, следуя за ними, как овцы на бойню. Вы демонстрируете определенную прагматичную гибкость, но остаетесь при этом жертвой влияния других. У вас нет желания драться за свои интересы. Вы предпочитаете скорее сдаться, чем разозлить другую сторону — или даже разочаровать ее!

*Нога еще не топнула, а вы уже забились в угол.*

- **Лисы.** Вы действительно понимаете, что происходит, и твердо убеждены, что заслуживаете того, чего добиваетесь. Многие Лисы преуспевают только благодаря своей изворотливости. Вдобавок вы любите поумничать, увлекаясь игрой ради самой игры. Ваш прагматизм почти не имеет границ, вы мастерски играете на всех слабых струнках Овец. И уж, конечно, люди, делающие «ослиный» выбор, для Лисов не проблема.

*Хитер настолько, что и сам себя хитрее.*

- **Совы.** Ваш стиль переговоров демонстрирует, что у вас хватает мудрости оценить долгосрочные выгоды. Для этого вы строите прочные отношения с другой стороной и в результате добиваетесь того, чего действительно заслуживаете. Вы Сова и в том случае, если полностью готовы к опасностям и возможностям, которые вытекают из сделанного вами выбора поведения. Вас уважают за то, что вы делаете, и за то, как вы это делаете. (Вы, конечно же, не станете эксплуатировать Овец, Лисов и Ослов.)

*Всем переговорщикам стоит помнить: многие Совы — это скрытые Лисы!*

Ну и куда бы вы поместили себя, если бы бесстрастно наблюдали собственное поведение на переговорах со стороны?

Пометьте нужную ячейку в таблице:

Как переговорщик я в большей степени:

ЛИС	СОВА
ОВЦА	ОСЕЛ

На протяжении всей книги у вас будет много возможностей лучше понять все особенности вашего поведения и отношения к переговорному процессу, вы многократно будете перескакивать из одной ячейки таблицы в другую. Все тесты классифицируют выбор, который вы делаете, — но не волнуйтесь, если вы окажетесь в графе, в которой не хотели бы оказаться.

Продвигаясь от теста к тесту, вы можете сменить ярлык-определитель не раз и не два!

Тесты на самооценку, предваряющие каждую главу, дают вам от двух до четырех возможных вариантов ответа. Но только за один из них компетентным переговорщикам можно поставить «пятерку».

Признаюсь сразу, что мои варианты ответов подходят не всем читателям. Тесты на самооценку и моя «звериная» классификация проверялись в ходе наших семинаров на тысячах практикующих переговорщиков — и, судя по оживленным дискуссиям, которые они вызывали, читательская аудитория воспринимает мою классификацию неоднозначно.

В этом по сути и есть истинное назначение моих классификаций и тестов — вызвать оживленную дискуссию. Ничто не может быть более скучным, чем предсказуемая «безопасная» презентация идей, которая никого не оскорбляет просто потому, что никого не провоцирует. Я предпочитаю вызывать живой интерес в процессе обучения. Я рад, когда со мной не соглашаются, это всегда полезно — хотя бы потому, что лишний раз позволяет человеку утвердиться в своих взглядах на искусство ведения переговоров.

Свое видение проблемы я подробно излагаю на страницах книги. Когда вы дойдете до моих комментариев в конце каждой главы, у вас будет возможность пересмотреть сделанный вами выбор. Однако если вы по-прежнему со мной не согласны — прекрасно. В конце концов мы ведем переговоры, чтобы устранить разногласия, однако жизнь такова, что это удастся не всегда.

В третьем издании к уже имевшимся коротким историям и случаям из жизни я добавил несколько более развернутых *сценариев переговоров* для того, чтобы вы могли проверить свои переговорные навыки в более сложных ситуациях.

Я по собственному опыту знаю, что так называемого «искусства сложных переговоров» просто не существует. Есть лишь постоянное практическое приложение ваших базисных знаний и умений ко все более сложным ситуациям. Поэтому настоящее издание «Договориться можно обо всем!» ставит перед вами новые проблемы и задачи. По мере работы над ними вы сможете наблюдать за собственным прогрессом на пути к тому, чтобы стать компетентным и профессиональным переговорщиком.

Вас, думаю, позабавит и то, что раз за разом делая свой выбор, вы обнаружите, что скачете от Ослов к Овцам, от них к Лисам, далее к Совам — и обратно!

Не забудьте делать соответствующие пометки в «Сетке переговорщика» (Приложение 1). По мере чтения книги вы сможете следить за тем, к какому типу переговорщика вы относитесь в данный момент и что нужно сделать, чтобы подходить к процессу переговоров иначе.

И запомните: главное не то, кем вы были в начале нашего путешествия, а то, кем вы стали к концу 26-й главы.

Вся философия нашей книги построена на понимании ключевых навыков ведения переговоров и приложении их к практике. Вам следует постепенно избавляться от повадок Овцы, соглашаясь с тем, что решат за вас другие, — и становиться похожими на уверенную в себе Сову, способную получить свое, не эксплуатируя при этом других.

## Комментарии к тесту на самооценку № 1

---

Сейчас вам нужно сделать пометку в соответствующей колонке «Сетки переговорщика» (Приложение 1) в соответствии с моими комментариями вашего ответа на тест № 1.

**Если вы считаете, что утверждение теста было правдой (ответ «Да»), пометьте тест № 1:**

- как выбор Осла, если при этом вы не согласны с некоторыми или всеми моими объяснениями пяти ошибок, если для вас неприемлема как моя оценка вашего ответа, так как и мои аргументы;
- как выбор Овцы, если вы согласны с тем, что все поняли неверно, готовы признать свою ошибку и учиться на моих комментариях.

**Если вы ответили «Нет», обведите тест № 1:**

- как выбор Лиса, если вы действовали просто наугад, выбрали «Ложь» по каким-то иным соображениям, из-за непонимания предложенного текста и уж, конечно, если вы сжульничали и испытываете искушение сжульничать и на этот раз (!);
- как выбор Совы, если вы предполагали нечто подобное моему объяснению пяти ошибок или знали из собственного практического опыта, что стиль поведения, описанный в тесте, может дорого обойтись.

## Глава 2

# Похвала капусте, или Почему вам необходимо вспомнить давно забытые навыки переговоров

### ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 2

1. У меня большой опыт ведения переговоров. Ваш вариант ответа:
  - а) да;
  - б) не уверен;
  - в) нет.
2. Переговорщик заинтересован только в победе:
  - а) возможно;
  - б) нет;
  - в) да;
3. Мы можем вести переговоры только при условии, что одинаково оцениваем факты:
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) зависит от того, что считать «фактами».
4. Если другая сторона не принимает мои разумные предложения, я могу просто прекратить переговоры:
  - а) нет;
  - б) да;
  - в) может быть.

Ваши первые переговоры происходили на кухне, а не в конференц-зале. Искусству переговоров вы обучались не на работе. Вы учились переговорам без всяких усилий, неудержимо стремясь к тому, что вам хотелось получить, и тем самым удовлетворить свое сиюминутное желание.

Да-да, вы начинали переговорную практику еще ребенком в подгузниках — задолго до того, как облачились в деловой костюм. Что такое плач младенца, если не предложение сделки? «Если ты накормишь меня, перепеленаешь и т.д., я прекращу орать!»

Шло время, и вы становились все более хитрым переговорщиком (в каждом ребенке скрывается Лис!). Вы выдвигали все более замысловатые требования, а умение выбрать нужного взрослого достигло такой степени изощренности, которой позавидовал бы любой профессионал прямого маркетинга. А ведь вам, наверное, не было и пяти лет.

Вы усвоили, что выдвигать свои требования лучше всего перед самым началом трансляции футбольного матча или другой интересной для взрослых передачи. В такой момент они готовы почти на все, просто потому, что хотят от вас избавиться. Это гораздо эффективнее, чем обратиться к ним *после того*, как их любимая передача началась. К тому же в последнем случае они реагировали бы крайне негативно на ваши попытки отвлечь их своими несвоевременными требованиями.

Вы поняли, что бабушки с дедушками обычно более сговорчивы, чем родители, — и быстро научились поднимать планку своих требований повыше. Вы безошибочно выбирали нужный момент, чтобы обратиться к нужному члену семьи. Вы научились лестью выманивать требуемое у того из взрослых, кто находился в состоянии войны с кем-то из родственников, особенно если улыбкой или объятиями давали ему понять, что вы — на его стороне (Лис снова высунул свою мордашку!).

## ***Как вести себя с лучшими переговорщиками в мире***

***(читать с особым вниманием, если вы ответили «Да» на вопрос теста № 1)***

Дети убеждены, что все, чего они хотят, не стоит абсолютно ничего, а единственной помехой на пути к обретению желаемого являются их родители. Потому-то они без устали требуют и требуют — и, как правило, вы сдаетесь.

Все взрослые прекрасно знают, как надо воспитывать детей, — но только тогда, когда речь идет о чужих детях, а не о своих собственных. Мы постоянно натываемся на «экспертов», которые точно знают, как унять раскапризничавшееся дитя в супермаркете, на автобусной остановке, на загородном пикнике или в приемной врача — особенно когда дрыгающее ногами чадо не их собственное. Куда как реже встречаются люди, которые в подобной ситуации умудряются унять своего ребенка.

В мире ребенка вы — бездонный, неисчерпаемый колодец. Все его потребности, нужды и запросы удовлетворяются даром: еда, одежда, тепло, крыша над головой, общение, развлечения, любовь, поддержка, телевидение и Интернет. Но те, кто привык к обслуживанию по первому кивку, чрезвычайно требовательные клиенты. Малейший перебой в непрерывной череде услуг — и они закатывают истерику. Впрочем, истерику они закатывают и тогда, когда все идет как надо, — просто чтобы держать вас в тонусе. Дети ведут себя тихо только тогда, когда делают что-то запретное.

Сила детей-переговорщиков заключается в асимметрии ценностей — их и ваших. Они быстро подмечают, что важнее всего для вас — и, угрожая отнять у вас это, добиваются того, что нужно им. Если вы жаждете тишины и покоя, вам гарантированы шум, гам и беспорядок до тех пор, пока требования другой стороны не будут удовлетворены (бутылочка молока, конфеты, часок игры перед сном и т.д.).

Взрослых, желающих посмотреть телевизор, дети отвлекают до тех пор, пока те не сдадутся; родителей легко поставить в неловкое положение на людях, закатив истерику, от которой можно только откупиться: мороженым, шоколадом, игрушками и тому подобным. Короче говоря, дети знают, как настаивать на своем, — и они не останавливаются ни перед какими карательными мерами. Классический терроризм.

Конечно, все родители пытаются время от времени контратаковать, а некоторые даже делают это регулярно. Они принимают решительные меры или, по меньшей мере, угрожают такие меры принять: «Еще раз, и



*ты отправишься в постель / не увидишь Санта-Клауса / не приведешь домой друзей». Часто угроза далека от жизни («Если ты не прекратишь, мы отправим тебя домой и до конца отпуска будем развлекаться сами»), но такими фантазиями можно запугать разве что самых маленьких. В том возрасте, когда дети уже в состоянии распознать нереалистичность угрозы, они начинают требовать еще большего — и вы пасуете, дабы обрести желанный покой.*

Конечно, это срабатывало не всегда. Порой вы плакали от отчаяния, потому что не добивались своего, как бы ни пытались. В мрачных размышлениях о том, что весь мир против вас, вы решали в следующий раз быть умнее, расчетливее и упорнее в достижении абсолютно заслуженной вами цели — Лис постепенно набирал силу!

Но при этом в вас развивались и противоположные качества. Вы могли прийти к заключению, что лучший способ получить желаемое — полностью удовлетвориться тем, что готовы дать вам взрослые. А то, что они готовы вам дать, и есть то, чего вы заслуживаете. Вы улавливаете тихое бление Овцы, в которую готовы превратиться?

Но ваше отчаяние могло вылиться и в приступы ярости. Возмущение от того, что вы не получили требуемое ПРЯМО СЕЙЧАС, могло выплеснуться двумя способами. В большинстве случаев оно принимало форму мрачного согласия — а что поделаешь, если взрослые полностью контролируют то, к чему вы так страстно стремитесь? Однако при этом вы были убеждены в собственной правоте (вам слышен топот копыт Осла, пробивающего себе дорогу?).

Для некоторых же вспышки гнева становились оружием, которое в нужное время обращалось против избранных мишеней (чаще всего младших братьев и сестер, а также беззащитных и робких товарищей в детском саду и школе). Вы начинали понимать: многие люди поддаются давлению — и с его помощью можно добиться своего. Однако вы понимали также, что следует быть осторожным в том, когда и на кого «наезжать». Если вы со временем справились с подобными тенденциями — что ж, будем надеяться, что так оно и есть. Если же вам улыбалась Фортуна и вы встречали множество готовых подчиниться субъектов (Овец), с которыми такая тактика срабатывала, вы всерьез продвигались к тому, чтобы стать Лисом.

Давайте взглянем на обычный переговорный процесс между Аннализой и ее трехлетней дочерью Самантой.

Саманта не хочет есть за обедом капусту, потому у нее уже «полный животик». Аннализа совершенно справедливо полагает, что капуста — необходимая часть «сбалансированного питания» для Саманты, но маме не хочется затевать с трехлетним ребенком дискуссию о роли капусты в диетологии.

Вместо этого она вступает в переговоры, зная, что Саманта обожает мороженое. Она говорит Саманте, что если та не доест капусту, то не получит мороженого.

Глазки Саманты наполняются слезами, но внезапно она решительно хмурит брови. Она отказывается есть капусту, но требует мороженое. Аннализа безуспешно пытается указать Саманте на противоречие: значит, животик был *полным*, но *не настолько полным*, чтобы мороженое в нем не поместилось? Саманта игнорирует собственную непоследовательность, полагая, вероятно, что здесь нет ничего странного: животик вполне может быть очень полным для капусты и совсем не полным для мороженого!

Аннализа пробует новое предложение.

— Ладно, — говорит она, — если ты будешь хорошей девочкой и съешь четыре ложки капустного пюре, то получишь мороженое.

Саманта мотает головой и отодвигает тарелку с капустой подальше.

Аннализе приходит в голову удачная, как ей кажется, мысль: достать мороженое из холодильника, чтобы соблазн был перед глазами девочки.

— Ну хорошо, — говорит она, видя, что Саманта игнорирует и капусту, и мороженое. — Пусть будут две ложки...

Никакого результата. Аннализа ставит тарелку Саманты прямо перед ней и говорит:

— Одна ложка — и можешь есть столько мороженого, сколько захочешь!

На это Саманта дает невербальный ответ. Она просто закрывает глаза ладошками, наотрез отказываясь даже смотреть на тарелку.

— Черт возьми, Саманта! — восклицает Аннализа. — Хотя бы посмотри на капусту — и можешь есть свое мороженое!

Приходилось ли вам наблюдать, а может, и участвовать в таких переговорах — будь то в роли Аннализы или Саманты? На чьей стороне ваши симпатии? И самое главное: какая из сторон выиграла?

Конечно, Саманта получила то, чего добивалась, не обращая внимания на отчаянные попытки матери обеспечить ребенку сбалансированное питание. В преследовании своих интересов Саманта была негибкой. Анна тоже могла бы быть твердой и последовательной. Она могла убрать из дома все мороженое, шоколад, газировку и массу других вкусностей.

Но и это было бы совершенно бесполезным. Спросите работников школьных кафетериев: кто покупает больше всего шоколада, колы и тому подобного? Они скажут вам, что это почти всегда дети, чьи родители не дают им всего этого дома. О том, что думают сами дети по поводу такого «предательства» родителей, вы можете догадаться сами. (Мы все знаем, как они реагируют на подлежащие обсуждению запреты на курение, наркотики и секс.)

## ***Дети против родителей: неравная борьба!***

### ***Дети***

- *Знают, чего хотят.*
- *Знают, как этого добиться (они раскусили своих родителей раньше, чем научились читать).*
- *Абсолютно безжалостны в своем стремлении добиться того, чего хотят.*
- *Не испытывают стыда, раскаяния или чувства вины.*
- *Не испытывают сострадания к ближнему, если это сострадание может помешать им получить желаемое.*
- *Убеждены, что у родителей «бездонные колодцы», полные всяческих «вкусностей» и «удовольствий».*
- *Не строят долгосрочных планов.*

### ***Родители***

- *Непоследовательно и бессистемно уступают / не уступают своим детям.*
- *Уступают друг другу.*
- *Обладают чувством ответственности.*
- *Часто испытывают чувство стыда.*

- *Постоянно раскаиваются.*
- *Чувствуют себя виноватыми (и виноваты на самом деле!).*
- *Неисчерпаемые источники доброты.*
- *Далеко не «бездонные колодцы» с любыми благами.*
- *Думают и планируют на длительный срок.*

**Результат.** *Дети в переговорах чаще выигрывают, чем проигрывают.*

Решимость в достижении цели в детском возрасте присуща всем нам, но обычно она теряется к тому времени, как мы становимся взрослыми. Что-то происходит в течение этого периода. Маятник перемещается от одной крайней точки к другой. Начав с побед за обладание мороженым, вы кончаете тем, что проглатываете невероятные количества капусты. Кто-то выигрывает, а вы привыкаете к проигрышам.

В подростковом возрасте ваш нынешний характер переговорщика еще не полностью сформировался, но упорство — время делает свое — порядком ослабло. Ведь что такое юношеское ухаживание, если не эксперимент в деле переговоров?

Ритуал, однако, изменился. Прежде вы вели переговоры с любящими родителями, которые были куда податливее вас — уже потому, что любили вас. Теперь вы договариваетесь с подростками, у которых нет каких-либо причин поддаваться вашему давлению. Ваша партнерша по переговорам может и «полюбить» вас, но и в этом случае она вполне способна передумать и внезапно «полюбить» кого-то другого — и даже многих «каких-то других».

Смятение, которое вас тогда обуревало, может всплыть в памяти и сейчас, но задумайтесь на минуту о прошлом: представьте ее (или его) лицо и снова насладитесь радостью или испытайте тогдашнее чувство замешательства и стыда (только, пожалуйста, поумерьте гнев!).

В период этих подростковых переговоров-ухаживаний с вами произошли две вещи.

Во-первых, вы начали терять упрямство и своеволие ведущего переговоры ребенка. Вы начали терять свой врожденный инстинкт: предъявлять запредельные, почти невыполнимые требования и стремиться немедленно удовлетворить свой аппетит.

Во-вторых, вы начали учиться вести переговоры с самим собой. Да,

именно тогда все и началось. Вы осмыслили то, что вам хотелось бы получить, осознали, что шансы получить это малы, — и согласились на компромисс. Если вы не могли обладать девушкой своей радужной мечты, то примирились с той (или с теми), которая была доступна.

Иными словами, вы сами направили себя на рельсы компромисса. (Если позже вы сожалели об этом — ничего не попишешь, жизнь продолжается, и, может быть, когда-нибудь вы задумаетесь: зачем вообще все это вам было нужно?)

Жизнь — не сплошное мороженое и не сплошная капуста. В ней неизбежно есть и то, и другое. Искусство переговорщика состоит в том, чтобы найти баланс. То, что вы воспринимаете как капусту, для другого переговорщика может быть мороженым — и наоборот.

Искусство сделки в том, чтобы выяснить, чего хотят *они*, — и если это «что-то» у вас есть, вы можете быть уверенными, что сделка состоялась (если вы в ней заинтересованы).

Ваша цель не выиграть, а добиться успеха. И в этом случае вы не можете проиграть, как не могут проиграть и они. Внутренняя Сова подталкивает вас к тому, чтобы другая сторона тоже преуспела, получив то, к чему стремилась, — ведь и вы получаете то, чего хотели сами.

«Договориться можно обо всем!» нацелена на восстановление переговорных способностей, которыми вы обладали в детстве, и переключение их — после соответствующей адаптации — на практическую деятельность взрослых людей.

## Комментарии к тесту на самооценку № 2

---

1.

- а) Правильно, при условии, что вам уже больше, чем несколько дней от роду. Всю свою сознательную жизнь вы вели переговоры, и ваш ответ — свидетельство вашего опыта. Пометьте себя как Сову.
- б) Вы не совсем в неведении относительно того, что знаете, однако и уверенности в этом знании у вас нет. Таким образом, вы — Овца.
- в) Вы настаиваете, что предложенная фраза относилась к вашему профессиональному опыту переговорщика, и следовательно, это «ложь» — но это неверно, а потому неверен и ответ. Сказанное относилось к вашему опыту переговоров в целом. Вы не согласитесь с этой оценкой, что относит вас к людям, с которыми сложно

дискутировать. Педантичность без мудрости — вы, несомненно, Осел.

2.

- а) А вот мы и обнаружили Лиса! Достаточно умен, чтобы рассмотреть в предложении вербальную ловушку, — в конце концов, что значит «победа»? — и достаточно хитер, чтобы в эту ловушку не попасться. Как и все Лисы, вы предпочитаете скрывать конкретную цель, которой хотите добиться, прячась за общими словами — ведь победу можно трактовать широко.
- б) Верно. Если мы заинтересованы только в победе, а не в конкретном результате, то вполне можем упустить сделку, которую нам надо заключить. Если мы выиграли, а они проиграли, то что ждет нас при следующей встрече? Гораздо лучше — и мудрее — нацеливаться не на победу, а на успех. Ваш ответ доказывает, что вы — Сова.
- с) Вы боитесь проиграть и поэтому вынуждены нацеливаться на победу? Не слишком ли ограниченное видение собственных возможностей? Вы — Овца, еще недостаточно умная, чтобы стать Лисом, и явно не обладающая мудростью Совы.

3.

- а) Вероятно, вы — менеджер отдела кадров (или даже адвокат?), занимающийся жалобами и трудовыми спорами. Кроме того, вы — Осел. Именно в силу того, что существуют расхождения в оценке «фактов» и сущности проблемы, у нас и появляется повод для переговоров.
- б) Правильно. Явный признак Совы.
- с) Почему? Конечно же, есть мои «факты» и ваши «факты», но мы все равно можем вести переговоры, не приходя к соглашению о том, что каждый из нас понимает под «фактом». Вы оказываетесь где-то между Лисом и Овцой, но, чтобы подзарядить вас малой толикой «жесткости», этот выбор ответа я определяю как характеристику Овцы!

4.

- а) Ложь? Правильно! Лис.
- б) Неверно. Ни одна из сторон не считает свои предложения неразумными, так что ваше мнение о собственных предложениях — не очень надежное руководство к действию. Во всяком случае «прекратить переговоры» — слишком серьезное решение, чтобы помещать его в категорию «просто могу». Есть и другие варианты, в том числе попытка понять, почему они не принимают ваши предложения. Но вы, вероятно, еще не дойдя до этого предложения, уже махнули на меня рукой, так что я прокричу свое «Осел!» вам вслед еще до того, как вы захлопнете дверь.
- с) Я знаю, сейчас вы скажете мне, что это ваша тактика: немножко их «обработать» и немножко «смягчить». (Автор устало вздыхает.) Вы недостаточно хитры, чтобы быть Лисом, а значит, вы все-таки Овца.

Пометьте на полях: если уж вы прекращаете переговоры, то не забудьте сказать, когда намерены вернуться к ним. В противном случае избранная вами блистательная тактика «встать и уйти» ударит по вашей репутации, когда вы все-таки вернетесь (Лис спланировал бы этот спектакль именно так!).

**И еще одно замечание:** не забудьте пометить свои ответы в «Сетке переговорщика» в Приложении 1.

## Глава 3

# Худший поступок, который вы можете совершить по отношению к другому переговорщику, или Как избежать «сказочной сделки»

### ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 3

1. Вы хотите продать свою яхту и сознаете, что было бы большой удачей получить за нее £150 000. Пока вы собираетесь размещать объявление о продаже, на вас выходит страстный яхтсмен, готовый сразу же заплатить за яхту £165 000 наличными. Теперь вы:
  - а) примете его предложение без промедлений;
  - б) предложите ему подождать, пока не будет напечатано объявление о продаже;
  - с) начнете торговаться?
2. Вы собираетесь приобрести яхту, и вам очень приглянулась «Изабелла», ее цена, указанная в объявлении, составляет £150 000. Максимум, что вам удалось бы собрать, это £143 000 после продажи вашей собственной яхты и займа в банке. Вы случайно встречаетесь с владельцем в яхт-клубе и даете понять ему, что заинтересованы (весьма заинтересованы) в покупке. При этом вы упоминаете, что могли бы собрать £143 000. Он соглашается продать вам «Изабеллу» за эту сумму. Что это:
  - а) предложение, от которого невозможно отказаться;
  - б) паршивая ситуация;
  - с) повод отпраздновать удачную сделку?
3. Молодая талантливая актриса мечтает о взлете. Она знакомится с продюсером, который хотел бы, чтобы она сыграла ведущую роль в новом детективном фильме. Он говорит ей, что она не получит высокого гонорара, пока не станет известной. Однако если она сделает эту работу «задешево» и станет знаменитой, то за будущие работы наверняка будет получать «деньги вагонами». Должна ли она:
  - а) посоветовать продюсеру катиться куда подальше;
  - б) согласиться, поскольку начинать с чего-то надо;
  - с) потребовать высшую ставку, раз уж ей предстоит работа высшей степени сложности?

---

Какой *наихудший* поступок вы можете совершить по отношению к другому переговорщику? Вот ответы, которые мы постоянно слышим на наших семинарах:

- «Оскорбить его»;
- «Разозлить его»;
- «Обратиться к его боссу»;
- «Поставить его в идиотское положение».

Всех этих действий, вероятно, следует избегать. Однако ни одно из них не есть *наихудший* поступок, который вы можете совершить по отношению к другому переговорщику. Самое худшее, что вы можете сделать, это

### ПРИНЯТЬ ПЕРВОЕ ЖЕ ЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЕ!

Но почему принять первое же предложение переговорщика — это плохо, особенно если это предложение, от которого «невозможно отказаться»?

Младший торговый персонал особенно склонен к тому, чтобы бездумно принимать «предложение-от-которого-я-не-могу-отказаться». Причина кроется отчасти в тренинговых программах, превращающих людей в «приемщиков заказов». «Заказ, любой заказ, и только заказ!» — вбивается в их головы инструкторами, которые забывают о другой необходимой в бизнесе вещи: выгоды. Выпускники таких курсов напоминают футболистов в компьютерной игре, у которых одна цель — забить мяч в ворота (включая собственные ворота!), потому что программист забыл сделать различие между своими воротами и чужими.

Младший торговый персонал совершает огромнейшую ошибку, принимая первое же предложение. Происходит это обычно из-за недостатка опыта.

Человек всегда испытывает нечто, похожее на эйфорию, выполнив трудную задачу. Те, кто начинал с телефонных продаж «вслепую»,



наверняка знают, как трудно получить первый заказ от потенциального клиента. Именно эта эйфория (или чувство облегчения) от того, что наконец-то кто-то хочет купить, и заставляет начинающего коммивояжера выкрикнуть радостное «да!» в ответ на первое же предложение. Покупатель подписал — хватай контракт и беги! Потому-то лучшими переговорщиками часто становятся женщины: еще на коленях у матери они учатся тому, что никогда не следует принимать первое предложение мужчины!

Если бы подобным образом вели себя лишь новички, это было бы не страшно и поправимо. Продавцы постепенно набираются опыта, и если они не сумеют или не захотят продавать, найдут себе другую работу, а опыт со временем научит их всегда подвергать сомнению первое предложение партнера.

Однако привычка принимать первое предложение широко распространена и среди профессиональных переговорщиков, в том числе и тех, у кого есть немалый опыт. Это ставит перед нами первую задачу, которую предстоит решить. Рано или поздно вы окажетесь в ситуации, когда перед вами (или другой стороной) замаячит соблазн принять первое же предложение.

Я хочу показать на примере, какие серьезные неприятности грозят даже самым опытным переговорщикам, принимающим первое предложение другой стороны. У нас в Западной Шотландии есть несколько известных яхт-клубов. Их члены — представители самых разных слоев населения, но, как это обычно бывает в жизни, владельцы самых дорогих моделей и владельцы более скромных яхт, как правило, находятся на противоположных концах имущественной шкалы.

В этих кругах размер и водоизмещение судна позволяют определить социальную позицию его владельца. Такие человеческие слабости дорого стоят, но очень немногим удастся не поддаться им. Наверное, поэтому один остроумный человек определил яхту как дырку в море, в которую владелец без перерыва вливает деньги.

Некоторые покупают яхты ради удовольствия пройтись под парусом, что на западе Шотландии означает прогулку в восьмибалльный шторм (на Бермудах или в Средиземноморье дело ограничивается порцией загара). Для примера: в Сан-Тропе, во Франции, люди платят тысячи долларов, нанимая яхту на несколько дней. При этом они и в мыслях не держат

покидать гавань. Наниматели самых дорогих яхт сидят на палубе и потягивают шампанское, глядя на толпы людей на причале, которые смотрят на них, сидящих на палубе и потягивающих шампанское.

Очевидно, что владельцы дорогих яхт в полной мере удовлетворяют некую сущностную классово-племенную потребность своих клиентов, а потому нисколько не стесняются заламывать запредельные цены за прокат.

Но вернемся в Шотландию. Здесь представитель малого бизнеса со средним достатком (скажем, Энгус Мактавиш) захотел обзавестись яхтой побольше прежней, положив глаз на одну красавицу, выставленную на продажу в его яхт-клубе. Яхта принадлежала командору (титул, примерно равноценный званию капитана в гольф-клубе). Командор хотел £153 000 за свое судно. Он, будучи еще более состоятельной личностью, чем Энгус, тоже присматривал яхту побольше.

## ***Осторожно: первое предложение!***

*Нетерпеливый продавец-оптовик наручных часов, набравшись опыта переговоров со своей сельской клиентурой, решил избавиться от обязательной прелюдии «насчет поторговаться» и перейти прямо к цене, на которой он сошелся с покупателем в последний раз.*

*Он запустил свой план в действие в первой же точке, заехав в магазин у самого шоссе в горах Катскилл.*

*— А давайте-ка сэкономим кучу времени и сил, — сказал он владельцу. — Обойдемся без ритуального танца между максимумом, который запрашивал бы я, и минимумом, который вы стали бы мне предлагать.*

*Покупатель недоверчиво посмотрел на него, но ничего не сказал. Коммивояжер воспринял это как согласие с его предложением.*

*— О'кей, — сказал он. — Я называю лучшую цену — а вы говорите мне, сколько часов вы хотите взять по этой цене. После чего мы оба сможем отправиться порыбачить в тенечке.*

*Он назвал очень пристойную цену — гораздо ниже той, с которой обычно начинал, и даже меньше цены, которую взял в последней сделке. Такая цена просто обязана была подогреть покупателя.*

*— Ну так сколько же часов вы хотите взять по этой моей наилучшей цене? — спросил продавец часов.*

— Нисколько, — ответил покупатель.

— Нисколько?! — переспросил ошарашенный продавец. — Да эта цена ниже, чем в прошлом году, и это моя наилучшая цена! Ну, сколько вы берете?

— Вы там, наверное, думаете, что мы тут в деревне все идиоты, — произнес покупатель. — Мне-то давно известно, что каждый городской хлыщ, клянущийся, что начинает с самой лучшей цены, всегда оставляет путь к отступлению до самой низкой цены. Но когда дело дойдет и до нее, я все равно могу сказать, что никаких часов не возьму!

Они торговались весь день — до самой темноты. В конце концов сошлись на цене, которая была гораздо ниже «самой лучшей цены» коммивояжера, что дало ему прибыль, не покрывающую даже расходы на бензин.

Зато он понял две ценные вещи. Во-первых, обеспечить удовольствие другому переговорщику — дай ему пространство для торговли. А во-вторых, деревенский люд никогда не принимает самое первое предложение городских пиджонов. Да и кого бы то ни было вообще.

Максимум, что мог собрать Энгус для покупки командорской яхты, было £145 000. Сюда входили деньги, которые он мог выручить от продажи своей яхты, плюс небольшой заем, сделанный им в банке.

Однажды днем Энгус оказался в клубе, где у него произошел разговор с командором. Слово за слово, они заговорили о яхтах — и Энгус проявил свой интерес к яхте командора. Командор сказал, что был бы счастлив продать свое судно Энгусу, «достойнейшему члену клуба», и все такое прочее.

Энгус решил перейти поближе к той цене, которую рассчитывал заплатить:

— Максимум, который я могу предложить за вашу яхту — £143 000 (пару тысяч он пока придержал), но, думаю, вы вряд ли согласитесь...

Каково же было его удивление, когда командор ответил:

— Хорошо, Энгус. Я продам вам свою яхту за 143 000.

Они пожали друг другу руки и отправились оформлять бумаги. (Оба они были юристами, а в Шотландии устное соглашение — это обязательный к исполнению контракт.)

Буквально через несколько минут на Энгуса накатили сомнения.

Почему-то все это дело вогнало его в тоску. Вместо того чтобы на всех парах нестись к миссис Мактавиш и сообщить ей радостную весть о покупке командорской яхты (жена Энгуса тоже обожала ходить под парусом), Энгус задумался: а правильно ли он вообще поступил?

Что сказала бы миссис Мактавиш, узнав, что он купил яхту ценой £153 000 за £143 000? Она спросила бы, как долго они торговались и на какие уступки пошел ее муж, чтобы заполучить яхту за эту цену. Скажи он ей, что вся сделка заняла 15 секунд — это сразу же вызвало бы подозрения либо в правдивости слов мужа («Заплатил гораздо больше, чем £143 000, и теперь скрывает от нее правду»), либо в достоинствах самой яхты.

Да и сам Энгус сейчас вспоминал все изъяны командорского судна (он несколько раз выходил на нем в море). Его также беспокоили те изъяны, о которых он мог и не знать. До того, как сделка состоялась, он был готов проигнорировать известные недостатки и даже найти им оправдание. Теперь же, когда договор был скреплен рукопожатием, эти изъяны разрастались в глазах Энгуса до неимоверных размеров. Он пытался понять: заключил ли он выгодную сделку или приобрел барахло под парусом?

Мы не знаем, что обо всем этом думал командор, поскольку весь печальный рассказ мне поведал сам Энгус. Но мне думается, что командор испытывал не меньшие муки, размышляя о том, что он сделал.

## ***Пришлите нам счет!***

*Недавно ко мне обратилась одна международная компания с предложением провести двухчасовой семинар по практике ведения переговоров для их топ-менеджмента.*

*Прежде чем утвердить план семинара, президент компании проинтервьюировал меня. Он задал вопросы о тематике, а я продемонстрировал ему слайд-шоу, посвященное худшему поступку, который один переговорщик может совершить по отношению к другому: принять первое же его предложение. Президент одобрил презентацию, добавив: «Моим ребятам не повредит такая установка!»*

*После того как мы оговорили детали, он сказал, что можно приступать к делу. Президент уже был готов попрощаться со мной, когда я намекнул, что стоит оговорить и гонорар.*

— Сколько вы обычно берете? — спросил президент компании.

— Обычно? 1800 фунтов в день, — ответил я, ожидая начала торгов.

— Прекрасно, — сказал президент компании. — Просто пришлите нам счет!

Из кабинета президента профессионал-переговорщик (ваш покорный слуга) вышел в весьма подавленном состоянии. По сей день он пытается понять, какой гонорар ему надо было бы запросить...

А что скажет миссис командорша, узнав, что ее муж продал их яхту, стоящую £153 000, за £143 000, договорившись обо всем в течение 15 секунд? Она вряд ли будет в восторге от его деловых способностей (да и худшие ожидания ее мамы наконец-то оправдаются — ведь за каждым преуспевшим человеком стоит его разочарованная теща).

Энгус будет вечно терзаться вопросом: на какую же цену согласился бы командор, если он принял £143 000, не моргнув глазом? Может, стоило начать со £141 000, или со £140 000, или — а почему бы и нет? — со £130 000? Ответ на свой вопрос он так никогда и не узнает.

И это незнание изводит его. Оно выматывает его настолько, что вся сделка не дает ему ни капли удовольствия.

Так что же сделал командор с Энгусом, приняв первое же его предложение?

Он сделал Энгуса несчастным человеком.

Вместо обоюдовыгодной купли-продажи они заключили сомнительную сделку.

Он подорвал веру Энгуса в свои силы и способности переговорщика. Собственно, и с собой он сделал то же самое. Вместо двух довольных заключенной сделкой людей — два недовольных и сомневающихся человека.

Если бы командор отнесся к первому предложению Энгуса с должным уважением, они оба остались бы довольны сделкой, даже если Энгусу пришлось заплатить за яхту больше, чем £143 000!

Как командор мог бы добиться столь замечательного результата, заключив сделку на более невыгодную для Энгуса сумму, чем та, на которой они сошлись в ходе своих пятнадцатисекундных переговоров?

Подумайте, что произошло бы, если бы командор стал торговаться с Энгусом по поводу его первого предложения в £143 000. Как он это делал

бы, в данном случае не имеет значения (мы займемся техникой процесса торговли позже). Главное, что он сделал бы именно это.

Предположим, что по истечении некоторого времени ему удалось бы заставить Энгуса поднять цену со £143 000 до его максимально возможной суммы в £145 000 (или даже больше, вынудив Энгуса снова обратиться в банк). Если бы они сошлись на более высокой цене, порадовало бы это Энгуса?

Да!

Он бросился бы домой к миссис Мактавиш, чтобы рассказать ей, какой гениальный переговорщик ее муж. Яхту, которая стоила £153 000, он купил для них за «какие-то» £145 000 — практически даром!

Он отмахнулся бы от имеющихся дефектов как от пустяка («нормальный положенный износ, а так-то яхта — настоящий крейсер!») и пустился бы в рассуждения о том, насколько выиграет имидж семьи, которая обзавелась теперь таким «величественным» судном — вот вам, дорогие соседи, вам и вашему Сан-Тропе!

Так что, в общем и целом, он был бы чрезвычайно доволен собой.

Как, собственно, и командор. Он получил бы более высокую цену, чем та, которая была предложена изначально, — на 2000 фунтов, а то и больше. На его жену это произвело бы должное впечатление — во всяком случае поводов расстраиваться у нее было бы меньше. И он доказал бы самому себе, что как переговорщик чего-то стоит.

Все сказанное остается в силе даже в том случае, если бы *окончательная цена осталась той же, что и исходная.*

Как это?

Если бы командор поторговался и увидел, что ему не удастся поднять цену, но при этом все-таки старался выторговать какие-то условия (допустим, «депозит наличными, остальное не позднее двух дней, только яхта, без содержимого камбуза и кают, и без радара»), то он заставил бы Энгуса *потрудиться* над сделкой. Сделкой, которая потребовала массы усилий, человек обычно остается доволен. Я знаю. Я слышал, что говорил Энгус по этому поводу.

Ошибкой в их договоре была не сумма. Ошибкой было то, как они к этой сумме пришли. Даже сейчас, шестнадцать лет спустя, они все еще хмуро поглядывают друг на друга, а Энгус по-прежнему делится со мной рассказами о том, как он покупал «Изабеллу» (правда, как большинство

«жертв», он винит самого себя). Но, поскольку он продолжает выходить на ней в море, я думаю, что с некоторыми недостатками яхты он все-таки примирился.

## **Даже очень умные люди вляпываются в «выгодные сделки»**

Профессора университетов обычно считают себя умнейшими людьми в мире и в целом весьма довольны своим умением добиться того, что хотят.

Профессор маркетинга из европейской школы бизнеса был приглашен — вместе со своим американским коллегой — прочесть четырехнедельный курс лекций для топ-менеджеров в одном из университетов на Среднем Западе (США).

Приглашающая сторона поинтересовалась у профессора, какой гонорар он хотел бы получить за такой курс. Профессор, просидев в глубоких размышлениях целую неделю, в конце концов запросил £24 000. Для себя он оправдывал свое требование сотнями аргументов, включая удовольствие от того, что «покажет этим американцам, что, если они хотят получить самое лучшее, им придется за это платить».

Он был немножко удивлен, хотя и обрадован, когда американский университет принял его требование, не моргнув глазом. Соответственно профессор с энтузиазмом принялся готовиться к занятиям, пребывая в эйфории из-за выгодных условий, которых он добился от принимающей стороны.

В первую же неделю курсов у него завязался разговор о гонорарах с другим профессором маркетинга (техасцем, чьим лозунгом было: «Ты получаешь то, за что платишь»).

Наш профессор не скрывал своей радости по поводу гонорара в £24 000 — ведь это позволило ему привезти с собой жену, да еще и выкроить денег на поездку в Нью-Йорк после окончания занятий.

К своему ужасу он узнал, что техасец получил свою «обычную» ставку для курсов топ-менеджмента: £52 000 плюс расходы на поездку семьи!

С этой минуты весь энтузиазм нашего земляка-европейца сошел на нет.

Каждый стремится заключить выгодную сделку.

Практически все розничные торговцы играют на этом желании в своих промокампаниях и так называемых «распродажах». «Сэкономьте 15 процентов, покупая сегодня!» — кричат объявления. И это срабатывает. Люди, которые вообще не собирались покупать этот товар, теперь, когда цена снизилась на воображаемые 15 процентов, налетают толпой, чтобы его раскупить. На самом же деле они вовсе не экономят 15 процентов — они теряют 85!

Но все довольны. Все уверены, что заплатили меньше, чем если бы купили то же самое вчера.

Переговорщики должны вести переговоры. Они чувствуют себя обманутыми, если кто-то отказывается признать этот простой факт. Принятое с ходу предложение — без усилий, без торговли — подрывает их веру в совершенную сделку и в самих себя.

Если первое же предложение оказалось приемлемым, то какое другое предложение также было бы принято — будь у них шанс попробовать?

## Комментарии к тесту на самооценку № 3

---

1.

- а) Вы думаете только о выгоде, которую можете получить, а не о проблемах, которые, возможно, создаете. Это характеристики Овцы. Всегда ставьте под вопрос первое предложение.
- б) Вашему безумию действительно нет предела? Его предложение и так больше того, что вы мечтали получить! Отправить его с глаз долой — явная глупость, ведь он может присмотреть другую яхту, причем здесь же рядом. Упрямство — классическая характеристика Осла.
- с) Совершенно верно! Каким бы сказочным ни было первое предложение, торгуйтесь: он может предложить и больше (выбор Лиса). И уж во всяком случае он больше обрадуется покупке, если будет думать, что прижал вас, вынудив пойти на его условия (явные признаки Совы, если, размышляя над проблемой, вы думали именно так).

2.

- а) Боже, да вы не просто Овца, но еще и импульсивная!
- б) То, что он принял ваше первое предложение, должно заставить вас задуматься о том, чего вы могли бы добиться, начав торговаться с меньшей суммы. Если никаких тревожащих душу сомнений у вас нет, вы — Овца, в противном случае — Лис.
- с) Откуда вы знаете, что сделка удачна? Признак Осла.

3.



- а) Очень решительная и уверенная в себе молодая леди! Но представьте себе, что случится, если ее попытка нажать на продюсера будет неудачной. Он может покатиться «куда подальше», но ведь и она последует за ним! Однако если она полагает, что сможет удержать его в игре, пока она будет понемногу выколачивать из него требуемую ставку (оперируя аргументом из пункта с), то это может стать неплохим ходом для Лиса.
- б) Никуда не годится! Продюсер использует известный прием «продайся дешевле и стань знаменитой», который обожают пускать в дело все крупные корпорации, когда им приходится иметь дело с Овцами.
- с) Имеет сходство с а), но без риска, присущего первому ответу. Она знает, чего стоит. Она может немного снизить требования, не рискуя потерять все и не полагаясь на беспочвенные надежды и фантазии, как в пункте б). Если вы продаете себя и свой товар задешево, то получите именно ту его стоимость, о которой заявляли в ходе переговоров. Каждая Сова знает это.

## Глава 4

# Так вы хотите купить мой бизнес?

Это первый сценарий переговоров из четырех помещенных в книге. С помощью этих сценариев я хочу сделать процесс вашего обучения более живым. Кстати (надеюсь, это подогреет ваш интерес), каждый сценарий переговоров вместе с вопросами предлагался 350 переговорщикам — таким же, как вы. В сумме это значит, что с 1991 года сценарии были опробованы почти двумя тысячами переговорщиков, причем 87 процентов участников тестов дали правильные ответы в более чем половине случаев.

Я советую прочитать сценарий два-три раза, при необходимости делая пометки или выделяя фрагменты текста. Затем подумайте, как бы вы подготовились к встрече с синьором Луиджи и как сформулировали бы свое предложение — помня о прочитанном в главах 1–3 материале и заодно прислушиваясь к тому, что подсказывает вам интуиция.

Однако не следует изобретать дополнительные «факты» для данного сценария — с тем чтобы разрешить дело «по-вашему». Если чего-то в сценарии нет, значит, этого чего-то не было и не будет. Просто придерживайтесь сюжета — и стройте свои ходы на нем.

Приятного вам развлечения — и удачи!

### СЦЕНАРИЙ ПЕРЕГОВОРОВ № 1 (ТЕСТ № 4): ТАК ВЫ ХОТИТЕ КУПИТЬ МОЙ БИЗНЕС?

Синьор Луиджи — владелец пиццерии, обслуживающей клиентов на месте и торгующей на вынос. Последняя аудиторская проверка показала, что годовой оборот заведения составляет £193 750. После уплаты налогов прибыль составила £36 750. Пиццерия работает уже несколько лет, она удачно расположена — прямо напротив оживленного торгового центра, а ближайший конкурент, «Макдональдс», находится в 800 метрах от нее, у другого конца торгового комплекса.

Луиджи хочет продать свой бизнес. В объявлении он представил пиццерию как

действующее и процветающее предприятие, при этом запрашиваемая цена составила £175 000, что включало в себя: продукты и инвентарь на сумму примерно £5000; кухонное оборудование, оцененное Луиджи в £25 000 (в свое время оно обошлось ему в £35 000); ресторанные мебель и посуда, стоившие три года назад £19 000; права владения на помещение; доброе имя предприятия.

У вас есть две пиццерии в других районах города. Вы хотели бы расширить свой бизнес, приобретя еще одну и сэкономив силы и нервы на том, что вам не придется создавать новую пиццерию с нуля, — при условии, что цена будет разумной, а само кафе — располагаться в хорошем месте. Ваши заведения приносят хороший доход, и вы убеждены, что нашли точную формулу успеха: жесткий финансовый контроль плюс вкусная пицца.

Вы уже пытались купить другие точки, но сделки не состоялись, потому что владельцы этих заведений не согласились на вашу цену. В другом районе у вас есть еще один вариант покупки, но пиццерия Луиджи полностью отвечает вашим запросам. Единственная проблема заключается в том, что, хотя ваш банк и выделит вам определенную ссуду, этого все равно не хватит, чтобы купить заведение за требуемую цену. Чтобы профинансировать эту сделку, вы можете выложить наличными не более 50 процентов, а выплату остатка распределить на два, а лучше четыре года.

Ну а теперь переходите к вопросам, чтобы попрактиковаться в искусстве ведения переговоров, используя уже накопленный вами в ходе чтения книги опыт и собственный здравый смысл. Как бы вы приступили к переговорам с синьором Луиджи? Вы можете пользоваться записями, сделанными вами на отдельном листе бумаги, или короткими пометками на полях книги и выделенным в ней текстом.

И помните: Лисы жульничают в тестах с ходу и по собственной инициативе, Овец приходится подталкивать к жульничеству, а Ослы вообще пропускают это упражнение. Совы дают свои ответы на все вопросы еще *до того*, как заглянут в мои комментарии.

## Вопросы к сценарию переговоров № 1

---

- 4.1. Предположим, вы решили, что запрашиваемая Луиджи цена в £175 000 относительно невысока для процветающей пиццерии, расположенной в таком удачном месте. Чего вам не следует делать и почему?
- 4.2. Какую информацию о бизнесе синьора Луиджи вам необходимо получить?
- 4.3. Если вы решили, что не заплатили бы больше £170 000 наличными за новый бизнес, какие

факторы вы должны принять во внимание, чтобы определить ту цену, которую предложите Луиджи в начале переговоров?

- 4.4. Если вы готовы заплатить за пиццерию £185 000, но в данный момент можете выложить не более 50 процентов наличными (с последующей выплатой остатка в течение четырех лет), как нужно подвести Луиджи к принятию вашего предложения?
- 4.5. Представим себе, что вы несколько скептически оцениваете доходы, представленные в отчетах Луиджи. Как бы вы сформулировали предложение, позволяющее вам избежать переплаты, но при этом не разочаровать Луиджи?

## Комментарии к сценарию переговоров № 1

---

### **4.1. Предположим, вы решили, что запрашиваемая Луиджи цена в £175 000 относительно невысока для процветающей пиццерии, расположенной в таком удачном месте. Чего вам не следует делать и почему?**

Не важно, считаете ли вы, что £175 000 «относительно невысокая», а может быть, даже «бросовая» цена. Ни в коем случае нельзя забывать, что переговорщик всегда оспаривает первое предложение. Нежелание принять первое же предложение указывает на достойные похвалы повадки Лиса. (Речь не о поведении Лиса в целом. И уж, конечно, чтобы стать Совой, вам предстоит проделать немалый путь!)

Запрашиваемая Луиджи цена в £175 000 за пиццерию — это его первое предложение (или «вход»), и он наверняка держит в запасе последнее предложение (или «выход»), которое ниже заявленной суммы в £175 000.

Если вы сразу же примете «входное» предложение Луиджи и даже не попытаетесь добиться промежуточной цены между первоначальной и низшей, «выходной» ценой, то рискуете тем, что Луиджи найдет повод (поверьте, на практике это очень несложно) поднять запрошенную им цену, если увидит, что вы горите желанием купить за £175 000.

Неприятие первого предложения, а равно и ожидание того, что оно не будет принято, — части процесса переговоров. Этого не знают только Ослы. Подумайте, что произойдет с мистером Луиджи, если вы примете его первое предложение, не торгуясь. По сути вы даете ему понять, что его запрашиваемая цена — £175 000 — настолько привлекательна, что вы готовы принять ее с ходу. Как на это отреагирует мистер Луиджи?

Конечно же, поразмыслив (а этот процесс займет доли секунды), он поймет, что явно недооценил свой товар. И если сможет, то обязательно поднимет цену — торгуясь с вами или с кем-то другим (если, конечно, мистер Луиджи сам не Осел). Если этого сделать не удастся, он наверняка поднимет цену нужного вам оборудования, которое был готов включить в запрашиваемую цену, если бы вы ее оспорили. Этот прием известен как техника «накидок».

Некоторые горе-переговорщики примутся убеждать вас, что, отвергая «входную» цену мистера Луиджи, вы рискуете «настроить его против себя», «огорчить» или «загнать переговоры в тупик». (Ясное дело, это и есть те 13 процентов, что завалили пилотный тест по данному сценарию!)

Конечно же, ни один серьезный переговорщик не будет настраивать против себя ни Луиджи, ни любого другого участника переговоров. Но Луиджи был бы суперобидчивым Ослом, если бы рассердился на кого-то, кто попросил бы его обосновать запрошенную цену в £175 000 (такая

просьба — минимум того, что я имею в виду, говоря «подвергнуть цену сомнению»).

#### **4.2. Какую информацию о бизнесе синьора Луиджи вам необходимо получить?**

Большинство переговорщиков успешно решают этот вопрос (включая те 13 процентов, которые безнадежно провалили вопрос 4.1). В данном случае нужно перечислить ту информацию, которая необходима вам, еще до того, как вы сделаете Луиджи свое предложение.

Такая информация включает в себя следующее.

1. Физическое состояние помещения (как внутри, так и снаружи) — для того, чтобы оценить будущие расходы на эксплуатацию и ремонт. Сколько денег расходовал на это Луиджи в последнее время? Как повлияло бы неухоженное состояние здания на предлагаемую вами цену?
2. Предъявлялись ли какие-нибудь страховые иски? (Это может отрицательно сказаться на размере вашей будущей страховки.)
3. Какова реальная стоимость продуктов и инвентаря? Она включена в запрашиваемую цену, но может не стоить и доли от £5000.
4. В каком состоянии находится оборудование кухни и зала? Придется ли что-то менять? Стоит ли оно тех денег, в которые оценил его Луиджи?
5. Каковы планы местных властей, могут ли эти планы повлиять на ваши будущие доходы? Планируется ли открытие в торговом центре или поблизости от него кафе и закусочных — ваших будущих конкурентов?
6. Что будет происходить с самим торговым центром? Увеличится или уменьшится поток его посетителей? Будут ли его модернизировать, перестраивать, переносить и т.д.? Было бы полезно понаблюдать за потоком покупателей в течение недели.
7. Каковы реальные финансовые показатели работы пиццерии? Существуют ли проверенные аудиторами балансовые счета за каждый год и какую динамику доходов и прибылей они показывают?
8. Почему Луиджи продает такой выгодный бизнес? Понадобились ли ему наличные, решил ли он уйти на покой или вас поджидает какой-то неприятный сюрприз?
9. Можно ли каким-то образом выудить у Луиджи информацию о том, проявляют ли интерес к его пиццерии другие потенциальные покупатели? (Предупреждение: вряд ли Луиджи будет очень уж откровенен на этот счет.)
10. Что можно выяснить о численности и мнениях нынешней клиентуры? (Может быть, провести небольшое исследование на месте?)

#### **4.3. Если вы решили, что не заплатили бы больше £170 000 наличными за свой новый бизнес, какие факторы вы должны принять во внимание, чтобы определить ту цену, которую предложите Луиджи в начале переговоров?**

Старая, как мир, дилемма переговорщиков: с какой цены начать, зная, что любая предложенная вами цена будет оспорена Луиджи (если он, конечно, не Осел)?

Вы знаете, что «входная» цена Луиджи — £175 000, а также знаете, что у него есть и другая, «выходная» цена, которая будет ниже £175 000. Но насколько ниже?

Вы не знаете наверняка (и, вероятно, никогда не узнаете) его «выходную» цену. Однако вам известно, что ваша собственная «выходная» цена равна £170 000. Понятно, что ваша «входная» цена будет ниже £170 000, но опять-таки: насколько ниже?

Не важно, если вы начнете с цены, которая будет ниже неизвестной вам «выходной» цены Луиджи. Это всего лишь первое предложение, и оно в любом случае будет оспорено Луиджи. (Но, если Луиджи его не оспорит, вы поймете, что чувствовал Энгус, купив «Изабеллу»!)

В принципе, если вы предложите слишком низкую «входную» цену, Луиджи может решить, что вы настроены несерьезно. А слишком высокая «входная» цена (т.е. слишком близкая к вашей «выходной» цене в £170 000) сужает поле переговоров и лишает вас пространства для маневра.

Вот лучшие критерии «входной» цены: она должна быть реалистичной и ее должно быть легко обосновать. Опыт со временем учит нас, как этого добиваться.

#### **4.4. Если вы готовы заплатить за пиццерию £185 000, но в данный момент можете выложить не более 50 процентов наличными (с последующей выплатой остатка в течение четырех лет), как нужно подвести Луиджи к принятию вашего предложения?**

Этот вопрос предполагает, что вы можете выложить наличными £92 500, что значительно ниже «входной» цены Луиджи в £175 000 и, вероятно, его «выходной» (но не известной вам) цены. Чтобы ваше предложение было принято, вам надо убедить Луиджи согласиться на выплату остальной суммы в рассрочку. За это он, скорее всего, потребует увеличения общей стоимости сделки.

Теперь не нужно торопиться и сразу же предлагать за отсрочку выплат заготовленную вами цену £185 000. Сначала вы должны закончить с опровержением «входной» цены Луиджи — £175 000. (Переговоры потребуют времени — но это время, потраченное с толком.)

Вам надо установить диапазон цен переговоров по данной сделке. Предположим, диапазон переговоров установился между £165 000 (вы) и £173 000 (Луиджи). Такой разброс возможен в случае, если вы, например, начали переговоры со £160 000 и подняли цену до £165 000, а Луиджи начал со £175 000 и спустился, скажем, до £173 000. Это оставляет «промежуток» (диапазон переговоров) в £8000.

В ходе переговоров о цене вам нужно также выяснить, каковы намерения Луиджи относительно времени совершения сделки. (Почему он продает бизнес сейчас, каковы его планы на будущее, для каких целей ему нужны деньги и т.д.)

Любые реакции Луиджи в ответ на ваше нежелание поднять предлагаемую вами на данный момент цену могут подсказать, что он, возможно, готов согласиться на рассрочку, если вы поднимите цену и приблизите ее к его первоначальной цене. Если Луиджи намекает на такого рода условия, вам следует сначала прояснить для себя его намерения и поинтересоваться соображениями (или предложениями) о структуре таких выплат — и, конечно, тем, какую цену Луиджи хотел бы за это получить.

В качестве варианта вы могли бы продемонстрировать свою готовность сделать более выгодное для него ценовое предложение, если он не будет возражать против рассрочки. Луиджи может (должен) потребовать от вас более детального объяснения вашего плана, а если он этого все-таки не делает, вам следует самому такое объяснение дать.

В данном случае вы предлагаете частичную оплату наличными (£92 500, то есть 50 процентов от вашей максимальной цены или, желательно, меньше) с рассрочкой выплаты остатка (от £92 500 до £86 500) на столько лет, на сколько вам удастся договориться. При этом вы используете любую сумму выше £86 500 из остатка как стимул для Луиджи увеличить срок выплат до полных четырех лет.

#### **4.5. Представим себе, что вы несколько скептически оцениваете доходы, представленные в отчетах Луиджи. Как бы вы сформулировали предложение, позволяющее вам избежать**

## **переплаты, но одновременно выплатить Луиджи достойную цену?**

Этот вопрос касается возможных проблем с вашими будущими прибылями. Кое-кто из переговорщиков, наверное, постарался бы не огорчать Луиджи намеками на недостоверность его отчетов о доходах! Подобный подход говорит о вашем непонимании роли переговорщика, стало быть, вы Овца.

У вас есть серьезная причина быть осторожным с информацией о доходах синьора Луиджи, ведь это в ваших собственных интересах. Отсюда и вся подготовительная работа, рекомендованная в ответе на вопрос 4.2. Вы покупаете бизнес, чтобы иметь прибыль в будущем. Гарантируют ли ее прошлые прибыли? А может быть, Луиджи знает что-то, чего (пока) не знаете вы — и что может угрожать будущей доходности заведения?

В такой ситуации вам нужно предложение о непредвиденных обстоятельствах, то есть такое предложение, которое увязывало бы ваши выплаты с будущими доходами. Здесь возможны различные варианты, но все они должны базироваться на понимании проблемы.

Например, не особо удачные предложения могут включать требование, чтобы Луиджи вернул вам часть стоимости контракта в случае, если в течение нескольких лет заведение не будет приносить прибыль.

Штука, однако, в том, что в реальной жизни шансы на то, что Луиджи действительно выплатит вам деньги, которые от вас уже получил (и, вполне возможно, потратил), невелики. Он всегда может заявить, что вы неэффективно построили работу пиццерии или мошенничали с отчетностью.

Другие предложения включают в себя разные формы заключенного с Луиджи контракта на постепенный переход капитала, согласно которому вы будете выкупать принадлежащую Луиджи долю предприятия из будущих прибылей пиццерии. Это в определенной степени является ответом на возможные возражения Луиджи о том, что у него не будет контроля над бизнесом, — ведь ваше желание уменьшить его долю в капитализации обеспечит ему регулярные выплаты с вашей стороны. Но опять-таки это может вызвать в будущем проблемы с управлением, особенно если ваши взгляды на то, как надо вести бизнес, серьезно расходятся.

Один из возможных вариантов предложения мог бы выглядеть так:

«Если Луиджи принимает частичную оплату наличными в размере £90 000 и рассрочкой выплаты остатка на 4 года при том условии, что уровень чистой прибыли составит не менее 25 процентов, я обязуюсь выплатить общую сумму в размере £180 000 (с пространством для маневра до £185 000). Однако на каждый процент прибыли ниже 25 процентов, годовой баланс выплат Луиджи будет сокращен на (процент оговаривается) соответственно».

Совы способны предвидеть вероятные жалобы Луиджи на то, что ваше условное соглашение невыгодно и несправедливо по отношению к нему. Он полностью зависит от того, как вы будете вести бизнес в пиццерии; он не в состоянии влиять на правительство, изменить налоговую политику, которая влияет на прибыль. Может измениться окружающая пиццерию инфраструктура. И самое главное: не исключено, что вы покажете заниженную прибыль, чтобы сократить размер выплат.

## Глава 5

# Почему жалоба не может быть предметом переговоров, или Как поменять номер

### ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 5

1. У вас возник конфликт с поставщиком из-за товара, который он представил к оплате и который, по вашему твердому убеждению, был доставлен в некондиционном виде. Что вы будете делать:
  - a) заблокируете выплаты по всем счетам;
  - b) заблокируете выплаты только по счетам, относящимся к спорному товару;
  - c) предложите компромисс относительно оплаты спорного товара?
2. Подходит срок пересмотра арендной платы за ваш офис, и вы предполагаете, что хозяин здания потребует увеличения аренды на 20 процентов. Что вы предпримете:
  - a) сделаете «разумное» предложение об увеличении ренты на 10 процентов;
  - b) потребуете сокращения арендной платы;
  - c) предложите обратиться в арбитражный суд;
  - d) перечислите все дефекты помещения, которые вы хотели бы устранить?
3. Вы осуществляете строительный проект в Саудовской Аравии. Саудовцы включили в контракт пункт о штрафных санкциях в случае задержки работ. Субподрядчик не доставил вовремя необходимое оборудование. Возможен срыв графика работ. В данной ситуации вы сделаете следующее:
  - a) проверите контракт на поставки, чтобы выяснить степень ответственности субподрядчика;
  - b) попросите своего представителя в Саудовской Аравии предоставить список всех сбоев, связанных с несвоевременной поставкой оборудования субподрядчиком, и перешлете этот список вместе с жалобой в офис его компании;
  - c) позвоните в компанию-субподрядчик и пригрозите подать в суд за все штрафные санкции, которые наложат на вас саудовцы;
  - d) немедленно организуете встречу с субподрядчиком для того, чтобы запустить альтернативную программу доставки, разработанную вашими инженерами?



---

Вам приходилось когда-нибудь быть жертвой чьей-то некомпетентности?

Конечно же, приходилось.

Люди подводят друг друга. Более того, о некоторых людях только одно можно сказать наверняка: они постоянно будут вас подводить. В бракоразводных процессах обсуждается масса претензий по поводу нарушенных обещаний и тщетных ожиданий супругов.

Проведите несколько часов в любом суде и понаблюдайте, как истцы пытаются добиться компенсации за реальный или воображаемый ущерб, причиненный им теми, с кем они с удовольствием имели дело до тех пор, пока не «рухнула крыша».

Нам всем периодически не везет, причем не только в бизнесе. Вытащить несчастливый билет вы можете дома, в ресторане, отеле, баре, сдавая багаж в аэропорту, покупая билет в кино, на паспортном контроле, у кассы магазина, в очереди на такси и даже на заседании школьного родительского комитета.

Всюду, где гражданин Джо пересекается с гражданином Фредом, появляется шанс, что один или другой — или даже оба — найдут повод (реальный или воображаемый) пожаловаться на то, что сделал или, наоборот, не сделал оппонент, чего от него ожидали или, напротив, не ждали вовсе. (Добавьте сюда их тещ, и вы получите полномасштабные боевые действия, особенно после нарушения условий рождественского «перемирия».) Да что говорить — вы и сами все это прекрасно знаете!

Когда вы последний раз задумывались о поводах для недовольства чем-то или на кем-то? Если вы ответите, что прошло больше восьми часов, то вы или ангел во плоти, или просто проспали все это время (а если проспали, то готов поспорить, что *снилось* вам, как вы кем-то недовольны!). Жалобы — неотъемлемая часть человеческого сосуществования.

Эта глава вовсе не призыв к тому, чтобы прекратить жаловаться. Но с тех пор, как короля Кнуда унизили морские волны и он был вынужден это «проглотить»<sup>1</sup>, нет смысла бросаться в атаку против человеческой натуры.

Моя цель в данном случае совершенно иная: избежать жалоб на несостоятельность других людей, предложив им альтернативу тому, чтобы

послать вас куда подальше.

Не все переговоры проходят в милой дружеской атмосфере. Иногда участники демонстрируют сарказм и желчность. Коммерческая сделка может провалиться, если одна из сторон считает, что другая каким-либо образом не выполнила своих обязательств.

Нарушаются не только данные обещания. Нарушаются графики поставок, товары не проходят проверку качества, производительность оборудования не дотягивает до паспортных характеристик, прибыль оказывается ниже ожидавшейся и т.д.

Прийти к соглашению о сделке — лишь часть коммерческих взаимоотношений. Другая их часть — реализация условий сделки. В сложных производственных системах существует масса возможностей для сбоев и срывов, поэтому необходимо изыскать способы разрешения конфликтов, возникающих после того, как контракты подписаны.

Проблема большинства людей, у которых в бизнесе (или дома) возникают поводы к обидам, состоит в том, что эти люди обладают поразительной способностью делать нечто, *наименее* важное для того, чтобы справиться с неприятной ситуацией, одновременно демонстрируя поразительную неспособность сделать единственно правильную вещь, чтобы избежать обид и недовольства.

Люди — практически без исключения — великолепно владеют самой техникой *выражения недовольства*. Конечно, в этом деле все мастера, особенно когда недовольство подогрето чьим-то равнодушием и пренебрежением или когда во всей ситуации имеет место явная несправедливость.

При этом люди почти всегда забывают о главном, а именно: каким образом *исправить* ситуацию, вызвавшую их недовольство. Именно поэтому я призываю:

НЕ ПРОСТО ЖАЛУЙТЕСЬ, А ДОГОВАРИВАЙТЕСЬ С «ОБИДЧИКОМ» О  
МЕРАХ ПО ИСПРАВЛЕНИЮ СИТУАЦИИ!

Помните: ваша задача состоит не в том, чтобы возмущаться недоработками другой стороны, а в том, чтобы позаботиться о *собственных интересах*.

## **Не звоните им — пусть они звонят нам!**

Большая строительная компания, работающая на быстро меняющемся рынке, в огромной степени зависела от информации о собственном финансовом положении. Особенно критичным этот фактор был в начале каждого рабочего дня.

Если к началу дня фонды были исчерпаны, в компании должны были знать об этом до того, как размещать заказы на день, иначе им приходилось брать краткосрочный заем «горящих» денег под высокий процент, чтобы заткнуть финансовую дыру на несколько дней. А в этом бизнесе слишком частые займы могут повредить репутации фирмы.

Однако действительно серьезная проблема возникла, когда сотрудники бухгалтерии обнаружили, что им все труднее по утрам дозваниваться в местный банк. Это привело к трениям между банковскими служащими и бухгалтерией строительной фирмы.

Отношения ухудшились настолько, что бухгалтерия стала подумывать о необходимости сменить банк из-за «некомпетентности», «задержек» и «недобросовестности» своего финансового контрагента. Было назначено совместное с банком совещание по преодолению кризиса, а бухгалтерия провела выходные, тщательно документируя все проколы банка за последний месяц и расписывая по графам предполагаемый ущерб.

Однако накануне совещания управляющий строительной компании швырнул толстый отчет, подготовленный бухгалтерами, в корзину для мусора.

Он поинтересовался у своих финансистов, какие условия сотрудничества устроили бы их во взаимоотношениях с прежним банком или каким угодно другим. Выслушав ответы, он предложил, чтобы банк звонил им каждое утро в 9.05 по специально выделенному номеру вместо того, чтобы самим раз за разом безуспешно набирать банковские номера. При этом он заметил, что они еще и сэкономят на телефонных счетах!

Банк с готовностью принял это предложение.

Нет сомнений, что, если бы отчет бухгалтерии был все-таки вынесен на обсуждение, это привело бы к открытому конфликту и последующему разрыву отношений.

Я проиллюстрирую на примере из собственного опыта, насколько

просто попасть в ловушку собственной лени и отказаться от поиска способов исправить ситуацию. (Мы лучше всего учимся на собственных ошибках.) В октябре 1977 года дождливым воскресным вечером я прибыл в Рим, куда добрался на машине прямо из солнечного Эдинбурга (без паромов, ясное дело, не обошлось). Устал я жутко.

В то время я сотрудничал с одним из департаментов ООН, и они забронировали для меня номер в небольшом отеле. Номер, в который меня поселили, имел один серьезный недостаток: в нем было сыро. По правде говоря, там было очень сыро. Как в бане, только холодной.

Было уже поздно, я выбился из сил, другого места для ночлега у меня не было, так что я лег не раздеваясь, укрылся поверх одеяла своим пальто и провел очень беспокойную ночь в сырой постели.

Думаю, теперь вы поняли: *повод для недовольства у меня был.*

Когда я просыпался от пронизывающей сырости, то репетировал речь, которую собирался произнести утром перед менеджером отеля. Моя воображаемая тирада начиналась с описания непотребного номера, в котором я оказался, полного пренебрежения хозяев отеля к моему здоровью (о комфорте можно было и не заикаться) и заоблачных суммах, которые они дерут с Организации Объединенных Наций. Изюминкой моей речи была саркастическая шутка на предмет того, что страсть древних римлян к баням зашла слишком далеко — их стали делать прямо в спальне! Мой воображаемый спич завершался рассказом о немыслимом финале моего изматывающего путешествия и о том, что я думаю по поводу римского гостеприимства.

Можете мне поверить: в течение ночи я несколько раз менял композицию своей гневной речи, а уровень властных структур, к которым я собирался апеллировать, неуклонно рос. Я уже подумывал о факсе в штаб-квартиру ООН в Нью-Йорке, а может, и прямо в Совет Безопасности (вам, наверное, понятно, что сырость ударила мне и в голову).

У меня не было ни тени сомнения, что если не простое чувство справедливости, то сама страстность моей речи заставит менеджмент немедленно принести свои самые глубокие извинения и перевести меня в роскошные апартаменты с мраморной ванной.

Наутро я гордо проследовал к стойке администратора, готовый излить весь поток своих жалоб, и заговорил с молодым человеком, которого окружала типично римская аура властности и полного безразличия ко

всему, кроме хорошеньких женщин.

Я рассказал ему о сырости в моем номере, но придержал самые ядовитые свои заготовки — включая и шутку о римских банях.

Какой же была его реакция? *Он предложил мне закрыть окно!* Он не предложил мне другой номер! Я буквально остолбенел — и ретировался. Деморализованный и разбитый наголову жалобщик.

Но, размышляя над этим эпизодом, что я и сделал в тот же самый день в сухом номере *другого* отеля, я понял, что мне некого винить, кроме самого себя.

## ЕСЛИ Я САМ НЕ ПОПРОСИЛ ДРУГОЙ НОМЕР, ТАК С КАКОЙ ЖЕ СТАТИ ОН СТАЛ БЫ МНЕ ЕГО ПРЕДЛАГАТЬ?

Если избавлением от моих проблем было получение другого номера (а решить ее таким образом было бы невозможно только в случае, если этот отель специализировался на сырых номерах), то сказать об этом должен был я сам. Согласитесь, вполне логичное предположение.

Не сказав о *моем* видении того, как исправить *мою* проблему, я отдал инициативу по поиску способов ее решения другому. В одном вы всегда можете быть уверены: если вы предоставляете инициативу другому человеку, более чем вероятно, что он будет иметь в виду только собственные интересы и искать решение своей проблемы, а не вашей. Отсюда и милый совет закрыть окно.

И уж со стопроцентной гарантией это срабатывает тогда, когда вы, полагая, что имеете серьезный повод для жалоб, не жалея красок, обвиняете другого во всех грехах.

Атакуйте человека — и он будет защищаться.

Атакуйте его яростно — и защита превратится в контратаку.

Поставьте под сомнение его компетентность — и увидите, как он «разберется» с вашей.

Усомнитесь в его родословной — и он объяснит, откуда взялись ваши дети.

Раздраженность невозможно унять, подогревая ее, и чем дальше заходит такой «обмен мнениями», тем меньше вероятность того, что вы за свои труды получите что-нибудь, кроме надорванной глотки (а то и синяка

под глазом). Попробуйте повесить на оппонента ответственность за проблему — и он откажется от любой ответственности.

В той же Италии, например, клерки в гостиницах, прокатах автомобилей и у стоек приема багажа имеют малопривычную привычку пожимать плечами и издавать губами звук вроде «пр-р-р-р», категорически отказываясь принять на себя какую-либо ответственность или хотя бы озаботиться вашим положением. (Однако здесь же я должен заступиться за итальянских официантов, ибо они, безусловно, лучшие во всем мире.)

Урок ясен. Время на подготовку страстной тирады потрачено впустую. Как, между прочим, и нервные клетки.

Так в чем же альтернатива? Чтобы вести переговоры о средстве исправить ситуацию, вам нужно знать, что оно собой представляет. А обдумывание вопроса о том, чем может быть такое средство, требует подготовки — еще одна причина не тратить время на репетицию изощренных выпадов насчет чьей-то некомпетентности. Переговоры по поводу средства исправления ситуации включают в себя четыре этапа:

1. Вы берете на себя инициативу в выборе этого средства, которое, скорее всего, будете искать, исходя из своих, а не чьих-то, интересов.
2. Сами переговоры должны фокусироваться на этом средстве, а не вязнуть в дискуссиях о правомерности вашей жалобы.
3. Предлагая средство исправить ситуацию, вы предоставляете другой стороне полезную информацию — ей не приходится гадать, что надо сделать, чтобы сохранить вас в числе клиентов.
4. Вполне вероятно, что другая сторона почувствует облегчение от того, что вы довольствуетесь малым и не выдвигаете непомерных требований подобно американским адвокатам, настаивающих на миллионных компенсациях за «моральный ущерб».

Продолжим рассуждение уже в контексте бизнеса. Скажем, вы только что пожаловались своему поставщику на то, что не доставлены некоторые детали. Можете быть уверены, что его отдел доставки будет увиливать от ответственности, оправдываться, объяснять, перекладывать вину на кого-то еще и, возможно, даже извиниться за сбой. Впрочем, они могут и послать вас куда подальше — плохие дни случаются у каждого.

Но помните: если вы сами не подготовили решения, с помощью которого можно исправить ситуацию, вы тем самым предоставляете им

право решать, делать ли что-нибудь для улучшения системы поставок или не делать вообще ничего. Если вы ограничитесь «наездом», партнеры, скорее всего, начнут искать оправдания — только и всего.

Вы не всегда можете разорвать с контрагентами деловые отношения, во всяком случае сразу (работать-то вам как-то надо). Если же у вас нет реальных рычагов нажима, то стоит быть поосторожнее, чтобы не спровоцировать их на новые «непредвиденности» с будущими поставками.

Способность людей в больших организациях потихоньку саботировать работу системы для того, чтобы отомстить «трудным» клиентам, профессионалы называют «фактором подгаживания».

Всякий бизнесмен, который хоть раз побывал в роли «мячика», который пинают туда-сюда, согласится с серьезностью моего предупреждения.

Но даже если вы в состоянии надавить на партнеров, нет никаких гарантий, что проблема будет решена. Однако, если вы предложите им разумное средство исправить ситуацию, можно считать, что дело уже наполовину улажено.

Один из способов избежать подобных проблем — предвидеть их и, если возможно, разработать способы исправления ситуации еще до того, как проблемы возникнут.

Кроме того, легче договориться о таких средствах — и границах их применимости — до того, как стороны столкнулись с проблемой, чем заниматься этим в разгар споров при внезапном возникновении нежелательных ситуаций.

Потому-то Совы, ведущие переговоры с Луиджи (см. сценарий № 1), предвидят его возможное недовольство (используя технику «а что, если») и заранее ищут варианты решений, которые могут унять тревогу другой стороны, — если, конечно, такие варианты имеются.

А имеются они не всегда.

Предусмотреть все непредвиденные обстоятельства в деловом контракте — неподъемная задача. (Цепкие, как клещи, юристы обожают этим заниматься. Помимо надежды на более солидные гонорары, ими, вероятно, движет ностальгия по давно забытым семинарам их далекой студенческой юности.) Но ключевые требования сторон необходимо учесть: у вас может не быть другого выхода, кроме как максимально подробно описать в договоре все спорные моменты и их возможные

последствия.

Например, как вы ответите на возражение Луиджи, что он оказывается полностью зависимым от вашей бизнес-стратегии после того, как передаст бразды правления вам (за менее чем 50 процентов наличными и с выплатой остатка, растянутой на целых четыре года)?

Лисы, скорее всего, оценили бы возникающий баланс сил и при раскладке баланса в их пользу ответили Луиджи, что если он хочет продать им свою пиццерию сегодня, то ему придется рискнуть. В конце концов, решительным тоном добавили бы Лисы, озабоченность Луиджи — это обратная сторона их собственных сомнений относительно того, что пиццерия будет давать ту прибыль, которая, по словам Луиджи, и определила запрашиваемую им цену.

Совы, однако, рассмотрели бы возможность использовать в качестве основы для выбора модели выплат не прибыль, а общий оборот заведения в течение последующих четырех лет.

Такой подход позволил бы унять беспокойство Луиджи по поводу манипулирования данными о чистой прибыли — ведь подтасовывать цифры оборота, оставаясь в рамках закона, гораздо сложнее. Таким образом, вы сами несли бы ответственность за получение будущих прибылей с оборота, при условии, что Луиджи гарантирует (юридически), что нынешний оборот заведения экономически обоснован и устойчив.

Ни вы, ни я не знаем точного ответа как на этот вопрос, так и на другие, связанные с ним, — но не о том речь.

Совы ищут ответы, определив вероятные вопросы. Они заинтересованы в том, чтобы их бизнес нормально функционировал. При этом они уверены, что смогут добиться положительного баланса между оборотом и накладными расходами — а иначе зачем вообще покупать заведение Луиджи?

Лисы также могут думать над возможными вопросами, но предпочитают искать ответы только в случае, если эти вопросы им действительно зададут. При таком подходе любые недочеты в их бизнес-предложении могут остаться незамеченными, но они рискуют тем, что эти «дыры» станут источником будущих жалоб и недоразумений.

Овцы и Ослы вообще не осознают связь между сегодняшними вопросами и завтрашними проблемами. Когда проблемы все-таки возникают, Овцы впадают в панику, а Ослы задействуют своих юристов.



Но самый серьезный источник проблем — туманные или неявные обещания.

## **Не обслужили**

Зайдя в прошлом году в один итальянский ресторан в Эдинбурге, мы стали свидетелями набравшего силу конфликта между представителем группы из шести клиентов и хозяином заведения. Проблема, судя по всему, была в том, что метрдотель не мог предоставить этим шестерым зарезервированный ими столик, поскольку люди, сидевшие за ним, еще не закончили свой обед. Лидер обиженной группы был тверд: их надо усадить за стол немедленно (требование, явно невыполнимое — разве что хозяин физически вышвырнул бы обедавших из-за стола). При этом клиент громко возмущался тем, что некоторые рестораны принимают заказы, а потом не могут предложить прибывшим заказанный ими столик.

Нас буквально смели, когда вся возмущенная команда вывалила на улицу под крики «главаря» о том, что «ноги его больше не будет в этом трах-тарарах ресторане». Я наконец вошел в зал, а кипящий от гнева хозяин повернулся ко мне, явно ожидая еще одной лекции на тему, как не следует вести ресторанный бизнес. Он пояснил, что мой столик еще занят предыдущими клиентами и нас усадят через пятнадцать (что, конечно же, означало минимум двадцать пять) минут.

— Понятно, — сказал я. — В таком случае я и мои гости пока угостимся за счет заведения у бара до тех пор, пока стол не освободится.

На это хозяин ответил:

— Прекрасно, никаких проблем. Рокко, подашь мистеру Кеннеди и его гостям все, что они закажут. Денег не брать.

Что незамедлительно и произошло. Выпив уже больше половины бутылки кьянти «Классико», мы заняли места за своим столиком, значительно повеселев от бесплатной выпивки. К тому же хозяин и Рокко весь вечер пританцовывали возле нашего стола с чисто итальянской предупредительностью, благодарные за то, что хоть кто-то сегодня отнесся к ним по-человечески.

Разумное решение, как правило, приемлемо для тех, кто смущен возникшим сбоем в своей обычно вполне пристойной системе обслуживания. Загонять таких людей в угол нереалистичными

требованиями-«наездами» означает попросту не добиться ни обслуживания, ни компенсации за то, что вас не смогли обслужить.

Так что, если что-то пошло наперекосяк, вам следует думать о том, какие варианты (реалистичные) выхода из положения у вас есть. При этом вы должны полностью сконцентрироваться на спорной проблеме, не касаясь посторонних тем. Если еда никуда не годится, занимайтесь именно этим — а не тем, как грубо вас обслужили в гардеробе (это другая, отдельная проблема). Точно так же, если ваш муж поздно вернулся домой, обсуждать следует именно это, а не манеры свекрови или пропущенную в прошлом году дату вашей свадьбы.

И последнее: всегда пытайтесь найти обмен, который вас бы устроил. Компенсирует ли вдвое меньший счет за ужин малосъедобную лазанью? А как насчет бесплатной видеокассеты в придачу за ремонт видеомэгнитофона, который сломался через два дня после покупки? Почему не получить бесплатный ужин в отеле, если в вашем номере не работает телевизор, или не воспользоваться бесплатным такси, если вам вовремя не позвонили из регистратуры о том, что пора ехать на вокзал?

Не так давно *British Airways* по ошибке отправила мой багаж в Амстердам, а из-за того, что билетов на рейс было продано больше, чем на нем имелось мест, меня из бизнес-класса сунули в эконом-класс. Я сразу же заявил стюардессам, что на данный момент не очень доволен сервисом *British Airways*, но что бесплатный бренди должен помочь мне вернуться в веселое расположение духа. Бренди мне принесли мгновенно — и целых две бутылочки! (Багаж, кстати, тоже нашелся.)

## Комментарии к тесту на самооценку № 5

---

1.

- а) Это самое первое, что вы должны сделать, поскольку таким образом вы получите максимально мощные рычаги для управления ситуацией во время обсуждения того, как исправить положение. Ослы, обеспокоенные «этической проблемой» неуплаты по счетам, могут расслабиться — вы лишь временно блокируете выплаты, а не отказываетесь платить вообще. Большинство менеджеров это прекрасно понимают и избирают именно этот метод, что доказывает: почти каждый из нас — чуть-чуть Лис.

- b) Сделайте это — вы потеряете рычаги влияния, да и у партнера будет меньше «головной боли». Обычный выбор Ослов.
- c) В качестве первого шага — никогда! Только Овцы отказываются от рычагов давления, предлагая поставщикам бесконечные компромиссы.

2.

- a) Вы подвергаете себя опасности заработать 15-процентное увеличение аренды еще до того, как узнаете, насколько сильно хозяин собирается давить на вас. Доказательство того, что отвечала Овца.
- b) Мощный контрвыпад для начинающего Лиса. Но лучше оставить его как дополнение к пункту d).
- c) Арбитраж просто отменит ваше «вето» на увеличение арендной платы. Вариант ответа, который особенно нравится Ослам.
- d) Хороший первый шаг: сразу начать с описания дефектов (в любой недвижимости их хватает), чтобы предварить ключевое предложение — сократить увеличение аренды, отменить его или даже добиться более низкой арендной платы в сочетании с пунктом b). Признаки окончательно сформировавшегося Лиса.

3.

- a) Поздновато обсуждать ответственность подрядчика за убытки — в любом случае это не снимает вашей собственной ответственности перед саудовцами. Ход Осла.
- b) Трата времени и денег на факсы — от этого оборудование на площадке не появится. Изогранный ход Осла.
- c) Угрозы не помогут оборудованию материализоваться из воздуха. Эмоциональный ход Осла.
- d) Совы не просто заявляют о своих претензиях. Они обсуждают практичные шаги! (И избавляются от судебной волокиты.)

## Глава 6

# Когда даже боги сражаются впустую, или Почему семь «нет» не приводят к одному «да»

### ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 6

1. Если партнеры отвергнут мое предложение, я должен сделать следующее:
  - а) изменить предложение, при этом принимая во внимание только обоснованные возражения;
  - б) подождать, пока они предложат свое решение проблемы;
  - с) отвергнуть необоснованные возражения;
  - д) попросить партнеров высказать свои соображения.
2. Я не обязан снимать вопрос, если партнеры говорят, что обсуждению он не подлежит. Да или нет?
  - а) да;
  - б) нет;
  - с) не всегда.
3. Дедлайны (предельные сроки) помогают в переговорах. Да или нет?
  - а) да;
  - б) нет.

За свою жизнь я был знаком с массой умных людей, многие из которых вызывали у меня чувство трепетного восхищения. Интеллектуальные гиганты гордо ступают по планете, а мы, работяги-искатели здравого смысла, лишь стараемся вовремя убраться с дороги, чтобы титаны мысли случайно — а то и намеренно — нас не раздавили.

В работе консультанта наихудшая возможная ситуация для переговорщика складывается тогда, когда ответ на проблему клиента очевиден. *Так почему же этого не видит клиент?*

Может быть, вы сами упустили из виду что-то очень простое и теперь, поспешно предлагая очевидное решение, вы лишь демонстрируете собственную наивность? Борьба между желанием выглядеть профессионалом и жаждой с ходу выложить очевидное — непростая штука, смею вас уверить.

Совсем недавно несколько менеджеров, занятых в финансовой сфере, поделились со мной своей проблемой. Стоит сразу же оговориться, что речь не шла о бизнесе, где великие комбинаторы мечтают о миллиардных сделках, но при этом не в состоянии платить за квартиру. Это были игроки, для которых плюс-минус миллион фунтов в сделке было мелочью. Глава группы, которую я взялся консультировать, получал в год миллион фунтов на одних бонусах — и то, если год не очень удался.

Надеюсь, вы понимаете, что я здесь не хвастаюсь тем, какой я умный да хваткий (избави Бог!). Просто за свою жизнь я наделал столько ошибок в переговорах, что теперь точно знаю, что нужно делать вам, чтобы их не повторять.

Банальные ошибки невероятно просто совершить — вне зависимости от того, какой результат вы показали в тесте IQ. Проще говоря: если самые быстрые и самые сообразительные совершают эти ошибки, а вы научились их избегать — насколько же лучше вы сыграете против «умников», которые превращаются в абсолютных идиотов, когда наступает время действовать?

Я восседал на мягком председательском кресле в отделанном мореным дубом конференц-зале, а вокруг полированного стола из красного дерева, на который ушли все деревья амазонских джунглей, были припаркованы столики-тележки с поистине царскими закусками и напитками.

Совещание вел старший партнер, время от времени в разговор вклинивались его товарищ-юрист и еще несколько джентльменов, чьи роли были неясны.

Проблема была проще некуда: сделка, в которую они были вовлечены, пошла не так, как думалось. Они были в шоке, обнаружив «черную дыру» размером в миллиарды эскудо в счетах компании, купленной ими в Португалии для одного из клиентов. Ведь до того они получили четкий

сигнал «мин нет» от консультантов, нанятых, чтобы «со всем тщанием» провести положенную проверку.

Комментировать конкретные обстоятельства дела я не стану — зачем отбивать хлеб у их собственных юристов?

По части же переговоров с нанятыми консультантами кое-какие критические замечания у меня были — тем паче, что собеседники мои никак не относились типу людей, которых иногда называют «девятифунтовыми банкнотами»<sup>2</sup>. Это были представители элиты элит — «сливки общества».

Тем не менее они «сели в лужу» и по полной программе.

Суть их проблемы сводилась к следующему: как им вести себя с бывшими консультантами, которые на все их предложения не дали ни единого своего?

Похоже, горе-консультанты их вообще игнорировали, хотя иногда и отвечали расплывчатым отказом на предложения банка урегулировать проблему.

Это ставило перед банком большой знак вопроса: что делать дальше? Так вот, то, что они сделали до того, как я прибыл на место, было худшим из всего, что только можно представить.

Когда их предложение встречалось молчанием или туманным отказом, они делали новое предложение, содержащее новые уступки в пользу их бывших консультантов.

Боже!

Здесь надо расставить точки над *i*: это не был просто случайный или разовый промах. Они давали свои предложения не раз, не два и даже не три. Они сделали ни больше ни меньше — *семь* односторонних предложений, одно за другим, на протяжении года. Это была тактическая ошибка рекордного уровня.

И когда старший партнер после двухчасового рассказа обо всех обстоятельствах дела напрямую спросил меня, что я порекомендовал бы в качестве следующего хода, я был вынужден ответить с такой же прямоотой:

— Думаю, длительный период вашего молчания укрепил бы вашу позицию в переговорах чудодейственным образом.

Брови моего собеседника взлетели вверх, челюсть отвисла; он словно отодвинулся, вжавшись в спинку кресла и глядя на меня ничего не понимающими глазами. «И это все?!» — безмолвно вопрошал он,

обдумывая, вероятно, платить ли мне вообще за такую работу.

Но я практически не сомневался тогда — и абсолютно уверен в этом с тех пор: его переговорная позиция была тотально подорвана семикратным повторением одной и той же ошибки.

СМЯГЧАТЬ ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ВАМИ УСЛОВИЯ ДО ТОГО, КАК ВЫ  
ПОЛУЧИЛИ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОТ ДРУГОЙ СТОРОНЫ, — МЯГКО ГОВОРЯ,  
ИДИОТИЗМ.

По-моему, это настолько очевидно, что даже Боб, который не в состоянии написать свое имя в обратном порядке, и тот об этом знает.

Почему же такая ошибка столь серьезна?

Рассмотрим последовательность событий. После обсуждения проблемы с другой стороной у вас есть выбор. Скажем, настаивать на выплате денежной суммы, которая полностью покрывает «черную дыру». Ведь с самого начала вы выбрали бы именно такой вариант. Он полностью компенсирует ваши потери.

Если другая сторона — господа Расхлябмэн, Легкомыслинг и Лентяйсон — принимает на себя ответственность и соглашается с вами, инцидент исчерпан и все могут идти по домам. Конечно, они могут не загореться желанием поступить именно так. Как-никак им пришлось бы искать миллиарды эскудо в собственных закромах для того, чтобы удовлетворить ваше первое требование.

Другим вариантом было бы предъявить им иск. Но когда дело еще только на пути к залу суда, адвокат Жульман при поддержке своего младшего партнера мисс Крутилинг и ее нового дрожащего от избытка рвения ассистента Въедли найдут какой-нибудь способ обнаружить дырочку в абсолютно «непробиваемом» иске.

Как же избежать столь незавидной судьбы и ответить на их несогласие принять ваше первое предложение? Здесь вы оказываетесь на склоне очень скользкого холма.

Если, пытаясь вести себя рационально, вы перепишете ваше предложение и потребуете меньшей компенсации, то тем самым ответите какими-то действиями на их молчание. Вы мгновенно оказываетесь в ловушке и вместо того, чтобы подниматься вверх по лестнице, катитесь

вниз по склону холма на пятой точке!

А если у них нет причин делать ответные шаги (они, кстати, вообще могут отказаться от любой ответственности!), что вы предпримете?

Делать еще один шаг, и еще один, и еще три сверху? И что же это вам даст — кроме того, что вы вместо миллиардов эскудо вам можно будет рассчитывать лишь на миллионы, а то и всего на несколько сотен тысяч?

Господам Расхлябмэну, Легкомыслингу и Лентяйсону останется только ждать вашего следующего предложения, потому что оно гарантированно поступит — даже после семи предыдущих!

У них нет мотивов для того, чтобы платить, нет стимула делать собственные предложения и нет причин делать вообще что бы то ни было — разве что сидеть и поплевывать.

Чтобы подготовиться к обмену предложениями и урегулированию спора вне суда, имеет смысл подать судебный иск, если вы уверены в прочности своих позиций. Это вынудит оппонентов пойти на расходы по подготовке защиты, а когда гонорары адвокатов поползут в гору, что происходит всегда и без исключений, серьезно задуматься о целесообразности судебных разбирательств.

Суд — это лотерея, и никогда не известно, кто из противников вытащит «счастливый билет». Такая неопределенность удерживает обе стороны от решительных действий. По мере того, как дата судебного заседания будет приближаться, будет расти и желание разрешить дело миром — вне зависимости от того, насколько высоко оппоненты ценят таланты мистера Жульмана, знаменитого адвоката. А вдруг он возьмет выходной? А вдруг ваш юрист найдет способ заткнуть течь, заботливо созданную мисс Крутилинг и мистером Въедли? А вдруг смертельное для них решение будет вынесено на основании какой-нибудь технической детали, вроде потерявшейся служебной записки?

В этот момент вы можете сделать — и, хочется надеяться, получить — предложение разрешить дело вне суда и перейти к переговорам, следя за тем, чтобы обмен предложениями шел в порядке очередности.

Джо Навозинг, фермер, разводящий свиней, мог бы просветить вас, что ненадежное это дело — покупать свинью в мешке<sup>3</sup>. В контексте данного дела это значит, что вам нельзя вносить смягчающие поправки в ваши предложения, не получив детального предложения другой стороны.

В переговорах обсуждаются по меньшей мере два решения — ваше и их



— одной и той же проблемы. Вам известно ваше — но что вы знаете об их решении? Если вам ничего о нем не известно, то надо все выяснить, прежде чем двигаться дальше — после того, как вы сделали свое первоначальное предложение.

И помните: во всех переговорах есть четыре ключевых информационных момента. Вам известны два из них: с чем вы намерены войти в процесс и с чем выйти из него. Вам необходимо узнать и третий: с чем войдут они. Вы не можете знать, с чем они собираются выйти, но если вы не знаете, где и с чем они войдут, то дело кончится тем, что вы будете вести переговоры с самим собой.

Не знать предложений другой стороны — это то же самое, что глухому сидеть на аукционе. Он будет поднимать ставки, торгуясь с самим собой.

## Комментарии к тесту на самооценку № 6

---

1.

- а) Овца сочтет это разумным шагом, но пойдет ли это на пользу переговорам? Коль скоро партнеры возражают против всех пунктов вашего предложения, они и должны пояснить, каковы их собственные идеи в этом плане. Слишком явная готовность принять какие-то «обоснованные» возражения задает неверный тон для обсуждения возражений «необоснованных». К тому же разные возражения другой стороны могут иметь для нее разную ценность — а с их собственной точки зрения они все обоснованны.
- б) Будучи слишком хитрым Лисом, вы можете прождать очень долго. Гораздо лучше для вас быть более напористым. Скажите им, чего конкретно вы от них ждете.
- в) То, что и сделал бы Осел!
- г) Правильно. Сову не интересуют не только возражения партнеров, но и то, желают или не желают они достичь договоренности. Не делайте ни новых предложений, ни даже поправок к первому, пока они не изложат свой вариант решения. Чтобы вести конструктивные переговоры в поисках общего решения, на столе должны быть два варианта — ваш и их.

2.

- а) Да. Контекст даст вам понять, что они считают вообще не подлежащим обсуждению (по сути это их условия соглашения), и вы сможете решить, как вести себя дальше. И помните: хотя вы не можете вести переговоры о принципах, вы можете договариваться о применении этих принципов. Вы можете также «придержаться» особо болезненные темы и вернуться к «не подлежащему обсуждению» вопросу, после того как в других моментах определенный прогресс уже достигнут. Совы знают, что предмет переговоров определяется по обоюдному согласию, и именно в этом контексте подходят к «не подлежащим обсуждению» темам.
- б) Неверно. Позвольте им в одностороннем порядке объявлять тот или иной вопрос не

подлежащим обсуждению — и очень скоро вы будете вести переговоры только о том, что они разрешат вам обсуждать. Это ответ Овцы.

с) Это ответ очень робкой Овцы.

3.

а) Да. Если дедлайн *помогает сконцентрироваться* и поднимает проблему «время — деньги», когда стороны долго не могут прийти к согласию. Если не имеет значения, когда вы достигнете соглашения, то нет и смысла тратить время на попытки его достигнуть! Любой Сове это хорошо известно.

б) Нет. Только Осел позволяет дедлайну стать помехой, признаваясь, что на него давят сроки, или когда сам загоняет себя в тиски сроков, которые ничем не оправданы.

## Глава 7

# Самый полезный вопрос переговорщика, или Как избежать контракта на один фургон

### ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 7

1. У вас бизнес: курьерская доставка. Буквально накануне полного заказов уик-энда на одном из ваших автомобилей сломалась подвеска. У вашего друга есть свободный фургон, и он согласен одолжить его вам до тех пор, пока ваш собственный не будет на ходу. Он просит, чтобы вы подписали расписку: «Один фургон, £500, аренда на одну неделю». Что вы сделаете:
  - a) подпишете в таком виде;
  - b) будете настаивать на том, чтобы составить договор по всей форме;
  - c) скажете ему, что между друзьями расписки неуместны;
  - d) попросите уточнений?
2. К вам обратилась компания из Саудовской Аравии — разработать контракт на крупный строительный проект. Вы:
  - a) будете рассматривать это как возможность войти в чрезвычайно прибыльный ближневосточный бизнес и потому снизите обычную сумму своего вознаграждения;
  - b) предположите, что тамошний рынок достаточно крепок, чтобы запросить крупное вознаграждение;
  - c) предпочтете подождать, чтобы сориентироваться, какая сумма была бы приемлема для саудовской компании;
  - d) назовете цифру, основываясь на соображениях собственной выгоды.
3. Когда другая сторона явно неправа по части фактов, все-таки лучше ее не прерывать. Да или нет?
  - a) да;
  - b) нет;
  - c) иногда да, а иногда — нет.

---

Опыт — великий помощник, когда имеешь дело с чем-то, что имеет обыкновение повторяться. Вы знаете, чего ожидать, если хорошо знаете свой бизнес, и никаких (или почти никаких) сюрпризов для вас не существует. Опыт в одной сфере переговоров может помочь и в другой — там, где вы в абсолютном неведении относительно того, что «нормально», а что «вообще не подлежит обсуждению».

Наличие опыта можно заменить лишь стремлением его приобрести и временем, которое вы на это потратите (а его у вас может и не быть).

Если вам нужно принять решение, а вы рискуете серьезными деньгами (или чем-то еще более важным для вас), а опыта у вас нет — не стоит полагаться на удачу.

К счастью, для того, чтобы обеспечить себе пространство для маневра, вы можете воспользоваться общими переговорными принципами.

Важно понять, что в данном случае вас не должна заботить конкретная сумма. В условиях *нового* рынка непосредственно денежный выигрыш никого не интересует. Он может служить лишь оправданием для новичков, с ходу принимающим первое же сделанное им предложение.

Если ваши прибыли обычно состоят из банкнот, на которых нарисованы пятерки и десятки, постарайтесь не прыгать от восторга, если кто-то сделал вам первое предложение, в котором фигурирует сумма с семью нулями, — это сразу же ослабляет вашу позицию на переговорах.

Следуя тому же принципу, старайтесь не попасть в обратную ловушку: не нужно сквозь пальцы смотреть на контракты с небольшой суммой. Многие профессиональные переговорщики, заключавшие многомиллионные сделки, признавались на моих семинарах, что всегда стремились побыстрее разделаться с контрактами на сотню-другую долларов (а то и меньше).

Если предлагают огромную, как вам кажется, сумму денег за что-то, что вы цените не очень высоко (или наоборот: пенни за то, что вам представляется большой ценностью), помните:

**ОНИ МОГУТ И НЕ БЫТЬ ИДИОТАМИ — *ВЫ* МОЖЕТЕ БЫТЬ НАИВНЫМ!**

Поэтому не спешите подписывать контракт, хватать его и бежать. Бросовая цена за какой-то товар на одном рынке может быть настоящим грабежом на другом. И нет большего удара для вашего самолюбия, чем обнаружить, что вы сами себя надули.

Предложение, от которого «нельзя отказаться», — это как раз то, над которым стоит подумать особенно серьезно. Да вот вам пример: сколько может стоить галлон воды для жаждущего туриста в центре Глазго?

Пожалуй, немного, особенно если учесть, сколько воды обрушивается на Глазго за год. И уж, конечно, в Глазго вас не ограбят, пытаясь отнять вашу воду, — хотя я не исключаю возможности, что полбутылки местной «воды жизни»<sup>4</sup> у вас все-таки уведут.

Но что насчет цены галлона воды посреди Аравийской пустыни? Много лет назад я ехал на «рейндж-ровере» через Оман, чтобы продать алмазы одному своему соотечественнику, работавшему на нефтедобыче. Обезвоживание организма происходило в таком темпе, что я выпивал галлон воды каждые двадцать миль — лишь для того, чтобы губы не трескались, как сухая бумага!

И это была только часть моих мучений. Компания *Old Arabia Hands* в Маскате предупредила меня: ни в коем случае не потреблять алкоголь, даже наткнувшись на незапертую пивоварню, не жаловаться на то, что песок забился во все естественные отверстия моего тела, и ни при каких обстоятельствах не смей и думать о женщинах. «Если вам приспичило посмотреть на верблюда, убедитесь сначала, что это самец» — вот какой совет я от них получил! Скажу вам сразу: если по какой-либо причине я в этом климате остался бы без воды, то, не колеблясь, обменял бы все мои алмазы на стакан воды — добавив еще и «рейндж-ровер».

Так что бросовая цена или нет — зависит от того, с какой точки вы на нее смотрите. Иначе говоря, вам нужно гораздо больше информации о том, какой может быть адекватная цена, а также о том, какими могут быть последствия сделки.

Беспокоиться о деталях в условиях контракта нужно до того, как перо коснется бумаги, а не после — в офисе вашего адвоката. Приводить с собой адвоката тоже не слишком полезно: юристы склонны совать палки во все мыслимые колеса любого контракта, но зато потом мастерски уходят от всякой ответственности за сорванные ими сделки.

В новых сферах бизнеса — особенно в странах, которые вы еще не

успели описать в вашем дорожном дневнике, — вам придется вести переговоры самому и при этом нужно выжить и накопить опыт, позволяющий избежать подвохов, которые с ходу заметил бы любой профессионал.

Вы можете оттачивать свое мастерство в разовых переговорах. И в первую очередь нужно отучиться верить собственные интересы госпоже Удаче. Позаботьтесь о себе сами. А чтобы заботиться о своих интересах, надо знать, что они собой представляют.

Задним умом хорошо советовать, от каких сделок стоило держаться подальше. Бары и пивнушки всего мира забиты умниками, жаждущими дать вам совет, *что* надо было бы сделать уже после того, как вы уже все сделали. Предвидение — гораздо более редкая птица — ценится куда как выше.

Один из вариантов сделок, которых следует избегать при любых обстоятельствах (хотя обстоятельства могут сложиться и не в нашу пользу), известен под названием «контракт на один фургон». Это убийственная штука, потому что все, что может пойти наперекосяк, обязательно так и пойдет (знаменитый закон Мерфи), а все, против чего вы застраховались, случается только после того, как вы пропустили срок выплаты очередного страхового взноса (традиционная шутка в офисах Ллойда).

Заботиться о том, чтобы избежать катастрофических последствий непродуманной сделки, нужно тогда, когда эта сделка оговаривается. Рассмотрим следующую ситуацию. Вы коммивояжер, и вам необходим на месяц фургон, чтобы развозить товары в далекой Аравийской пустыне. Ваш хороший приятель из местных предлагает контракт на аренду автофургона:

«Один автофургон, \$1000, аренда на один месяц».

Что же плохого в простом и ясном («один автофургон и т.д.») контракте? Ни сложностей, ни волокиты, ни преград, ни барьеров — плати деньги и катись на всех четырех колесах. Однако главная проблема «однофургонных» контрактов состоит в том, что практически все в них отдается во власть безжалостного закона Мерфи.

И это касается *обеих* сторон сделки.

Ни одна из сторон ни в малейшей степени не защищена «однофургонным» контрактом. Если вы подадите на другую сторону в суд, то либо проиграете дело, либо будете терять деньги пачками, оплачивая «битвы адвокатов». В любом случае единственными радостными лицами в суде будут лица адвокатов да еще менеджеров их банков.

Если вы — арендатор фургона, у вас нет гарантий, что вы получите именно ту машину, которую ваш приятель показал вам на площадке, а не какую-нибудь развалину, которую он держит на заднем дворе. Конечно, вы можете возразить: «Я доверяю ему — мы вместе ходили в школу!» Он и впрямь может быть вашим лучшим другом и все такое прочее.

Это, конечно, здорово, но сколько же рассказов о разбитой дружбе начинались так: «Я организовал бизнес с моим лучшим другом...»

Если же вы арендодатель в «однофургонном» контракте, у вас нет никаких гарантий, что машину вам вернут в том же состоянии, в котором она уехала с вашей стоянки.

Когда ее вернут (если вернут), то ее, возможно, придется поставить где-нибудь подальше, на заднем дворе — потому что держать ее рядом с другими машинами будет просто невозможно. Но теперь вы сможете «сплавить» ее первому же идиоту, который явится в ваш офис, мечтая о сделке «на один фургон»!

В «однофургонном» контракте возможностей для будущих конфликтов более чем достаточно: в каком состоянии должен быть фургон, когда его полагается вернуть, кто отвечает за страховку, кто платит за парковочные штрафы и т.д.

Так как же не попасть в ловушку «однофургонного» контракта? Запросто. Единственное, что вам нужно делать, — задавать массу вопросов, все из которых начинаются с двух простых слов, и задавать эти вопросы до тех пор, пока вы не убедитесь, что оговорили все. Слова, которыми начинаются все ваши вопросы, это:

## **ЧТО, ЕСЛИ?..**

---

Применим данную модель к ситуации с арендой «рейндж-ровера» для

миссии в Богом забытой суровой пустыне Омана. В зависимости от того, хотите ли вы сдать в аренду автомобиль или арендовать его, вы можете спросить (или должны быть готовы ответить на вопрос):

**Вопрос арендатора.** *Что если машина сломается в пустыне по причинам, не связанным с неправильной эксплуатацией, причем запасные части для такого рода поломки в комплект не входят?*

**Совет.** Договаривайтесь о гарантиях и ответственности за доставку частей для ремонта или новой машины.

**Вопрос арендодателя.** *Что если машина сломается из-за неаккуратного вождения?*

**Совет.** Требуйте, чтобы у арендатора были скидки за неубыточность в страховых компаниях и чтобы он возвращал машину на место за свой счет.

**Вопрос арендодателя.** *Что если машину украли и я не смог из-за этого окончить свою работу?*

**Совет.** Вам следует позаботиться о том, чтобы ваша страховка покрыла срочную замену автомобиля. Но не нужно принимать на себя ответственность за понесенные арендатором — и им же оцененные — коммерческие потери. (Коммивояжеры никогда еще не заявляли, что по чьей-то вине понесли *небольшие* потери. В этом они дадут фору рыбакам, у которых всегда срывается с крючка рыбина фантастических размеров.)

**Вопрос арендатора.** *Что если мое беззаботное отношение к месту парковки приведет к тому, что машину украдут?*

**Совет.** Внесите в договор пункт, освобождающий вас от ответственности в таких случаях.

**Вопрос арендатора.** *Что если машина конфискована за долги кредиторами арендодателя и я не смогу окончить свою работу?*

**Совет.** Включите в договор страховую выплату для немедленной замены и настаивайте на том, чтобы эту страховку оплатил владелец автомобиля.

**Вопрос арендодателя.** *Что если арендатор вел себя неподобающим*



образом и разгневанное местное население разнесло машину вдребезги или обстреляло ее из-за аварии, в которой пострадал верблюд?

**Совет.** Включите в договор пункт о «возвратном» депозите на солидную сумму, который удерживается арендодателем в подобных случаях.

**Вопрос арендатора.** *Что если я сбил верблюда и местные забрали за это автомобиль?*

**Совет.** Посоветовать тут нечего. Значит, вы не заберете «возвратный» депозит.

**Вопрос арендодателя.** *Что если у автомобиля нет лицензии на пересечение границы, а вы случайно ее пересекли?*

**Совет.** Обязуйте арендатора пользоваться машиной только внутри страны и сделайте его ответственным за все нарушения местного эмиграционного законодательства. Возьмите с него «экспортный» депозит и продайте ему дорожную карту.

**Вопрос арендатора.** *Что если я обнаружу, что арендодатель не является законным владельцем фургона, и власти его отберут?*

**Совет.** Требуйте доказательств прав собственности или же, в отсутствие должного документа, добивайтесь по-настоящему серьезной скидки с аренды и страховых выплат.

**Вопрос арендодателя.** *Что если мне не вернут машину вовремя, по истечении срока аренды?*

**Совет.** Вставьте в договор пункт о штрафе за превышение срока с экспоненциально растущим процентом за каждый день просрочки и, естественно, с потерей «возвратного» депозита.

**Вопрос арендодателя.** *Что если арендатор использует машину для нелегальных целей и ее заберет полиция?*

**Совет.** Включите в договор требование о легальном использовании под угрозой утраты «возвратного» депозита.

И наконец:

**Вопрос арендатора.** *Что если мы не придем к соглашению обо всех «что, если», а мне уже нужно будет возвращаться в Великобританию?*

**Совет.** Явный ход с целью тут же «добить» контракт. Скажите арендатору, что, если он сразу согласится на ваши условия, то может забирать машину прямо сейчас. Если нет — то придется попозже.

Приведенные выше «что — если», конечно, содержат изрядную порцию иронии, однако в них есть и серьезное предупреждение для всех переговорщиков.

Взгляните на резюме контракта, заключенного в Омане, и сравните его с «однофургонным» контрактом, приводившимся ранее:

«Один «рейндж-ровер», модель 1998 года, как новый, 12 020 миль по одометру, все части в рабочем состоянии, техобслуживание проведено после пробега 12 000 миль, укомплектован запасными шинами, приводными ремнями, выхлопной системой, свечами, новым аккумулятором, рулем, цепью, лебедкой и 25 галлонами бензина. Доставка к вашему отелю к 6 утра в следующий вторник. Плата по доставке \$1000, только наличными. Страховка за месяц использования и все штрафы за дорожные и прочие нарушения оплачиваются арендодателем. Любые дефекты кузова должны быть указаны при доставке, иначе принимается «как есть». Плата за аренду покрывает пользование в течение месяца и неограниченный пробег только на период со следующего вторника по 2 ноября. В конце срока аренды арендатор обязан вернуть автомобиль к 6 часам утра, заправленным и в рабочем состоянии, а также оплатить при возвращении (только наличными) все повреждения, дефекты и недостающие части».

Я охотно признаю, что даже этот контракт уязвим с юридической точки зрения — однако он куда как лучше той «однофургонной» сделки, которую предложил вам ваш «приятель» в Маскате. Вы и сами можете это заметить, посмотрев на форму, полученную вами при последней аренде машины. Крупные компании по аренде автомобилей научились быть экспертами по части того, как избегать «однофургонных» сделок. Их не научившиеся тому же конкуренты уже давно выбыли из бизнеса.

Однако даже компании, предлагающие автомобили в аренду, не столь осторожны, как авиалинии, которые вносят абсурдные пункты в

соглашение при продаже билетов (на них вы соглашаетесь уже в силу самого акта покупки авиабилетов). Среди них есть и такие: если «Боинг-747» собьет вас на взлетной полосе, переедет, а потом, сдав назад, переедет еще раз, то вы, а точнее, ваша вдова, узнаете, что они не несут за это никакой ответственности в соответствии с чем-то, что называется «Варшавской конвенцией».

Вот почему нервным людям *никогда* не следует читать то, что написано на их билетах мелким шрифтом, — они могут скончаться от шока и все равно не получить шанса предъявить иск авиакомпаниям!

В крупных сделках может быть огромное количество вопросов «что если», которые нужно задать и на которые необходимо ответить, если обе стороны хотят защитить свои интересы. В *новой* сделке, в *чужой* стране тем более необходимо как следует поработать над списком таких «что если».

Переговорщики сталкиваются с большой проблемой, когда им представляют заранее подготовленный контракт, поддерживающей интересы другой стороны, — для того-то его и готовят заранее! — и поэтому часто не знают, с чего начинать обсуждение.

## **Что если они застрахованы от бардака?**

В любой отдельно взятый 12-месячный период во всех уголках земного шара клиентами подается более 400 исков против инженеров-консультантов: за ошибки в проекте, неточные расчеты, неадекватный контроль над работами и так далее.

Страховые компании убеждены, что причина кроется в «слабом контроле» или «неадекватности исполнителей на местах». Ассоциация страховщиков даже рекомендует консультантам «воздерживаться от того, чтобы принимать на себя ответственность по контракту за то, что планируемый уровень производительности будет достигнут»!

Ни при каких обстоятельствах консультанты не должны сообщать клиентам о том, что имеют профессиональную страховку для выплаты компенсаций по искам о причиненном ими ущербе. Самый распространенный случай раскрытия этой информации — включение самим консультантом в контракт ограничения уровня своей ответственности. Это только вдохновляет сутяжного клиента на то,

чтобы компенсировать из этих денег любые недоделки и недостатки.

Похоже на то, что иск предъявляется только тем, кто — по информации клиентов — имеет какое-то страховое покрытие. Причем делается это вне зависимости того, насколько справедливы предъявляемые в иске претензии.

Известно, что многие строительные компании заводят специальный файл для исков в момент подписания контракта и яростно трудятся над ними еще до того, как на площадке начались работы. О некоторых компаниях поговаривают, что в их отделах расчета убытков работает больше народу, чем в плановых и бюджетных отделах.

Задаваемые вопросы и особенно обдумывание их до начала переговоров уже дадут понять, на каких условиях придется договариваться. В каждой сделке содержатся десятки различных «что если», и их продумывание позволяет вам разработать определенный противовес тем финансовым обязательствам, которые вам предлагают взять на себя.

Конечно, в некоторых уголках планеты во времена разброда «однофургонный» контракт — это все, на что вы можете рассчитывать. В таких, слава Богу, нечастых обстоятельствах вам остается лишь принять его как данность.

В битве за право попасть на последний самолет, улетающий из Кабула, вам не стоит, жонглируя техникой «что если», выторговывать себе место в салоне для некурящих или требовать, чтобы обязанности сторон — ваши и авиакомпания — были пересмотрены. Во всяком случае не делайте этого хотя бы до тех пор, пока не проберетесь по чужим спинам в самолет.

Однако вы все-таки можете попробовать кое-что выторговать — если доллары у вас кончились, а пилот (он же контролер на входе) начинает нервничать. Спросите его, принимает ли он *American Express*. В конце концов чем черт не шутит, а вдруг у него есть «приятель» в Маскате со счетом в *Amex*<sup>5</sup>, и вы сможете попытаться получить скидку на дополнительных сборах за билет!

1.

- a) Очень «овечье» и очень рискованное решение с вашей стороны (и со стороны партнера тоже).
- b) Если бы у вас было время, которого у вас нет (выбор Осла).
- c) Господи! Интересно, доживет ли такой ягненок, как вы, до того, чтобы стать взрослой Овцой?
- d) Да. Детали. Побольше деталей. Совы всегда задают вопросы «что если».

2.

- a) «Продайся дешевле и стань знаменитым» — отнюдь не способ разбогатеть. Но Овцы об этом не знают.
- b) Непроверенные предположения — штука опасная, но Лисы смелый народ.
- c) Овцы — народ осторожный.
- d) Верно, однако будьте готовы среагировать быстро, если увидите, что другая сторона в вас очень заинтересована. И, как пристало Совам, имейте четкое понятие о разнице между высоким и низким уровнем прибыли.

3.

- a) Прерывать переговорщика не стоит, вне зависимости от того, прав он по части фактов или нет. Совы дали бы вам совет никогда этого не делать. Лисы этот вопрос не любят — они предпочитают гибкость.
- b) Задайте себе вопрос: вам нравится, когда вас прерывают? Ни на одном из наших семинаров мне еще ни разу не попался человек, который бы сказал: «А мне нравится». Но ни разу я не встречал и человека, который в жизни никого не прервал бы. Ослам всерьез стоит об этом подумать!

## Глава 8

# Дурачок, ведь главное — надежность!

Это второй из серии моих сценариев переговоров. Как и все остальные, он призван оживить процесс вашего обучения.

Прочитайте сценарий несколько раз, делая для себя пометки любым удобным для вас способом. Затем подумайте, как бы вы подготовились к встрече с компьютерной фирмой Zeugma и как сформулировали бы свое предложение, помня обо всем, что уже прочитали в главах 1–7 и, конечно, прислушиваясь к тому, что подсказывает вам ваше чутье.

Однако не нужно изобретать несуществующие «факты» сценария, чтобы решить дело так, как удобно вам. Если чего-то в сценарии нет, значит, и не будет. Просто придерживайтесь сюжета и готовьте свои ответы, основываясь на нем.

Приятного вам развлечения — и удачи!

### **СЦЕНАРИЙ ПЕРЕГОВОРОВ № 2 (ТЕСТ № 8): ДУРАЧОК, ВЕДЬ ГЛАВНОЕ — НАДЕЖНОСТЬ!**

Медицинский комплекс Lothian десять месяцев назад нанял фирму Zeugma для расчета и ведения ведомостей заработной платы. Zeugma выиграла в тендере, несмотря на мощную конкуренцию со стороны других фирм и служб самого Lothian. Контракт был заключен сроком на пять лет, а стоимость выполняемых Zeugma работ составила £180 000 в год (£15 000 в месяц).

В прошлом месяце ошибка в компьютере вызвала сбой в обработке платежных ведомостей, что в свою очередь привело к тому, что Lothian не смог вовремя выплатить своим сотрудникам зарплату. Возникли перебои в работе: штатный персонал покинул свои рабочие места, повсеместно устраивая собрания и митинги. Более серьезных проблем удалось избежать только благодаря срочной выдаче работникам наличных из резервного фонда.

Lothian провел ряд телефонных переговоров с Zeugma о нарушении ими условий контракта. Zeugma предупредила об определенных действиях, которые намерен предпринять Lothian. Это предупреждение было подкреплено соответствующей служебной запиской.

В результате перебоев в работе больниц, вызванных тем, что медицинский персонал,

подогретый слухами о задержке зарплаты, осаждал свои бухгалтерии, некоторые больницы потребовали изменений своих контрактов по части денежных компенсаций.

Zeugma была проинформирована, что в случае подачи больницами исков ответственность за расходы ляжет на нее. При этом возможная сумма исков оценивалась в £100 000. Компьютерную компанию предупредили о ее ответственности за возможную выплату этой суммы, а также и о том, что медицинский комплекс оставляет за собой право предъявить Zeugma требования на дополнительную компенсацию, если больницам будут присуждены более высокие выплаты по их искам.

Кроме того, Lothian заявил, что требует £10 000 в качестве компенсации за экстренную обработку ведомостей и раздачу зарплат каждому работнику индивидуально.

Однако самым важным стало то, что Lothian отказался поддерживать нынешний статус Zeugma как «наиболее предпочтительного претендента» на выполнение проекта компьютеризации новых департаментов и офисов в администрации комплекса.

*(Теперь представьте, что вы переговорщик, работающий на Lothian. Рассмотрите приводимую ниже дополнительную информацию в контексте разногласий с Zeugma.)*

Вы признаете, что Zeugma сделала все, что было в ее силах, чтобы устранить проблему, как признаете и то, что их сервис вплоть до случившейся аварии был вполне удовлетворительным. С другой стороны, рабочие отношения в ряде больниц хорошими назвать сложно.

Вы уже обсуждали с Zeugma как предпочтительным претендентом задачи компьютеризации бухгалтерии, расчета расходов, графиков госпитализации, записей отдела кадров и т.д., что в потенциале могло увеличить их бизнес в пять раз ( $5 \times £180\,000 = £900\,000$ ;  $5 \text{ лет} \times £900\,000 = £4,5 \text{ миллиона}$ ). Вы знаете, что ваша доля в обороте Zeugma составляет 20 процентов.

С того момента, как вы обратились к Zeugma, вам стало известно, что больницы, где имели место перебои в работе, либо отзывали свои иски по убыткам, либо резко сократили размер требуемых сумм. Предъявляемый вам на текущий момент счет составляет примерно £17 000 и может сократиться еще больше по мере переговоров с представителями больниц. Zeugma пока ничего не известно об этом.

Ваш иск к Zeugma на сумму £10 000 за выплаты из резервного фонда включает в себя только стоимость рабочего времени на расчет заработной платы, упаковку денег и индивидуальную их раздачу. Это та же самая цифра, которую приводила Zeugma в своем исходном анализе общих расходов на обработку зарплаты. Сюда не входят расходы на работу вашей прежней не компьютеризованной системы, включая ведение записей, работу налогового отдела, оплату службы безопасности и затраты рабочего времени в очередях в кассы. Для вас эти £10 000, скорее, символический штраф за причиненные неудобства, нежели попытка покрыть все понесенные расходы.

Вы можете отказаться от услуг Zeugma и найти нового партнера, если Zeugma не пойдет вам навстречу в части ваших требований о компенсации и если не внесет предложений по предотвращению подобных сбоев в будущем. Однако при разрыве контракта в одностороннем порядке вы должны будете выплатить штраф в £53 000.

Zeugma утверждает, что получила неверные данные из платежной кассы (неправильный налоговый код), но признает, что их оператор не обнаружил ошибку вовремя. К тому же у них произошел серьезный компьютерный сбой, не позволивший им своевременно ликвидировать проблему, а их резервный компьютер завис, когда в него ввели неверную информацию, что в результате вызвало дополнительный простой в работе.

Встреча с представителями Zeugma должна состояться на днях.

Ну а теперь переходите к вопросам, чтобы попрактиковаться в искусстве ведения переговоров, используя уже накопленный вами в ходе чтения книги опыт и собственные запасы здравого смысла. Как бы вы приступили к переговорам с Zeugma? Вы можете пользоваться записями, сделанными вами на отдельном листе бумаги, или короткими пометками на полях книги и выделенным в ней текстом.

И помните: Лисы жульничают в тестах по собственной инициативе, Овец приходится подталкивать к жульничеству, а Ослы вообще пропускают это упражнение. Совы дают свои ответы на все вопросы еще *до того*, как заглянут в мои комментарии.

## Вопросы к сценарию переговоров № 2

---

- 8.1. Какова самая главная цель комплекса учреждений здравоохранения в этой ситуации и почему она является главной?
- 8.2. Что было бы серьезнейшей ошибкой в переговорах со стороны Lothian?
- 8.3. В чем состоит ключевой интерес Zeugma в данном конфликте?
- 8.4. На какого рода соглашение должен нацеливаться Lothian?
- 8.5. Какие вопросы Zeugma не должна затрагивать на переговорах и почему?

## Комментарии к сценарию переговоров № 2

---

### 8.1. Какова ваша главная цель в сложившейся ситуации?

Ваш главный интерес состоит в том, чтобы сбои с выплатой зарплаты персоналу больше не повторялись. В переговорах вы должны сконцентрировать всю свою энергию на том, чтобы добиться от Zeugma доказательств того, что ситуация с несвоевременной выплатой вашим работникам была единственной и последней.

То, что Zeugma не смогла в прошлом месяце обеспечить перевод денег на банковские счета ваших сотрудников, есть причина конфликта. Но ключевой задачей для вас является получение гарантий того, что подобных сбоев больше не будет. Не преуменьшая значения последствий происшедшего и ваших финансовых претензий к Zeugma, вы должны думать о будущем, потому что



компенсация за прошлые сбои вовсе не гарантирует безаварийную работу в дальнейшем.

Вы и ваши коллеги-переговорщики должны добиться гарантий от Zeugma, причем гарантий, в деталях поясняющих их действия по предотвращению подобных сбоев. Обе стороны должны серьезно проанализировать тот факт, что именно ваша платежная касса дала неверную информацию (неправильный налоговый код). Однако их оператор не заметил ошибки. Zeugma должна пояснить, что они собираются сделать, чтобы подобной ситуации больше не возникло. Возможно, необходим тренинг вовлеченного в процесс персонала как Lothian, так и Zeugma. Кто будет за это платить?

Уверений Zeugma, что в будущем подобных сбоев не произойдет, недостаточно. Обещания должны быть подкреплены теми или иными санкциями, и вам стоит подумать о том, чтобы назначить весьма значительный штраф за возникновение такого же рода «аварийной ситуации». Zeugma, если она заинтересована в том, чтобы данные ею гарантии были приняты всерьез другой стороной, вряд ли будет отказываться от включения в договор «штрафного» параграфа. Если ваши партнеры настолько уверены, что такого никогда больше не произойдет, у них нет разумных оснований не принимать предложенные вами «штрафные» условия. Любые их колебания и сомнения по части предложенных вами санкций дают вам серьезный повод усомниться в надежности их гарантий и желании полностью выполнять взятые на себя обязательства.

## **8.2. Что было бы серьезнейшей ошибкой в переговорах со стороны Lothian?**

Вашей самой серьезной ошибкой было бы стремиться в переговорах лишь к получению компенсации за причиненный в прошлом месяце ущерб, а не к обеспечению гарантий бесперебойной работы в будущем.

В письме, отправленном вами Zeugma, указывались сумма в £100 000 по искам больниц и £10 000 как символическая компенсация за обработку и выплату зарплат вручную. Если вы сосредоточитесь на том, чтобы получить как можно более значительную финансовую компенсацию, то не только упустите из виду вашу главную цель, но и рискуете тем, что конфликт из-за несогласия сторон перейдет в судебное разбирательство.

Zeugma наверняка будет подчеркивать тот факт, что вину за аварию нельзя полностью вваливать на них — в конце концов они получили от вас некорректные данные. Исходя из этого, они будут настаивать, что сумма ущерба должна быть возмещена обеими сторонами.

Уже сама сумма вашего предварительного иска в сопоставлении со стоимостью самого контракта неизбежно вызовет жесткое сопротивление Zeugma. Они еще не знают, что сумма предъявленных вам исков упала до £17 000. То, как вы будете оперировать этой пока еще не раскрытой информацией, критически важно для избранной вами тактики. Если вы скроете от Zeugma резко сократившийся уровень исковых претензий или, что еще хуже, даже попытаетесь увеличить его, сказав, например, что общая сумма исков составляет теперь £200 000, то задача достижения соглашения станет очень и очень трудноразрешимой.

Безусловно, определенная сумма компенсации важна, однако это не самое главное. Вы можете поднять вопрос о компенсации, чтобы задать нужный тон переговорам, однако не следует слишком концентрироваться на этой проблеме в ущерб главной задаче: обеспечению безаварийной работы системы в будущем.

В дискуссии о компенсации вам, возможно, лучше перейти от требований разделить исковую ответственность в размере £100 000 к предложению формулы, которая определяла бы в процентах ответственность каждой из сторон за окончательную сумму исков. Такой ход позволил бы сообщить партнеру хорошую новость об уменьшении исковых претензий до £17 000 и не вызвать

враждебности с его стороны.

Сумму £10 000 можно обсудить отдельно, поскольку это не что иное, как символический иск к Zeugma. Они вполне могут согласиться выплатить ее, чтобы обеспечить взаимное доверие, особенно если им удастся восстановить статус «предпочтительного претендента» в тендере на новые заказы.

### **8.3. В чем состоит ключевой интерес Zeugma в данном конфликте?**

Главным интересом Zeugma должно быть сохранение статуса «предпочтительного претендента» в борьбе за контракт, который может принести им дополнительные £4,5 млн. У компании больше шанс выиграть тендер, если она обладает статусом «предпочтительного претендента». Если же такого статуса у нее не будет, то и шансы соответственно уменьшаются. (Они сводятся к нулю, если в пока еще открытом конфликте Zeugma не удастся прийти к соглашению с вами.)

Чтобы сохранить за собой статус «предпочтительного претендента», Zeugma должна проявить максимум внимания к главному вопросу, интересующему вас: к гарантиям того, чтобы сбои, подобные происшедшему, не произойдут в будущем. Для этого она должна убедить вас в эффективности всех мер, которые будут предприняты, и, вероятно, согласиться с выплатой (и даже предложить такую выплату) штрафа в случае повторения аварии.

Zeugma должна направить все свои усилия в переговорах на то, чтобы полностью удовлетворить вас в этом вопросе.

Zeugma должна быть заинтересована и в том, чтобы сократить уровень требуемой вами компенсации или вообще исключить это требование. Если бы им пришлось заплатить сумму, близкую к той, что была указана в вашем письме, это поставило бы их в очень сложное финансовое положение.

Заплатить вам £100 000 означало бы вычеркнуть более половины их годового дохода (£180 000) по существующему контракту и, вероятно, львиную прибыль за весь пятилетний срок контракта. Скорее всего, Zeugma будет стараться уменьшить эту цифру, предложив формулу, связывающую общую вину (вы предоставили не совместимые с системой данные, а их оператор не заметил ошибку вовремя) с разделением финансовой ответственности между сторонами.

Что касается суммы в £10 000, здесь возможные аргументы Zeugma были бы значительно слабее, поскольку эту сумму они сами указали в своем предложении как стоимость ручной обработки расчета и распределения заработной платы. Сравнивая эту сумму с размером нового контракта (£4,5 млн), Zeugma, скорее всего, заплатит ее на месте или выпишет кредит-ноту.

### **8.4. К какому соглашению следует стремиться вам?**

Вы должны стремиться достичь пакетного соглашения, которое отвечало бы и вашим интересам, и интересам партнера.

Такое соглашение должно включать требование к Zeugma предоставить вам детальное и обоснованное изложение мер, которые они предпримут, чтобы обеспечить бесперебойную работу в будущем. В соглашение должен быть внесен пункт об обязательной выплате штрафа в случае повторения аналогичного сбоя.

Рассмотрение вопроса о возвращении статуса «предпочтительного претендента» будет зависеть от того, насколько адекватно отреагирует Zeugma на ваше разумное требование исключить возникновение в будущем аварийных ситуаций, а также от того, примет ли она пункт о штрафных санкциях за невыполнение такого условия. Однако сам исход тендерного конкурса будет зависеть

от качества предложения Zeugma и от результатов, которых она добьется в работе с текущим контрактом.

Что касается компенсации, вы можете рассчитывать на получение £10 000 по вашему номинальному иску, но с требованием выплаты предъявленных вам £17 000 (к началу переговоров эта сумма может стать еще меньше) следует быть несколько осторожнее. Вы можете возложить всю ответственность за эту сумму на Zeugma или договориться о разделении ответственности между сторонами, помня об ошибке вашего собственного департамента (при условии, что у вас нет сомнений в том, как все произошло).

### **8.5. Какие вопросы Zeugma не должна затрагивать на переговорах и почему?**

Zeugma должна избегать одного: ссылок на внутренние проблемы вашей компании, связанные с недовольством персонала руководством. Подобный ход может показаться заманчивым, но это ошибочное мнение. Выдвини они такие обвинения — и обстановка непременно накалилась бы из вопроса, который не имеет никакого отношения к собственной несостоятельности Zeugma.

Одно можно сказать наверняка: какими плохими бы ни были рабочие отношения в организации, они могут значительно ухудшиться, если людям не выплатить вовремя их заработную плату! Конечно, неважные рабочие отношения подвигнут некоторых активистов к тому, чтобы использовать задержку выплат в критике менеджмента, но сбой произошел во всех больницах, а не только в тех, где существуют проблемы между персоналом и руководством.

Если Zeugma все-таки намерена затронуть такую болезненную тему — что ж, проблема под рукой, можно использовать и ее. Но это лишь уведет переговорщиков в сторону и подвергнет риску исход переговоров. Переговоры на щекотливые темы — занятие нелегкое, и не стоит усложнять ситуацию уводящими в сторону вопросами. Сказанное в значительной степени относится и к вам, если вы будете заикливаться на получении компенсации в £100 000.

## Глава 9

# Миф о добровольных уступках, или Как учить волков гоняться за санями

### ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 9

1. Вы — производитель оптоволоконного кабеля и наконец-то, после целой серии переносов и отмен, дождались разговора с главой крупнейшей в Европе фирмы кабельного телевидения. Он хочет, чтобы вы встретились с ним в терминале 4 аэропорта Хитроу за несколько минут до его отлета в Австралию. Это ваш звездный шанс! Пока вы вместе идете через паспортный контроль, он начинает разговор с того, что запрашивает вашу «лучшую цену» на шестимесячный контракт по поставкам стандартных оптоволоконных сигма-усилителей. Что вы сделаете:
  - a) покажете, на что вы способны, назвав минимально возможную цену для того, чтобы как-то «протиснуться в дверь»;
  - b) назовете цену немного выше минимальной;
  - c) начнете с высокой цены, чтобы дать себе поле для маневра;
  - d) пожелаете ему приятного полета?
2. Заказчик — крупная химическая компания, откликаясь на ваше предложение продать растворитель, заявил следующее: «Конкуренция на этом рынке очень серьезная, и вы могли бы пересмотреть цену». Вы:
  - a) согласитесь снизить цену, если он сделает заказ;
  - b) спросите его, насколько ваша цена выше цены конкурентов;
  - c) намекнете, что в таком случае ему стоит принять то, что предлагают другие;
  - d) попросите показать предложения конкурентов;
  - e) спросите, что же ему понравилось в вашем предложении?
3. Вы ведете переговоры с нью-йоркским издательством, выпускающим интерактивные обучающие программы на компакт-дисках, которое предложило вам издать вашу серию интерактивных курсов менеджмента. Они предлагают вам аванс £50 000 в счет авторских отчислений: £25 000 сразу после подписания контракта и £25 000 после того, как материал будет принят. Они отвергли ваше контрпредложение об авансе в £80 000, который делился бы по такому же принципу. Что сделаете вы:

- a) согласитесь на их предложение;
- b) скажете им, что оно не вполне вас устраивает;
- c) внесете изменения в свое предложение;
- d) повернетесь и уйдете?

Как ни парадоксально, справиться с желанием уступить оппоненту — самая, пожалуй, сложная задача, стоящая перед переговорщиком. Хотя правило здесь предельно просто:

В ПЕРЕГОВОРАХ БУДЬ СКРУДЖЕМ<sup>6</sup>, А НЕ СВЯТЫМ ФРАНЦИСКОМ  
АССИЗСКИМ.

С какой стати вы должны следовать такому, мягко говоря, не слишком человеколюбивому совету? Потому что в переговорах щедрость, увы, *не* заразительна. Хотя хотелось бы...

Безжалостный опыт учит, что щедрость по части уступок — худшее, что вы можете сделать, если надеетесь добиться уступок от другой стороны. Если вы уступаете, зачем партнеру по переговорам делать то же самое? Ведь, не спеша делать встречный шаг, он скорее вынудит вас к еще одной уступке!

В этой главе я хочу обсудить идею «добровольных уступок» — в надежде раз и навсегда вычеркнуть ее из вашего репертуара. Откуда вообще взялась эта идея уступок во имя создания благожелательной атмосферы?

Происхождение ее теряется в глубине веков, но мне удалось проследить генеалогию этой теории и обнаружить некоего Бьорна Маккензи, который недолгое время трудился коммивояжером на севере Канады в 1890-х годах.

Способны ли новые исследования пролить свет на происхождение добровольных уступок? Какая разница... Важно то, что эта нездоровая идея распространена во всех областях бизнеса. Просто поспрашивайте переговорщиков, делают ли они добровольные уступки, — и вы поймете, как широко распространен этот феномен.

Странно, но самые стойкие приверженцы этого подхода являются и

самыми яркими противниками любой критики в адрес любимой теории. Это не раз приводило к весьма бурным дискуссиям на наших семинарах. Два самых распространенных аргумента в защиту добровольных уступок обычно звучат так:

1. Я в самом начале уступаю кое в чем по мелочи, чтобы ослабить сопротивление другой стороны.
2. Кто-то же должен подтолкнуть лодку, а иначе переговоры вообще не тронутся с места.

Оба аргумента — триумф иллюзии над опытом — демонстрируют тотальную путаницу и непонимание тех тактических приемов, которые позволяют добиваться лучших результатов.

Естественно, в ходе семинаров я высказываю свое мнение вполне откровенно и с конкретной целью: как следует погладить сторонников этой теории против шерсти и заставить их думать о следствиях, вытекающих из убеждений.

Рассмотрим первый аргумент. Каковы доказательства в его пользу?

Я не стану утверждать, что ознакомился со *всеми* исследованиями на этот счет (вдруг что-то и пропустил), но то, что я знаю, говорит об обратном:

ДОБРОВОЛЬНЫЕ УСТУПКИ, СДЕЛАННЫЕ ОДНОЙ СТОРОНОЙ, НЕ  
СМЯГЧАЮТ ДРУГУЮ СТОРОНУ — ОНИ ДЕЛАЮТ ЕЕ ПОЗИЦИЮ ЕЩЕ  
БОЛЕЕ ЖЕСТКОЙ!

Признаюсь: исследования, о которых я говорю, в основном проводились в стенах почтенных академических заведений и, следовательно, вполне могут быть сброшены со счетов улюлюкающими «практиками».

Я и сам не раз от души хохотал над рядом проектов, над которыми трудятся наши ученые мужи. Не так давно один из них исследовал «социальную девиантность» (проще говоря, преступность) среди иммигрантов-левшей, живущих на Оркнейских островах. А еще один, антрополог из Лондонской школы экономики, изучал «каналы распространения слухов в деревнях Северного нагорья Шотландии».

Но эти два случая абсолютно не похожи на серьезные научные исследования типов переговорного поведения, ведущиеся во всем мире на протяжении последних пятидесяти лет. И, к слову сказать, большая часть результатов вполне совпадает с практическим опытом тех переговорщиков, которые не страдают болезненной уступчивостью. Да вам и самим достаточно просто задуматься над тем, как аргументируют свою позицию верующие из «церкви доброй воли», чтобы понять, насколько они заблуждаются.

Сама идея, что уступки смягчают позицию оппонента, предполагает, что оппонент, спровоцированный вашей щедростью, тут же расщедрится сам.

Но с чего бы это ваши стартовые уступки произвели такой эффект?

Посмотрите на ситуацию глазами вашего оппонента. Видя, что вы пошли на уступки, он может интерпретировать ваше поведение двояко: либо вы демонстрируете добрую волю, либо вы демонстрируете собственную слабость.

## ***Добровольные уступки создают прецедент***

*Некая компания попросила поставщика электрических коммутаторов назвать цену его систем для работ на Ближнем Востоке. Тот сообщил свою прейскурантную цену — и наткнулся на жесткое сопротивление. Компания наотрез отказалась платить по прейскуранту.*

*В конце концов обескураженный переговорщик спросил:*

*— Почему вы так настаиваете на скидке?*

*— Потому что в прошлом году вы дали нашему дочернему предприятию скидку 10%, — получил ответ поставщик.*

*— Да, но это была разовая скидка для отдельной партии, сделанная в расчете на будущее сотрудничество, — возразил он.*

*— Так вот, контракт, который я вам предлагаю, тоже часть будущей работы. Так что уж, будьте любезны, предложите скидку и мне!*

Даже если оппонент расценит вашу уступчивость как поиск компромисса, у него нет никакой необходимости отвечать тем же и в свою очередь проявлять щедрость. Напротив, у него появляется соблазнительная возможность занять более жесткую позицию.

Если же ваше поведение истолковано как проявление слабости, то оппонент наверняка проявит еще большую неуступчивость.

Так что вряд ли он отреагирует на ваши уступки проявлением доброй воли — разве что оба вы снедаемы пылким желанием не уступить другому в благородстве вне зависимости от прочности позиции каждого из вас.

Если же вы оба «маньяки-добровольцы», то дай вам Бог вести переговоры только друг с другом! Но что произойдет, если ваши следующие переговоры будут вестись с противником добровольных уступок?

В этом случае успех вашей стратегии «доброй воли» будет полностью зависеть от того, «обратите» ли вы оппонента в свою «веру», с тем чтобы он последовал вашему примеру.

Однако как же вы будете его «обращать»? Скажете ему, что цель ваших уступок — обработать его и ослабить его сопротивление? (С таким вариантом вам рассчитывать не на что.) Или вы предпочтете поменьше откровенничать о своих мотивах (прощай, святой Франциск!) и будете просто надеяться, что оппонент «растает» и в его защите появится брешь?

Каковы же вероятные последствия ваших попыток «размягчить» оппонента? Не надо иметь докторскую степень в исследованиях человеческой природы, чтобы предположить, что, скорее всего, он увидит в ваших уступках признак слабости — и, соответственно, будет вести себя более жестко.

Обратившись ко второму аргументу в пользу добровольных уступок («подтолкнуть лодку» и «сдвинуть дело с места»), нельзя не признать: такая линия защиты демонстрирует лишь ваше бессилие. Эту тактику можно разрушить тем же ответом, что и первую: она приведет к ужесточению позиции оппонента, а не наоборот, ведь оппонент воспримет ваши уступки как признак слабости. Но есть и более серьезные основания для критики подобной тактики.

Предположим, что оппонент испытывает такое же сильное желание сдвинуть переговоры с места, как и вы. Если это действительно так, то почему же предложения об уступках должны делать *вы*?

Вместо того, чтобы сдвинуть с места переговоры, вы просто «передвинете» свою собственную позицию поближе к позиции вашего оппонента. По сути, вы ступите на скользкий склон, по которому неизбежно съедете к сдаче своих позиций. Если вы уступаете, когда я



давлю на вас, то для меня имеет смысл продолжать давить до тех пор, пока я не увижу, что дальше я вас уже не сдвину.

Люди тундры гораздо мудрее обычных переговорщиков, готовых к добровольным уступкам: они знают, что уступки в переговорах — дело проигрышное. И знание это далось им непросто.

Да просто загляните в любой городок поблизости от Полярного круга: на севере Норвегии, в Канаде, на Аляске — и за кружкой пива признайтесь окружающим, что вы преданный сторонник добровольных уступок. Вас вышвырнут за дверь в ту же секунду (даже при минус сорока на дворе).

Почему?

Многие годы тому назад, когда первые коммивояжеры появились в тех краях, знакомя местный народ с последними благами цивилизации — холодильниками, лосьонами для загара, заледеневшим пивом, — их встречали с радушием и дружелюбием, которыми славятся северяне во всем мире.

Коммивояжеры передвигались от одного поселения к другому, а сани с товаром тащили неутомимые собачьи упряжки. (Говоря «коммивояжер», я имею в виду только мужчин, потому что катастрофа, о которой идет речь, была делом рук слишком уверенных в себе мачо из более теплых краев. Да и вообще в те времена женщины появлялись в тундре единственным способом: они просто рождались там. К тому же у местных дам хватало ума не разъезжать по тундре в санях, пытаясь продать лосьон для загара.)

Беда была в том, что некоторые из этих коммивояжеров притащили с собой в тундру кое-какие «цивилизованные» привычки, одной из которых и была эта порочная практика добровольных уступок.

Местные сначала не поняли, какой смертоносный яд привезли с собой их новые знакомые, — и жизнь продолжалась как обычно. Проблемы начались тогда, когда северяне стали учить коммивояжеров охотиться — чтобы добывать себе еду на время долгих переездов между поселениями. То, что привело к катастрофе, началось незаметно, зато, когда дело набрало обороты, понадобились самые жесткие меры, чтобы как-то выйти из сложившейся ситуации.

Однажды Бьорн Маккензи, торговец пивом, наполовину швед, наполовину шотландец, обнаружил в пути, что его преследует волк. Бьорн только что подстрелил здорового лося и теперь пытался взвалить тушу на свои сани. Леденящий душу волчий вой раздался так близко, что Бьорн

даже подпрыгнул.

Страх заставил его быстренько свернуть свой лагерь, и он погнал со всей скоростью, на которую были способны его собаки, к ближайшему поселению. Волк следовал за ним, не приближаясь, однако, на расстояние ружейного выстрела. Бьорн подхлестнул собак, и те понеслись еще быстрее, задыхаясь от веса ящиков с пивом, туши убитого лося и самого Маккензи.

Волк постепенно догонял сани, и Бьорн готов был поклясться, что слышит хриплое дыхание зверя прямо за своей спиной. Теперь он лихорадочно думал, как же выйти из безнадежного положения.

Внезапно Бьорна осенило: конечно же! Волк просто голоден и хочет угоститься куском лосятины! «Отрезать шмат лося, бросить волку — и сани покатят веселее!» — подумал Бьорн и мысленно поздравил маму с тем, что ей удалось родить такого гениального сына.

Голодный волк, рассуждал мудрый коммивояжер, получив кусок мяса, удовлетворится этим и перестанет гнаться за ним, а Бьорн тем временем доберется до ближайшего человеческого жилья.

Бьорн отрезал небольшой кусок мяса — непростая задача, если учесть, что сани неслись во весь опор, — и бросил его на снег. Мяса у Бьорна оставалось еще много, и он решил, что лично для него один кусок ничего не значит, зато волк, скорее всего, поумерит свой пыл.

Первые две мили все шло точно по плану. Собаки тянули изо всех сил, и сани неслись по накатанному пути. Бьорн уже подумывал, в каких красках он будет рассказывать людям на зимовке о своем гениально спланированном бегстве.

Но тут он снова услышал волчий вой.

Не одиночный. Бьорну показалось, что были уже два, а то и три зверя.

Сердце его бешено заколотилось, и он чудом удержался, чтобы окончательно не впасть в панику. Лихорадочно соображая, он пришел к выводу, что, видимо, бросил волку слишком мало мяса (при этом он даже не задумался о том, откуда взялись еще два волка). В общем, Бьорн принялся отрезать мясо и бросать его на дорогу.

На этот раз он швырнул на снег три порции — на случай, если одной будет мало. Для себя у него все равно оставалось достаточно. Позднее, рассказывая о леденящем душу происшествии своим друзьям, он клялся, что не проехал и пары сотен метров, как снова услышал за спиной волчий

вой. Позади саней их было уже точно больше, чем трое, а из-за деревьев вдоль санного пути выскакивали новые и новые, тут же пускаясь во весь опор наперегонки с санями.

Бьорн принялся нахлестывать собак, хрипло выкрикивая: «Маш, маш!» (как это обычно делают в кино). Одновременно он с дикой скоростью стал нарезать лосиное мясо, расшвыривая его по всем направлениям.

Но волки все равно приближались.

Дюжины волков.

Они неслись со всех сторон, присоединяясь к гонке. И требуя хриплым урчанием: больше мяса!

Больше!

Еще больше!

Бьорн мог поклясться, что, когда он швырнул им здоровенный шмат мяса, в их вое послышался оттенок насмешки. Казалось, волки уже ничем не удовлетворятся. Они словно обезумели. (Дикими-то они, конечно, были и раньше, но теперь еще и здорово разъярились.)

Теперь Бьорн начал бросать мясо только некоторым волкам, надеясь, что они признают в нем друга, когда дело дойдет до финальной трапезы с Бьорном в качестве главного блюда.

Лосятина у него уже кончалась. Волкам, однако, конца не было видно — теперь за санями гнались сотни зверей!

Последний кусок мяса он швырнул волкам буквально перед тем, как влетел на первую улочку поселка.

Да, еще бы чуть-чуть, и...

Бьорну повезло — он остался в живых. Правда, ему пришлось выбросить всю лосятину, хотя поначалу он надеялся отделаться куском-другим. Зато он выжил и теперь мог рассказать местным — а заодно и коллегам-коммивояжерам — о том, как позволил волкам проявить лучшие стороны их натуры.

За все годы, что местные разъезжали на своих упряжках по тундре, они ни разу не слышали подобной истории. Волки даже близко не показывались у их саней, а уж о гонящихся за упряжками стаях и слуху не было. Они задумчиво покачали головами и списали все на то, что у городского хлыща просто разыгралось воображение.

Совершенно противоположное впечатление рассказ произвел на коммивояжеров, которым не приходилось иметь дел с волками. Они тут же

стали заготавливать лосиное мясо, чтобы до упора загрузить им свои упряжки. Нет уж, голодные волки в тундре их врасплох не застанут!

Это и было началом катастрофы.

В течение следующих шести месяцев Бьорн с коллегами раскатывал по тундре, пытаясь продать северянам холодильники и лосьон для загара — и швыряя мясо всем волкам, которым взбрело в голову погнаться за санями. Все коммивояжеры считали открытие Бьорна по части укрощения волков самой гениальной идеей — не считая их коллективной идеи отправиться в тундру, чтобы сколотить состояние на продаже холодильников.

По правде сказать, состояния никто из них еще не сколотил — но ведь и волки пока никого еще не съели!

Бедные коммивояжеры были в совершенном шоке, когда местные согнали их в кучу и под ружейными дулами отправили вместе с их барахлом вниз по реке.

— Да разве не мы одарили вас благами цивилизации? — горестно вопрошали они, укладывая тюки и коробки в кое-как сколоченные лодки под суровыми взглядами местного населения.

— Вы, — отвечали загорелые аборигены, передавая заледеневшее пиво из холодильников вооруженной страже. — Но что вы скажете о волках?

— Волки? А что волки? — спросил Бьорн. — Ни я, ни мои товарищи не сделали волкам ничего плохого. И больше того: мы всегда пользовались моей стопроцентно надежной системой умирения голодных волков.

При этих словах местные собрались было прикончить Бьорна на месте.

— Идиот! — орали местные. — Ты не умирал голодных волков! Ты научил их, что если им нужна жратва, то надо просто гнаться за санями!

Так вот. То, что случилось с добрыми и славными северянами — хороший урок для всех нас. Жители тундры избавились от источника своих бед, депортировав куда подальше коммивояжеров, познакомивших тундру с практикой уступок во имя сохранения «хороших отношений». Волкам со временем тоже надоело гоняться за санями, с которых им бросали разве что пустые банки из-под пива, — и они вернулись к тарой доброй охоте, оставив сани и упряжки в покое.

К несчастью, хотя Бьорн и его дружки уже давно покинули этот свет, а тундра забыла о богомерзкой практике добровольных уступок, в больших городах нашей планеты никаких шагов на этот счет так и не предприняли.

Повсюду бродят переговорщики, «бросая» уступки — кусок за куском — каждому, кто кажется им трудным оппонентом. Иногда из страха, что переговоры не стронутся с места, иногда в надежде, что оппонент распознает в них друга и тут же станет ласковым и добрым.

Эпидемия ширится, и для тех, кто достаточно долго проболел этой чумой, болезнь становится неизлечимой: другие (более жесткие) переговорщики с ними разделяются столь молниеносно, что бедолагам остается разве что вести курсы для младшего торгового персонала. А уже там они преподают будущим звездам коммерции надежнейшую систему Бьорна по укрощению голодных волков.

## Комментарии к тесту на самооценку № 9

---

1.

- a) Таких овечек, как вы, он съедает на завтрак. Его тактика устрашения явно сработала, он знает, на какие уступки вы способны. И он еще вернется — чтобы потребовать новых уступок!
- b) Если вы по-овечьи робко уступаете уже во время первой (короткой) встречи, то чего же он сумеет добиться на длительных переговорах через месяц?
- c) Гораздо лучше, но все-таки не самый лучший для вас ход. Вы пытаетесь лисьим маневром справиться с его напористой агрессивностью.
- d) Именно. Скажите, чтобы он позвонил вам, когда вернется, и добавьте, что вы тем временем переговорите с его специалистами о том, что конкретно им нужно. Они могут случайно проболтаться, что оптоволоконные усилители им нужны позарез — а именно этой информацией глава фирмы предпочел бы с вами не делиться. Теперь пусть он волнуется в течение всего полета — туда и обратно! Совы знают, как обойти прущих напролом самоуверенных типов.

2.

- a) Вы торгуетесь вслепую, а он все равно может сказать, что сделанная вами скидка недостаточна. Охапка сена для Ослов.
- b) Если он Лис, то будет блефовать, называя «левые» цифры; если Осел — скажет вам правду. Сова отделается шуткой, заявив: «Мое дело знать, ваше — выяснить». Кто же в таком случае вы сами? Конечно, Овца!
- c) Рискованная готовность бросить карты на стол, если он блефует, и еще более рискованная, если это не блеф. Слишком умный Лис?
- d) Уж это точно слишком умный Лис — явный перебор!
- e) Спросите, что же ему понравилось в вашем предложении? Позитивный ход Совы, который может вести к обсуждению отличий вашего предложения от предложений конкурентов. Цена не всегда является решающим фактором в принятии решений.

3.

- a) Если это первое их предложение — ни в коем случае! Если вы, конечно, не Овца.
- b) Да, но что прикажете теперь делать им? Выходить вслепую с другим предложением, не зная, что значит «не вполне устраивает»? Вы трусили и не можете сказать им, чего конкретно хотите? Тогда вы точно Овца.
- c) Уже лучше. Предложите следующее: вы получаете £30 000 при подписании контракта и £50 000 после одобрения материала. Если они сосредоточат атаку на £50 000, то вы уже можете рассчитывать на аванс в £70 000. Вполне лисий ход!
- d) Да вы просто Осел!

## Глава 10

# Гимн Матушке Хаббард, или Как сбивать цену

### ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 10

1. Вы хотите купить бизнес, запрашиваемая цена которого £192 000. Какое стартовое предложение вы сделаете владельцу:  
a) £190 000;  
b) £192 000;  
c) £182 000;  
d) £194 000?
2. Вы решили заменить свою НИС (настольную издательскую систему) более мощной моделью. Поставщик назвал вам цену по прейскуранту: £5000. Какую скидку вы предполагаете получить:  
a) 5%;  
b) никакой;  
c) 15%;  
d) 20%?
3. На площадке подержанных машин продается «ягуар». Вы видели объявления о продажах этой же самой модели за £5000. Вы делаете хозяину площадки разовое и твердое предложение: £2250 наличными на месте. Что, по-вашему, сделает хозяин:  
a) поторгуется, но согласится;  
b) поторгуется, но не согласится;  
c) откажется даже разговаривать?
4. Вы представитель компании, торгующей факсовыми аппаратами, и проводите объявленную заранее выставку-продажу в местном центре матерей-одиночек. Ответственная за мероприятие социальная работница дает понять, что купила бы одну из ваших машин, на которой висит ценник £2200. Однако бюджет городского совета позволяет ей потратить на эти цели максимум £1755. Что вы сделаете:  
a) с сожалением отклоните ее предложение;  
b) воспользуетесь своим правом пересматривать цены и продадите;  
c) предложите ей выбрать более дешевую модель?

Джек живет в Калифорнии. Он был профессором экономики, но впоследствии стал юристом, объединив в себе худшие качества, свойственные людям обеих профессий. Будучи экономистом, он строил сложнейшие предпосылки, чтобы затем прийти к ничего не значащим заключениям. Теперь же в качестве судебного адвоката он делает бесхитростные предположения, чтобы оспорить хитроумные выводы. У Джека есть хобби: он коллекционирует старые (1960-х годов) модели «ягуаров». Каждые несколько лет он покидает Беркли, чтобы навестить родственников своей жены в Эдинбурге. Находясь в Шотландии, он старается прикупить либо старые «ягуары», либо запчасти к ним, а затем отвезти в Соединенные Штаты.

Похоже, старые «ягуары» (или запчасти к ним) стали обязательной чертой стиля жизни определенного состоятельного слоя в Калифорнии, который, имея все, хочет иметь все самое лучшее (если не гонится в данный момент за самым странным).

По возвращении в Беркли Джек любовно оснащает свою коллекцию «классических» автомобилей изношенными запчастями из той кучи, которую он каждый раз приволакивает с собой.

Время от времени — движимый добрососедскими чувствами, а вовсе не банальной жадностью — он продает машину (или отдельные ее составляющие) из своей личной коллекции отчаявшимся фанатам «ягуаров», которые сбегаются отовсюду, как только появляется информация о продаже. Конечно, продает он при условии, что его «ягуар» попадет «в хорошие руки».

Я не раз наблюдал, как он торгуется, желая приобрести какой-нибудь «ягуар». Виной тому — его привычка требовать, чтобы я останавливал машину каждый раз, когда он видит припаркованный у обочины старый «ягуар». (Эта привычка Джека не имеет никакого отношения ни к теме нашего главного разговора, ни к тому, когда же мы, наконец, до нее доберемся.)

Джек обожает переговоры — каждый их момент, каждую секунду. Если после заключения сделки кто-то оказывается рядом, он в лицах



представляет устроенный им спектакль. (Если нет — я уверен, он еще и еще раз рассказывает обо всем вслух себе самому.) Его эйфория ни на йоту не уменьшается и тогда, когда он возвращается домой к жене, — потому что теперь он может рассказать обо всех деталях сделки ей.

Я в жизни не встречал человека, столь страстно влюбленного в переговоры.

Если сделка не удавалась, то пополняла коллекцию забавных историй о купле-продаже подержанных машин (таких историй у Джека было множество). Джек всегда уверял, что сделка провалилась только потому, что в ней он не воспользовался своим золотым правилом ведения переговоров:

### ОШАРАШЬ ИХ ПЕРВЫМ ЖЕ СВОИМ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ!

Джек божится, что этот принцип практически никогда не его подводил.

Как он работает? Да очень просто. Начиная торговлю, заявляйте немислимо низкую цену (если вы покупаете) или немислимо высокую (если продаете). Джек не верит в то, что стартовая цена должна быть все-таки поближе к той, на которой вы готовы сойтись. Он любит, чтобы поле для торговли было необъятной ширины.

Если вы решаете начать торговаться с цены, близкой к той, на которую готовы согласиться, поясняет Джек, то можете действительно сойтись на ней (и в этом случае ничего не выигрываете). А можете зайти и гораздо ниже/выше (и в этом случае вы проиграли).

Открывать переговоры — это всегда риск, и если ваша стартовая цена невелика, то у другого человека может создаться ложное представление о том, насколько вы готовы уступить в окончательной цене. Если оппонент решит, что пространства для торга достаточно, то будет торговаться яростно и упорно, вынудив вас серьезно пересмотреть цену. А поскольку он не знает, какова ваша «лучшая» выходная цена (для него), то не обязан принимать всерьез ваши протесты и вправе отнестись к ним как к блефу.

В общем, как ни крути, а сделка на условиях, гораздо хуже тех, на которые вы рассчитывали, — это никакой не бизнес. Вы можете сколько угодно убеждать себя, что, «принимая во внимание обстоятельства», вполне «довольны» сделкой. Значимость таких утешений для укрепления

пошатнувшегося самоуважения нельзя недооценивать — но лучше, если бы ваше «входное» предложение позволило избежать последующих самооправданий.

Это тем более справедливо, потому что, применяя свою тактику «мгновенного шока», Джек во многих сделках действительно добивается цены, которая намного ниже его «лучшей» выходной.

Почему?

Потому что его шоковая входная цена вынуждает другую сторону пересмотреть свои взгляды на реальную ценность продаваемой собственности.

Джек, конечно, проваливает некоторые сделки из-за того, что его цена слишком далека от «предельной» цены другой стороны. Однако Джек утверждает, что в среднем он заключает сделки по цене ближе к его входной, чем к его же максимально допустимой цене.

Но даже в тех случаях, когда Джек договаривается о цене, которая очень близка к максимально возможной для него, это все равно лучшая цена, по сравнению с той, которую он мог бы получить, предложив сразу цифру, близкую к финальной. Начиная же торги с низкой стартовой цены, Джек увеличивает пространство для маневра в случае, если другая сторона ожидала цены выше, чем (остающаяся в тайне) финальная цена Джека.

## ***Вынуть кусок у ребенка изо рта***

*В Абердине один торговец подержанными автомобилями продавал «ягуар» 1962 года по цене £1850. Джек заметил машину на площадке и подошел посмотреть на нее поближе. Владелец бизнеса вел переговоры лично и после недолгого вступления Джек сказал, что даст ему за «ягуара» £1250.*

*Переговоры тут же застопорились, но они продолжали болтать о разных пустяках. Продавец, конечно же, знал, что не получит свои £1850, однако не мог понять, насколько серьезно настроен Джек.*

*Пока они болтали, на площадку заехал еще один «ягуар», за рулем которого сидел сын хозяина. Джек бросил взгляд на автомобиль, и вместе с дилером они подошли к приехавшему «ягуару». Он был новее, чем тот, что стоял на площадке, а кузов был в гораздо лучшем состоянии. Было видно, что за ним тщательно ухаживали.*

*Сын хозяина заявил, что машина не продается, потому что*

принадлежит ему. Отец возразил, сказав, что «ягуар» — собственность его компании, и если он захочет ее продать, так продаст. Джек сразу же учуял, что пахнет сделкой. Он предложил за машину £1000.

Дилер немного поторговался, а потом спросил как Джек намерен платить?

— Наличными, — был ответ.

У Джека при себе было достаточно наличных (в основном долларов — с тех пор, как нефть растет в цене, про доллары знают даже в Абердине).

Сделка была заключена за £1100, а сыну велели вытаскивать его шмотки из машины. Что он и сделал — с сильно поскучевшей физиономией. Джек укатил в ту же секунду.

Позже я спросил Джека: почему он предложил еще более низкую цену за явно более стоящую машину? Он ответил, что поначалу подумывал вернуться к теме первого автомобиля, но старик настолько хотел показать своему сыну, кто в бизнесе главный, что согласился на цену, близкую к входной цене Джека.

— Жаль, конечно, — добавил Джек. — У той, первой, машины были настоящие кожаные сиденья. Дома я бы взял за них хорошие деньги.

Та машина, которую он купил, в Шотландии стоит минимум в два раза дороже. Не говоря уже о том, сколько она будет стоить в Штатах.

Короче говоря, выбить из Джека цену повыше — работенка не из простых. Неудивительно, что он гораздо больше ценит то, над чем его партнеру-оппоненту приходится потрудиться, чем то, что дается тому без труда, — даже если другая сторона соглашается на цену ниже той, которую предполагала получить.

Искусство доставить человеку радость, давая ему цену ниже той, которую он хотел получить, — никакая не тайна. Весь секрет заключается в вашей способности заставить его торговаться за каждый цент.

Переговорщики всегда недовольны, когда вы слишком быстро соглашаетесь на их входную цену. Так осчастливьте их — торгуйтесь!

Почему тактика «мгновенного шока» срывает?

Давайте поговорим о положении дел в начале переговоров. Когда вы решаете поторговаться о чем-то — будь то «ягуар», миллион тонн албанского цемента, норвежский сухогруз или соломенное сомбреро в мексиканском магазинчике для туристов, — вы держите в уме целевую

цену, то есть, цену которую предполагаете заплатить за то, что покупаете, или получить за то, что продаете (при условии, что вы что-то понимаете в этом бизнесе). Назовем эту цену *ожиданием*.

Как формируются ожидания до переговоров — менее важно для предмета нашего разговора, чем то, как они меняются *в ходе* переговоров.

Если вы приступаете к переговорам, заранее обдумав, какой результат вас устроит, из этого вовсе не следует, что вы ни на шаг не отступите от этого мнения, что бы ни случилось. Оно может измениться, например, в зависимости от того, насколько реалистичными покажутся вам ваши ожидания в ходе переговоров.

С другой стороны, если ваше мнение о том, чего возможно достичь, формируется в ходе самих переговоров (то есть вы не строите планов, пока не выясните, что у другой стороны на уме), оно также может меняться под влиянием происходящих событий — точнее, под влиянием вашей интерпретации этих событий.

В таких случаях у вас есть выбор: либо умерить ваши ожидания, либо искать своей выгоды в другом месте. Но может быть и так, что у вас появится шанс оправдать собственные ожидания или даже поднять их планку повыше — если в процессе переговоров проявятся обнадеживающие сигналы относительно намерений или восприятия другой стороны.

Ожидания в переговорах всегда *субъективны*. Они не живут какой-то своей жизнью и зависят от того, как вы (и другая сторона) оцениваете ситуацию.

Джек убежден, что самый решающий момент в переговорах, влияющий на ожидания сторон, — момент первого контакта, когда ни вы, ни он не знаете наверняка, чего можно добиться. Потому-то Джек и считает, что имеет смысл с ходу занять жесткую позицию. Такой ход немедленно подрывает веру другой стороны в свои ожидания — или, если эти ожидания еще не сформировались, резко снижает цену, которую другая сторона может надеяться получить от Джека.

По мнению Джека, чем более шокирующей является входная цена, тем эффективнее тактика.

Если вы покупаете, стартуйте с низкого — по-настоящему низкого — уровня, и, *при условии, что ваша входная цена хоть в какой-то мере реалистична*, вы сразу же поколеблете уверенность даже самого

прожженного переговорщика в его стартовой позиции. То же самое справедливо для высокого — по-настоящему высокого — старта, если вы продаете.

Прошу заметить, что ни я, ни Джек не утверждаем, что, делая такой ход, вы *автоматически* обеспечите себе успех в сделке. Смелость — момент ключевой, но одной смелости недостаточно. Главная мишень шокового первого хода — представления другой стороны о своей позиции. Делая этот ход, вы пытаетесь изменить ожидания другой стороны относительно вероятного исхода переговоров.

Если вам удастся снизить планку ожиданий оппонента, пусть даже на немного — вы уже добились успеха. Скажем, некто прибывает на переговоры, полагая, что купит ваш бизнес за 11 млн — а вы открываете торги, требуя 22 млн. У покупателя неизбежно возникает целый ряд проблем: всерьез ли вы назвали эту цену, реалистична ли *ваша* цена, реалистична ли *его* цена, верно ли *он* все просчитал, действительно ли *ваша* позиция в торгах так уязвима, как уверял *его* аналитик, и т.д.

Он может и не рухнуть тут же к вашим ногам, но, безусловно, ударит по тормозам и примется еще раз все обдумывать.

Вы входите в магазин, где хотели бы получить скидку 15 процентов, а продавец говорит вам, что компания сама получает всего 7 процентов сверх продажной цены.

Что вы будете делать?

Если вы хотя бы наполовину ему поверили, то поняли бы, что 15 процентов вам не получить. Значит, вы или снижаете планку своих ожиданий, или идете в другой магазин.

Вы решаете дать рекламу вашего продукта на телевидении и выделяете £70 000 из бюджета на ее создание. При первой же встрече продюсер говорит вам, что съемки стоят £20 000 за одну минуту, причем снять придется 20 минут фильма, из которого затем смонтируют 40-секундный рекламный ролик. А дешевле можно разве что купить себе деревянного «Оскара».

Что вы будете делать?

Вы или выделите больше денег из бюджета, или забудете о телевидении.

Вы хотите получить долю в 20 процентов от валового дохода компании, а ваши партнеры с цифрами в руках показали, что получают только 10

процентов при условии продажи не менее 1000 комплектов товара в месяц.

Что вы будете делать?

## ***Шоковый тендер***

*Городской совет объявил тендер на снос старой бойни и расчистку площадки. Несколько фирм по сносу представили свои предложения с ценами в диапазоне от £10 000 до £25 000. Одна компания представила предложение на £1. Предложение (после проверки, не вкралась ли в него опечатка) было принято.*

*Почему же они были согласны взять £1 за такую огромную работу?*

*Потому что их собственное исследование показало, что в здании было 500 тонн железных решеток и железных труб плюс около сотни тонн других металлов — а продажная стоимость этого лома составила бы более £70 000.*

Откажетесь от мечты о голливудском стиле жизни или найдете новых партнеров?

Вы приглашаете некую даму полететь с вами на конференцию в Акапулько, а она говорит, что через месяц-другой, может быть, согласится поужинать с вами.

Что вы будете делать? Поумерите свой пыл или пригласите на свидание ее сестру?

Эти небольшие эпизоды иллюстрируют ту встряску, которую получают переговорщики, столкнувшись с шоковым первым шагом другой стороны. Что бы они ни решили (пусть даже попытать удачи в другом месте), планка их ожиданий в любом случае опустится сразу.

Пытаться сдвинуть оппонента со стартовой позиции, которая очень далека от ваших ожиданий, — все равно, что лезть на Монблан нагишом. Если вы целитесь в звезды, а ваш партнер в верхушки деревьев, то вряд ли вам в ближайшем будущем удастся отправить его в полет.

В переговорной практике есть непреложный факт: большинство из нас не будет настаивать на требованиях, которые мы сами воспринимаем как нереалистичные.

Обобщая взгляды Джека на переговорную тактику, можно сказать, что

лучший старт — это *самый жесткий* старт. Все остальные варианты ослабляют степень вашего влияния на конечный результат. Однако жесткий старт должен быть основан на *реалистичных* ожиданиях. Тактика шокового старта вряд ли окажется полезной (для завершения сделки), если вы убеждены, что можно назвать *любую* *запредельную* цену, что называется, «от балды». Нет смысла торговаться за покупку Эмпайр-Стейт-билдинг, входя с предложением в \$200 — хотя, если вы прождете достаточно долго, муниципалитет в один прекрасный день может заплатить вам такие деньги за снос этого монстра.

Разницу между шоковым стартом и идиотским не так уж легко определить, потому что в таком деле, как переговоры, границы между результативным и холостым выстрелом не всегда очевидны. Единственное существенное различие между ними состоит в том, что шоковый старт *реалистичен*, а идиотский — нет.

## ***Шокирующая опечатка***

Профсоюзный деятель от имени работников спиртового завода представил письменное требование о повышении зарплаты, а спустя неделю встретился с руководством, чтобы обсудить новый контракт.

Он был удивлен, когда перед ним разложили документы со всеми деталями продаж, доходов и расходов компании. Вдобавок ему пришлось выслушать длинную презентацию, посвященную финансовым перспективам будущего года.

В полной растерянности от столь необычного приема профсоюзник скользил взглядом по разложенным на столе бумагам. На самом верху — вверх ногами — лежало его требование. Так — вверх ногами — он его и прочитал.

И тогда он понял, в чем все дело. Его секретарша перепутала цифры. Вместо требования увеличить зарплату на 12 процентов (с ожиданием договориться на семи) она напечатала: 21 процент. Неудивительно, что руководство компании так всполошилось!

Он ничего не сказал и принялся ждать, что же предложит администрация после вышибающей слезу презентации о бедственном положении дел. Они начали с того, что предложили 12 процентов, а сошлись стороны на 15 — на 8 процентов больше того, что профсоюзный

деятель рассчитывал получить до начала переговоров. Это показало ему, сколь скромными были его запросы.

Если вы сможете доказать обоснованность вашего первого предложения, то сумеете превратить то, что при других обстоятельствах было бы идиотским ходом, в ход выигрышный. Обоснованность первоначальной позиции придает ей огромную силу. Но помните: ваши аргументы должны быть реалистичными исключительно для другой стороны, а не для какой-нибудь группы независимых экспертов.

У Джека, например, есть одна проблема, возникающая каждый раз, когда он ведет переговоры в Шотландии. Акцент сразу выдает в нем американца, а каждый шотландец знает, что у американцев больше денег, чем мозгов.

Поэтому Джек сразу же вызвал бы недоверие к себе, если бы стал оправдывать свою низкую входную цену собственной беспросветной бедностью. Естественно, он и не пытается этого делать. Однако у него есть и вполне разумный аргумент: ему приходится везти автомобиль в Калифорнию (!), а это, как уверяет он продавцов, «удваивает» его расходы.

При этом он всегда добавляет, что платить будет наличными, а наличные в купле-продаже подержанных машин — серьезный аргумент. От внимания продавца не ускользает и тот факт, что Джек увозит машину в Калифорнию, а значит, машины в здешних краях уже не будет. Если что-то в ней окажется не так, как расписывал дилер, вернуть автомобиль будет невозможно.

Эти обстоятельства дают Джеку довольно сильную позицию в переговорах.

Конечно, главным вопросом для продавцов должно быть не то, сколько стоит для них машина в Шотландии или во что обойдется Джеку ее отправка за океан, а то, какую ценность представляет для Джека машина в Калифорнии. Практически во всех случаях цена «ягуаров» в Беркли намного превосходит ту, которую платит за них Джек в Шотландии.

В общем, если ваш шоковый или жесткий старт реалистичен, у него есть хороший шанс стать основой для переговоров. Поэтому пусть ваш старт будет максимально жестким, но при этом реалистичным.

Один из способов научиться жестко стартовать в переговорах — воспользоваться песенкой Матушки Хаббард (той самой, у которой «буфет-



то пустой»)<sup>7</sup>. Тактика состоит в том, чтобы убедить продавца одновременно в двух важных моментах:

- 1) вы действительно хотите купить его товар;
- 2) у вас нет ресурсов, позволяющих принять его первоначальную цену.

По сути дела вы говорите продавцу, что «буфет-то пустой».

На каком этапе переговоров вы решите сыграть в «Матушку Хаббард» — зависит от вас. Возможно, разумно было бы сначала пробовать называть первоначальные цены, близкие к тем, что называет продавец, постепенно увеличивая дистанцию между его и вашей ценой. Все зависит от того, насколько уверенно вы научились пользоваться этим приемом.

Вы сами должны решить, насколько пустым будет ваш буфет и какая позиция в данных обстоятельствах будет достаточно реалистичной.

Продавец наверняка спросит вас (если проглотит наживку): «Хорошо, а сколько вы сможете заплатить?» Здесь нужно проявить осторожность и не дать вовлечь себя в сделку, способную перечеркнуть вашу стратегию. Вы должны стоять на том, что сумма, которой вы располагаете для покупки, — это все, что вы можете дать в настоящем или в будущем.

Сейчас я расскажу вам, как воспользовался тактикой Матушки Хаббард в Лондоне мой друг-адвокат, которого звали Нельсон. Мы сидели за ленчем в одном клубе в Сохо, и он попросил моего совета насчет компьютера, который партнеры фирмы поручили ему купить. В тот период я консультировал одну компьютерную компанию по части продаж, и этот рынок был мне хорошо знаком.

Проблема моего друга состояла в том, что он знал, какой компьютер ему нужен, но ему недоставало £2400 до той цены, которую назвал представитель компании-продавца. Была и еще одна важная проблема: ему нужно было проявить себя с лучшей стороны в этих переговорах. Нельсон только что начал работу в *Lincoln's Inn*. и, будучи первым темнокожим юристом в фирме, хотел сразу показать себя с лучшей стороны.

Я предложил ему изыскать где-нибудь недостающую сумму, но он объяснил, что это не проходит: он и так объединил расходные статьи из двух годовых бюджетов, потому что покупка приходилась на конец старого — начало нового года.

Тогда-то я и посоветовал ему воспользоваться приемом Матушки

Хаббард и позволил себя «уговорить» поделиться с ним всеми деталями — за ленч и бутылку кьянти «Классико». После ленча Нельсон вернулся к себе в офис, чтобы там встретиться с представителем компьютерной фирмы. (Кстати говоря, это были конкуренты моего клиента, так что я их с удовольствием «сдал» Нельсону.)

Наделенный весьма богатым воображением (и будучи слегка навеселе — за кьянти последовало несколько рюмок самбуки), Нельсон придумал очень убедительный сценарий, которым и воспользовался на переговорах.

Он начал (правильно!) с того, что попросил продавца еще раз описать все достоинства предлагаемой машины, и договорился о том, чтобы через неделю продемонстрировать работу компьютера партнерам по фирме.

Продавец тут же включился в работу с «потенциалом» (так на жаргоне торговцев называется человек, созревший для покупки) и принялся усиленно хлопотать (правильно!) над деталями сделки. Однако при этом он проговорился (неправильно!), что очень хотел бы продать машину юридической фирме, поскольку это стало бы хорошим заделом для того, чтобы расширить продажи в этой сфере.

Нельсон не делал вид, что может раздавать подарки направо и налево, однако намекнул (правильно!), что если компьютер и впрямь так хорош, то это действительно может стать для фирмы-продавца серьезным шагом в освоении нового рынка.

Неделю спустя во время демонстрации компьютера в офисе фирмы Матушка Хаббард выскочила из засады.

Мой друг сообщил продавцу, что, хотя партнеры и одобрили покупку компьютера *вообще*, они тем не менее установили финансовый потолок для такого приобретения: £11 500.

— И ни пенса больше, — добавил Нельсон.

Чтобы подчеркнуть серьезность сказанного, он зачитал решение из протокола еженедельного совещания партнеров. После чего положил бумаги на стол, где они были хорошо видны продавцу.

Это был точный — почти гениальный — ход.

Почему?

Потому что с тех пор, как Моисей вернулся с горы со скрижалями под мышкой, написанное слово обрело вес, несоизмеримый со словом сказанным. Люди почти всегда принимают за чистую правду все, что написано, а не просто сказано. Потому-то продавцы и составляют свои

прайс-листы, чтобы придать им авторитетности — совершенно, между прочим, незаслуженной!

Нельсон с сожалением проинформировал собеседника, что, поскольку цена его компьютера составляет £11 500, а к этому надо еще добавить £500 за тренинг персонала и £1900 в год за техобслуживание — что дает общую сумму £13 900, старшие партнеры дали ему указание поискать компьютер с более приемлемой ценой в другом месте.

Он и сам расстроен из-за этого их решения, сказал Нельсон, потому что считает данную машину полностью отвечающей их потребностям. При этом он не преминул добавить, что партнеры, в отличие от него, не слишком горят желанием модернизировать свой компьютерный парк, однако хотели бы в ближайшее время познакомиться и с другими вариантами.

Продавец, услышав такие новости, заметно приуныл (демонстрировать свои эмоции — серьезная ошибка) и — вполне предсказуемо — попытался с разных позиций атаковать идею предельной цены в £11 500. Он предложил (неправильно!) несколько уступок в виде дополнительного и бесплатного программного обеспечения, скидки за обучение персонала и продления периода выплаты.

Его ошибка заключалась в том, что ни один из этих шагов не имел отношения к главной проблеме: бюджетному потолку в £11 500. Однако Нельсон (правильно!) пометил в уме предложенные уступки, чтобы воспользоваться ими позже.

Но с цены в £11 500 Нельсон не сдвигался ни на шаг. Поскольку его шоковый старт был реалистичным — протокол совещания «подтверждал» реалистичность его позиции, столь же натуральным выглядело и его сожаление. Он понимает, сказал Нельсон, что поиск более дешевого компьютера может затянуться, но ему не остается ничего другого — £13 900 было явно за пределами его бюджета.

Продавец почувствовал — его загнали в угол. Он понимал, что может заключить эту сделку, только уступив в цене. Но скидка в £2400 была слишком серьезной, и ему нужны были веские причины, чтобы обосновать такой шаг. Поскольку таких причин у него не было, он договорился встретиться с Нельсоном после того, как «проконсультируется с руководством».

Ему лучше было бы сказать, что он вернется после того, как сам

внимательно обдумает предложение Нельсона, чем признаваться, что у него нет всех полномочий в данных переговорах. Еще одним рискованным шагом было то, что он оставлял «потенциал» без присмотра — в его отсутствие конкуренты вполне могли предложить Нельсону более дешевую машину. (В компьютерном бизнесе более дешевые машины появляются каждый день.)

## ***Да за такую цену я ее лучше продам как лом!***

Ремонт механизмов — дорогое удовольствие. Это особенно справедливо, если речь идет об автомобилях, судовых моторах или небольших самолетах.

У Гарри Смита возникла проблема с двигателем его небольшого прогулочного катера, на котором он иногда — по выходным — отправлялся в море. Он отвез катер на ремонтную площадку и попросил сделать диагностику двигателя. Через неделю ремонтники позвонили Гарри и сказали, что нужен новый двигатель, потому что вал на старом никуда не годится и не протянет даже 20 часов. Новый двигатель стоил бы ему £900, при этом ремонтники хотели еще £150 за переустановку.

Гарри ни за что на свете не выбросил бы £1050 на новый двигатель для катера, которым он пользовался нечасто.

Поэтому он запустил один из вариантов сценария Матушки Хаббард.

Он сказал механикам, что решил продать катер — «сколько уж он там может стоить» (вероятно, фунтов восемьсот в его нынешнем состоянии), добавив, что «заберет его в следующий вторник».

В понедельник Гарри появился на ремонтной площадке, чтобы забрать катер, тем самым давая понять, что нашел покупателя. Он сказал менеджеру, что за полученные от продажи катера деньги купит себе небольшую моторку. А деньги, сэкономленные на покупке двигателя, потратит на отпуск.

Менеджер был не в восторге от того, что ему не светило продать мотор, но он видел, что Гарри решительно настроен продать свой катер. Он спросил Гарри, сколько тот смог бы заплатить за замену двигателя. Гарри (он же Матушка Хаббард) сказал, что оставит себе катер при условии, что вся замена обойдется ему не больше чем в £350, но что моторка его вполне устроит, потому что на больших катерах двигатели

только «жрут деньги за уход, ремонт и топливо».

Менеджер «повелся».

Если Гарри это интересует, сказал менеджер, у них есть один восстановленный мотор за £400 — «клиент года три назад оставил, да так и не вернулся». Вдобавок они возьмут £85 за установку — при условии, что он оставит им старый двигатель на запчасти.

В конечном итоге Гарри договорился о гарантии на «новый» движок и о бесплатной установке — все за £390.

Три дня спустя Нельсона проинформировали по телефону, что компьютерная компания готова сделать «спецпредложение» и взять за компьютер £10 500.

Но это было еще не все. Продавец заявил, что компания «полностью уверена в своей технике и поэтому возьмет плату (£1900) за годовое обслуживание только по прошествии 12 месяцев».

Это «абсолютно разовое» предложение устанавливало общую стоимость покупки в £11 000. «На £500 ниже вашего потолка», — добавил продавец (подтверждая то, что поверил в нельсоновскую Матушку Хаббард).

Предложение действовало при условии, что партнеры фирмы позволят компьютерной компании при будущих продажах ссылаться на них как на своих клиентов — но, «по вполне понятным причинам», специальная цена, которую они получили, должна оставаться «конфиденциальной».

Я поздравил Нельсона с успехом, но заметил, что сделка могла бы быть еще более выгодной, если бы он попробовал прижать их на предмет тренинговых £500. На мой взгляд, плата за тренинг — чистый разбой; от клиента требуют платить фирме за то, чтобы она научила людей работать на ее машинах. Многие представители компьютерных компаний держат обучение в запасе как «дополнительный подарок», но, чтобы получить его, их все-таки нужно поприжать.

Но, как бы там ни было, а первая попытка Нельсона сыграть в Матушку Хаббард сэкономила для его фирмы £2400 — за вычетом стоимости ленча, кьянти и самбуки в клубе «Граучо».

Несколько лет спустя я познакомился с Невилем — продавцом компьютеров, ставшим мишенью нельсоновской Матушки Хаббард. Он подошел ко мне во время перерыва в семинаре «Договориться можно обо

всем!», который я проводил в отеле «Шератон» аэропорта Хитроу.

Конечно, он помнил Нельсона — и с искренней симпатией говорил об «этом двухметровом смазливом и говорливом сукином сыне», который стал его «первым настоящим клиентом». Он был очень благодарен Нельсону за науку, поскольку в то время был практически новичком в торговле компьютерами.

— Конечно, — сказал он, — я купился на его игру, и так мне и надо. Но вы должны понять: я настолько настроился на продажу, что мог снизить цену еще больше. (Что лишний раз доказывает: прием «Матушка Хаббард» стоит попробовать, особенно если бюджет ограничен, а вы хотите произвести впечатление на своего босса.)

Невиль рассказал, что разошелся со своим прежним боссом, который считал, что все искусство продажи состоит в том, чтобы давить на бедолаг, которые отозвались на рекламные листки, сунутые в их почтовые ящики. Невиль, однако, придерживался другого мнения.

Он решил сконцентрировать все свои усилия на одном секторе бизнеса и выбрал для этого юридические фирмы. Он заметил, что их множество в «Желтых страницах», к тому же многие из них расположены в районе Чансери-Лейн<sup>8</sup> в пяти минутах ходьбы друг от друга. Как только поймешь динамику одного конкретного сектора, утверждал Нельсон, так первая же продажа сразу потянет за собой остальные.

Первой мишенью он избрал фирму, где работал Нельсон, — просто потому, что они были рядом с судом, где Невиль выступал свидетелем по делу об убийстве (в детали он вдаваться не стал).

Ведя переговоры с другими юридическими фирмами, он пользовался Нельсоном как источником рекомендаций. Босс («старый идиот без капли терпения», как не слишком ласково характеризовал его Невиль) уволил его после конфликта из-за первых продаж.

Это побудило Невиля внедрить «придуманную им» технику сфокусированных продаж (стандартная система в серьезных торговых организациях, но Невиль страшно гордился «своим открытием») в другой — более крупной — компьютерной компании. В ней он зарабатывает на комиссионных (спасибо, аплодисментов не надо) £120 000 в год.

Так что, как видите, ваше стремление улучшить свою позицию в переговорах, может творить чудеса и для тех, с кем вы их ведете (при условии, что это не абсолютные Ослы).

Действительно, можно в буквальном смысле изменить жизнь другого человека, научив его лучше вести бизнес — а попутно добиться и своих собственных целей!

## Комментарии к тесту на самооценку № 10

---

1.

- a) Это настолько близко к его стартовой цене, что он может попробовать подтащить очень уж робкого Лиса поближе к £192 000. Или все-таки вы Овца в лисьей шкуре?
- b) Вы даже не хотите попытаться, да? Явная — а может, и неисправимая — Овца.
- c) Стартовый ход классического Лиса (Джек мог бы вами гордиться)! Разговора может и не получиться, но если он все-таки получится, то вы можете сделать покупку намного дешевле, чем Овца.
- d) Вы куда-то очень торопитесь, а может, денег у вас больше чем мозгов, разве что вы знаете об этом бизнесе что-то, чего не знаю я. И информацию эту вы получили от другого Осла.

2.

- a) Скромные запросы для Лиса.
- b) Господи! Явная Овца.
- c) Хорошо. Вне всяких сомнений, Лис.
- d) Джек с ума сошел бы от восторга! Неужели Сова?

3.

- a) Вы — Лис-оптимист.
- b) Вы — Лис-пессимист.
- c) Вы, безусловно, смелая Овца, коли решились на такое предложение (или вас убедил приятель Лис?). Но в душе вы не верите совету Лиса, а значит, вы — Овца-пессимист.

4.

- a) Типичный ход Осла на распродаже. Сначала надо пускать в ход c).
- b) Вот она и сыграла в «Матушку Хаббард» с Овцой, то есть с вами!
- c) Правильно. Каждый Лис именно это и сделал бы.

## Глава 11

# Почему выражение «торг уместен» лучше забыть, или Как взять хорошую цену

### ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 11

1. Вы хотите самостоятельно продать свою машину, чтобы купить новую. Вы полагаете, что она стоит £5500, и вам известны ее небольшие дефекты (которые вы считаете таковыми). Какое объявление вы будете давать:
  - a) £5500 (торг уместен);
  - b) £5700;
  - c) £6000 (торг уместен);
  - d) не станете указывать цену;
  - e) £5500?
2. Вы называете клиенту цену за установку в доме новой кухни. Как вы это будете делать:
  - a) предложите расписанную в деталях смету;
  - b) предложите приблизительную раскладку;
  - c) не станете разбивать все по деталям, а дадите общую сумму?
3. У вас есть старый — но в рабочем состоянии — прицеп-трейлер, который не подходит к вашей новой машине. Вы решаете продать его, дав маленькое объявление в местной бесплатной газете. Вы считаете, что, принимая во внимание хорошее состояние трейлера и потенциальный рынок автовладельцев, желающих обзавестись надежным прицепом, ваш трейлер стоит £500. Какую цену вы укажете в своем объявлении:
  - a) £510;
  - b) £525;
  - c) £500 (торг уместен);
  - d) «Ваши предложения»;
  - e) «Первое предложение в £500 гарантирует покупку»;
  - f) не станете указывать цену?



Рынок подержанной домашней утвари — это, конечно, семечки в сравнении с бизнесом на международном уровне, однако здесь можно получить весьма серьезные уроки науки ведения переговоров. Эта глава посвящена некоторым из них.

В Великобритании дети продают друг другу старые игрушки и конские каштаны на веревочке. В Америке, насколько мне известно, в ходу складные ножички и комиксы. Однако везде и всюду рано или поздно дети учатся тому, как торговаться со своими приятелями. Родители в этом плане не слишком от них отличаются. Наряду с официальными рынками бизнеса и коммерции существует полный жизни, хотя и практически подпольный, рынок торговли домашним добром.

Да и в бедных странах обычные люди вовлечены в такую торговлю, что бы там ни гласили официальные законы и указы. Пройдитесь в такой стране по какой-нибудь из оживленных улиц, и кто-нибудь обязательно предложит что-нибудь у вас купить — вплоть до пиджака или рубашки!

При этом я не хочу сказать, что частные сделки такого рода имеют место только в странах третьего мира. Однажды в столице США Вашингтоне я был шокирован, когда продавец в книжном магазине предложил, чтобы я продал ему свою рубашку в красную полоску за \$20 наличными. Я в такой же степени одобрил его вкус, в какой сожалел о выбранном им для торга времени: я как раз направлялся на деловой ленч в Международный валютный фонд, находившийся в двух кварталах от книжной лавки, и появиться голым до пояса означало бы подвергнуть будущие переговоры серьезному риску.

По сути дела каждый человек в тот или иной момент жизни что-то продает: подержанную машину, мебель, коробку со старыми книгами — и так далее. В сделках участвуют друзья, соседи, члены семьи или совершенно посторонние люди. Они узнают о готовящихся продажах случайно или из разного рода объявлений.

В Великобритании, например, многие продают свои автомобили, поместив в окошке лист бумаги с контактным телефонным номером. Часто фигурирует и цена, и тогда объявление выглядит примерно так:

«Этот автомобиль  
Продается  
£520».

При этом часто, словно повинуюсь какому-то необоримому импульсу, продавцы добавляют:

«Торг уместен».

Почему они добавляют эту фразу после указания цены?

Ответы на этот вопрос разнятся.

Некоторые говорят, что это делается для того, чтобы цена не отпугнула потенциального покупателя — если он думает, что торг уместен, то скорее решится посмотреть машину. Другие утверждают, что делают это, потому что не хотят упустить шанс продать, даже если и придется немного снизить цену. Третьи видели чужие объявления с припиской «торг уместен» и потому убеждены, что это часть правил для продажи подержанных вещей.

На мой взгляд, использование данной фразы — ошибка.

Более того, я считаю, что выражение «торг уместен» нужно забыть навсегда.

Почему?

Задайте себе вопрос: а что подумает покупатель, увидев слова «*торг уместен*»? Они скажут ему, что вы готовы *продать дешевле*, чем £5200, *еще до того, как он откроет рот*.

Это ослабляет вашу позицию. Вместо того, чтобы заставить покупателя думать, что ему придется сражаться с другими за право купить машину по цене *выше* £5200, он выходит на старт, уже зная, что продавец боится не продать свой товар.

И кому же это на руку?

Конечно же, потенциальному покупателю!

Таким образом, написав «торг уместен», вы почти всегда ослабляете свою позицию, обнаруживая горячее желание продать. Вы открываете торги «обсуждаемой» ценой, которая ниже заявленной £5200, при этом ничего не узнав о том, насколько заинтересован в вашей машине покупатель.

***Торг уместен?***

*Консультант только что закончил 10-минутную презентацию о том, как он предполагает решить проблему компании клиента по сбыту их товаров. Гонорар, который он запросил, составил £35 000.*

*Президент компании склонился над столом и спросил:*

*— А вы готовы обсуждать размер гонорара?*

*Консультант прекрасно понимал, что если он ответит «да», то сразу будет вынужден снизить сумму гонорара, а ответив «нет», он загонит себя в угол, если клиент все-таки не согласится с суммой гонорара.*

*Он на секунду задумался и ответил:*

*— Я всегда готов выслушать любые конструктивные замечания, способные сделать мои предложения более приемлемыми.*

*Президент компании молча кивнул.*

*Неделю спустя консультанту дали добро на реализацию его проекта.*

*Речь о гонораре больше никто не заводил.*

Иначе говоря, вы сразу даете покупателю фору — начинаете теннисный матч при счете 0:40. А что если покупателю из-за семейных проблем нужно купить машину именно сегодня, он посмотрел четыре машины, ваша уже пятая и времени у него больше нет? При таких обстоятельствах цена £5200 — и даже больше — будет для него (не говоря уже о вас!) выгодной сделкой.

Ведя переговоры, вы не знаете, что на уме у другого человека и насколько обстоятельства давят на него, и уж наверняка вы пребываете в полном неведении относительно намерений собеседников до начала переговоров. Вы могли бы что-то понять в ходе беседы с покупателем — но, написав «торг уместен», вы лишили себя возможности выяснить реальное положение дел. Покупатель же, напротив, уже кое-что знает о ваших намерениях благодаря объявлению с фразой «торг уместен», то есть еще до встречи с вами. В позиции сторон возникает асимметрия — и не в вашу пользу!

Итак, покупатель уже знает кое-что о вашем отношении к запрашиваемой цене — то, что вы настолько в ней не уверены, что согласны и на меньшую сумму еще до начала торгов. Вы же ничего не знаете о том, считает ли он £5200 хорошей или неприемлемой ценой. Таким образом, в той степени, в которой прочность переговорной позиции определяется относительным желанием каждой из сторон заключить

сделку, финальная цена, скорее всего, будет в пользу покупателя.

Я считаю, что использование сигналов типа «торг уместен» — это ошибка продавца. Если же покупатель не воспользуется таким сигналом, то совершит *не менее серьезную* ошибку. Практика показывает, что покупатели сплошь и рядом игнорируют «приглашение к торгам» и платят запрашиваемую цену! Иначе говоря, покупатели не всегда понимают смысл, заложенный во фразе «торг уместен», и позволяют продавцу сорваться с крючка, на который он сам себя подцепил. Увы, мы не можем рассчитывать на то, что наши ошибки всегда будут исправлены ошибками других.

Проблема того, почему покупатели не пользуются приглашением продавцов к *торгу*, может послужить источником дохода для социолога или исследователя типов аномального поведения. Для нас главное, чтобы в будущем вы этой ошибки не совершали.

Если вы видите объявление о продаже, где рядом с ценой стоит «торг уместен», то можете смело рассчитывать на то, что максимальная цена, на которую надеется продавец, наверняка ниже его запрашиваемой цены. Вдобавок вы знаете, что его самая низкая выходная цена тоже понижается, потому что *минимальная* цена, на которую он согласится, *ниже* его максимального ожидания. А на что он все-таки согласится, вы не узнаете до тех пор, пока не начнете торг с заниженного (по-настоящему *заниженного*) предложения. Следуйте правилу Джека!

Может быть, вы уже пятый его потенциальный покупатель, и он очень не хочет потерять вас так же, как потерял четверых других. Время каждой сделки рано или поздно истекает — возможно, истекает оно и для него.

То, что он поставил рядом с ценой фразу «торг уместен», демонстрирует его любительский подход к продаже, и нет ничего постыдного в том, чтобы этим воспользоваться. Более того, вы окажете ему и обществу в целом большую услугу, если научите хоть одного человека правильно вести дела. Вашим призом будет скидка с цены, его наградой — приобретенный опыт.

Прекрасный способ перевоспитания продавцов с низкой самооценкой!

Если вы спрашиваете людей (как делаю это я на своих семинарах), почему они включают фразу «торг уместен» в свои объявления (и не только о продаже машин), то в качестве аргумента чаще всего услышите, что они хотят любым способом продать подержанное имущество, потому что:

- мне нужно место, а она (он, оно) здесь мешает;
- мне нужны деньги для того, чтобы купить новую (новый, новое);
- я просто хотел избавиться от нее (него), и любая цена для меня подарок.

Иными словами, на них давят различные обстоятельства. При этом проблема цены для них вторична — лишь бы она была «где-то в районе запрашиваемой». Но постарайтесь понять: вы можете быть не одиноки в своем желании заключить эту сделку. На покупателя его обстоятельства могут давить еще сильнее. Не иметь это в виду означает сделать уступки еще до начала переговоров, а начинать с уступок, не получая ничего взамен, — значит оказаться на очень скользкой наклонной плоскости, по которой легко съехать к полной сдаче своих позиций.

Внушенные самим себе иллюзии о том, что все карты на руках у другой стороны (так говорят профсоюзные деятели о менеджменте, менеджмент о профсоюзах, покупатели о продавцах, и наоборот), могут стать дорогостоящей ошибкой.

Цена, которую вы назначаете за подержанную вещь, часто абсолютно произвольна. Это цена, которую вы *хотели бы* получить, а не та, которая наверняка «выстрелит».

К счастью, вы довольно скоро узнаете, что думает рынок о реалистичности вашей цены. Мечта о том, что огромные толпы соберутся у ваших дверей, чтобы сражаться за право купить кучу старого барахла, неизменно рассыпается в прах.

В большом бизнесе дела обстоят аналогично, несмотря на все трактаты, в которых ученые мужи пытаются доказать, что ценообразование — вопрос науки, а не интуиции.

Вы вряд ли узнаете, что думает рынок о вашей подержанной вещи в данный конкретный момент, и вы, скорее всего, заблуждаетесь относительно ее реальной ценности.

Вы можете считать, что старый стол стоит кучу денег только потому, что вашей бабушке его подарили в день ее свадьбы — а рынок может полагать, что этот стол годится разве что на дрова. Так что удачи вам и попутного ветра — по крайней мере, вы дорого цените свои мечты.

Я однажды понесся через весь Эдинбург, чтобы увидеть то, что в

объявлении значилось как «антикварный письменный стол» с ценой £70. (Кстати, при такой цене я мог бы догадаться, о чем идет речь.)

Упомянутый стол оказался обычным канцелярским столом (самым дешевым из тех, которыми снабжались госучреждения в начале пятидесятых). Нынешний (вышедший в отставку) владелец выкупил его у своего собственного офиса, когда вся старая мебель была выставлена на распродажу. Видимо, он считал стол антиквариатом потому, что сам двадцать лет протирал за ним штаны.

Вы знаете, сколько платили сами за тот или иной предмет из своего хозяйства, но вы не можете знать, сколько готовы заплатить за него другие, до тех пор, пока не попытаетесь его продать.

Не зная, какой должна быть цена, вы испытываете искушение прикрепить к ценнику «торг уместен», чтобы привлечь потенциальных покупателей. Но таким образом вы одновременно предлагаете им скорректировать вашу оценку стоимости вещи. И уж если они отреагируют на ваше приглашение, то наверняка будут рады помочь и с корректировкой.

Понятно, что заставить кого-то посмотреть на ваш автомобиль, старую стиральную машину или картонную коробку с книгами — необходимый первый шаг к тому, чтобы это хозяйство продать. Если никто не увидит то, что вы продаете, то никто ничего и не купит. Тут и возникает желание назвать достаточно низкую цену для того, чтобы привлечь покупателей, но достаточно высокую для того, чтобы для вас продажа имела смысл.

Назначить «правильную» цену — задача непростая. Насколько «высока» слишком высокая цена и насколько «низка» слишком низкая? Однако, если уж вы остановились на какой-то цене, зачем «уточнять» ее с помощью фразы «торг уместен»? Этим шагом вы демонстрируете свою неуверенность относительно цены.

Вам известно, что каждый, кто не поленился прийти и взглянуть на ваши вещи, уже на полдороги к тому, чтобы их купить, — ведь исследование рынка подержанных вещей в поисках дивана требует времени и усилий.

Спустя какое-то время покупатель начинает поглядывать на вещь, цена за которую кажется выгодной, пусть даже это не совсем то, что он ищет.

Что значит «выгодная» — вы можете определить как угодно. Действительно, критериев множество. Можно сравнивать цену

подержанной машины с ценой новой; можно сравнивать с той ценой, которую вы предполагали за нее заплатить; можно сравнивать ее с ценой, которую заплатил ваш приятель неделю назад. Число вариантов бесконечно, почему нам и удастся оправдать наши «выгодные» сделки хотя бы перед самими собой.

Сила покупателя в том, что он знает: цена газетных объявлений о продаже относительно недорогих предметов может составлять значительную долю продажной цены, особенно если объявления даются несколько раз подряд.

Вы должны взвесить последствия того, что потенциальный покупатель может и не клюнуть на ваше предложение. Это автоматически влечет за собой дополнительные расходы (такие, как подача объявлений и ожидание) на привлечение новых покупателей.

Если вам хочется избежать этих расходов, вы можете сделать это единственным образом: быть готовым понизить начальную цену £5200 до несколько меньшей суммы. Тут-то и возникает ложный аргумент в пользу выражения «торг уместен»: вы хотите дать покупателю понять, что близкое к заявленной цене предложение будет вами принято.

Но я повторяю: надо иметь в виду, что покупатель также сталкивается с проблемой затрат времени и средств на поиски. И этих затрат он сможет избежать, если придет к соглашению с вами. Обстоятельства давят на него таким же образом, как они давят на вас. Однако он понятия не имеет о силе их давления на вас — если только вы сами не продемонстрируете ему это своим поведением, например стараясь как можно быстрее «добить» сделку.

## ***Важно правильно выбрать момент***

*Грэм — фермер, и ему хорошо известно, как влияет на его работу то или иное время года. Вдобавок он знает, как важно правильно выбрать время для покупки или продажи чего угодно.*

*Он утверждает, что большинство людей забывают элементарное правило бизнеса: если хочешь продавать выгодно, не делай этого в период, когда условия на рынке диктует покупатель (и, соответственно, наоборот).*

*Как избежать ситуации, когда преимущество у другой стороны? Во-*

первых, говорит Грэм, не начинать торги тогда, когда достаточно минутного размышления, чтобы понять — сейчас не лучшее для этого время.

*Вот какие советы он дает относительно своевременности торгов.*

Лучшее время покупать яхты (у Грэма их три) — конец сезона, поскольку владельцу выгодно продать свое судно, чтобы не оплачивать стоянку всю зиму. А лучшее время продавать — начало сезона, когда покупателю не терпится поскорее выйти в море.

Лучшее время покупать дом (у Грэма их три) — когда владельцу нужно его продать вне зависимости от времени года. Поэтому, покупать лучше зимой и зимой же лучше не продавать.

Лучшее время выпросить карманных денег, взять родительский автомобиль или отпроситься на вечеринку с друзьями — когда отец собрался смотреть решающий матч по ТВ или когда мать болтает с навестившей ее подругой.

Худшее время вести переговоры о чем бы то ни было — когда вы спешите, устали, оправляетесь от болезни, возбуждены, озабочены чем-то другим, смертельно скучаете и т.д.

Лучшее время покупать рождественские подарки — сразу после Рождества, на новогодних распродажах. Рождественские открытки покупайте весной, открытки ко Дню матери — в День отцов, зимнюю одежду — летом, летнюю — зимой (особенно если зима в ваших краях снежная), овощи — перед закрытием магазина, еду — в больших супермаркетах, выпивку — на оптовых складах заводов. Ездить нужно не в часы пик, снимать номера в отеле следует в выходные дни, а недвижимость стоит покупать во время войны.

Если немного снизить начальную цену необходимо, чтобы довести сделку до конца, то вы сами должны решать, насколько ее снизить и снижать ли вообще. (Но старайтесь, чтобы такие уступки случались как можно реже и были незначительными.)

И уж совсем не обязательно с самого начала сигнализировать, что можно торговаться. Если покупатель захочет поторговаться, он будет торговаться. Вы ничем не рискуете, позволяя ему сделать этот ход. Более того, вы даже выигрываете, отдавая первый ход в торгах ему — если покупатель не очень любит или умеет торговаться, то теперь ему надо



потрудиться, чтобы преодолеть эти психологические барьеры.

А для многих людей совсем непросто начать торговлю. Только ценой усилия над собой они могут заставить себя торговаться. Они предпочли бы принять цену такой, какая она есть, или выйти из игры. Если из-за своей робости они приняли цену — значит, вы в выигрыше.

Если их нужно как-то поощрить к торгам — пожалуйста, *но только в ходе переговоров*.

Задавайте вопросы. Что им нравится в вашем товаре, такую ли вещь они искали, для каких целей она им нужна и т.д. Их ответы объяснят причины их колебаний. Если вам удастся выжать из них какое-то предложение, вы можете решать, что с ним делать: менять условия сделки или отстаивать свою позицию. Но во всяком случае это гораздо более здравая стратегия, чем рассчитывать на действенность приписки «торг уместен».

## Комментарии к тесту на самооценку № 11

---

1.

- а) Вы таким образом сразу говорите покупателю, что цена будет ниже, чем £5500, и что вы — Осел.
- б) Достаточно сильный ход Лиса, так как £5700 дает вам люфт для снижения цены, при этом вы будете «держат дистанцию» от целевой цены.
- в) Выстрел слишком далек от вашей цели, да еще и ослаблен фразой «торг уместен». Еще один пример Лиса, пытающегося перехитрить самого себя.
- г) Может и сработать, если ваш покупатель — Овца. Однако, скорее всего, появится Лис в поисках «выгодной сделки», а это вам, Овце, не оставляет никаких шансов. («За машину с такими дефектами вы хотите *СКОЛЬКО?*»)
- е) Не слишком удачная мысль. Что бы вы ни получили, это будет меньше того, во что вы для себя оценили свою машину. Если покупатель в отличие от вас не Осел, то предположит, что вы рассчитываете получить меньше £5500, и вам, как Ослу, останется только подтвердить его предположения.

2.

- а) Никогда не *предлагайте*, как Овца, детальную смету (но для себя всегда ее требуйте!). Она только укрепит желание покупателя поприжать вас в цене.
- б) То же самое. Не *предлагайте* даже приблизительных раскладок.
- в) Правильно. Общая цифра поможет Лису при необходимости варьировать отдельные статьи расходов. Никогда не давайте детальных раскладок, пока вас об этом не попросят.

3.

- a) Вы должны ожидать, что покупатель предложит вам меньше, чем вы запросили, так что вы получите желаемую цену, только если он не слишком настойчив и не согласится дать больше десяти фунтов. Робкий Лис?
- b) Уже лучше, потому что £25 дает большой резерв, чем £10. Этот Лис посмелее.
- c) Нет. Это лишь нацелит покупателя на сумму ниже £500 еще до того, как он увидит трейлер. И это же даст ему понять, какой вы Осел!
- d) Да уж. «Верная» дорога Овцы к успеху, особенно если начальная цена покупателя составит £450, и вам придется изрядно потрудиться, чтобы поднять цену поближе к £500.
- e) Лучше, чем c), но ненамного. Предположим, он даст £499 — вы бы согласились? Если да, то насколько низкой будет ваша «выходная» цена? Вы — Овца, а вовсе не умный и расчетливый Лис.
- f) Могу поспорить: если кто-нибудь вообще заинтересуется, вы придете в такой восторг, что даже не заикнетесь о цене в £500. Овца — да, умная — нет.

## Глава 12

# Закон Юкона, или Как стать более решительным

### ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 12

1. Вы «главный переговорщик» фирмы по производству газированных напитков. Шеф отдела закупок крупнейшей в стране сети гипермаркетов заявил, что вам нужно снизить цены за 12-баночную упаковку на один пенни, иначе сеть откажется от вашего товара. Сейчас они продают миллион упаковок вашей «Кола Поп» в год. Что вы сделаете:
  - a) улыбнетесь и скажете «нет»;
  - b) согласитесь;
  - c) предложите компромисс?
2. Ваши следующие переговоры — с конкурирующей сетью гипермаркетов, чей шеф по закупкам счастлив видеть вас, поскольку другой поставщик (ваш главный конкурент) прекратил поставки из-за забастовок. Он спрашивает, сможете ли вы принять срочный заказ на немедленную доставку 50 000 упаковок «Колы Поп». Что вы сделаете:
  - a) улыбнетесь и скажете «да»;
  - b) скажете «да», но добавите, что это потребует пятипроцентной доплаты из-за дополнительных расходов на срочную доставку;
  - c) улыбнетесь и скажете, что в такие сроки невозможно уложиться;
  - d) ответите, что сегодня его «счастливый день», потому что вы не только доставите им все, что нужно, но еще и со скидкой, которую даете в этом месяце оптовым покупателям?
3. Вы всего три недели проработали на новой должности. До этого вы запланировали свадьбу на пятницу, 18 августа. (Во время собеседования вы не стали об этом распространяться.) Ваша избранница потребовала настоящий медовый месяц — хотя бы неделька где-нибудь в Майами. Сегодня 16 августа, и вы просите у босса короткий отпуск на свадебный день и на медовый месяц. Ваша просьба явно его ошарашила, и он деревянным голосом интересуется, сколько же времени вы «предполагаете отсутствовать»? Ваш ответ:
  - a) только в день свадьбы;
  - b) две недели;
  - c) три дня.

Я убежден, что к вопросу жесткости в переговорах практики относятся недостаточно серьезно. Как и с классиками литературы, которых чаще цитируют, чем читают, и чьи книги большинство населения знает только по экранизациям, о жесткости в переговорах чаще говорят, чем ее практикуют. Большинству знаком только вводящий в заблуждение голливудский имидж молодцов и девиц, воплощающих представления сценаристов о том, что такое жесткость, негибкость и крутизна.

В этой главе я ратую за твердость и негибкость в отстаивании своей позиции — а не за так называемую жесткую *манеру ведения* переговоров, которая чаще всего оказывается напористым хамством. Позднее мы еще поговорим о такой показной жесткости и о том, как с ней бороться.

Жесткость — предмет непростой.

В обыденном представлении жесткость — обязательный атрибут прирожденного переговорщика. Считается, что она у человека либо есть, либо нет. Как сказал мне один инструктор по «жестким продажам» в Австралии, «из уток невозможно сделать орлов».

Познакомьтесь: Джо. Ведущий торговый представитель фирмы-производителя газированных напитков. Он ведет переговоры с крупнейшими торговыми сетями и наделен правом заключать сделки по той цене, которую считает наиболее подходящей в каждом конкретном случае.

Он продает миллионы банок газировки за раз. У его компании нет недостатка в серьезных конкурентах, и на Джо постоянно давят клиенты, пытающиеся сбить с цены пенни там и пенни тут. Ему беспрестанно пытаются внушить, что его конкуренты идут покупателям навстречу и что, если он не сделает того же, его товар исчезнет из крупных магазинов.

Смотреть, как он ведет переговоры в таких условиях, — урок настоящего профессионализма. Он не проявляет никаких эмоций, выслушивая плохие новости, угрозы или леденящие душу истории о том, что сделали или собираются сделать сети-покупатели с его брендом.

Говорит он очень мягким тоном, и умудряется одновременно кивать головой, слушая покупателя-оптовика, и улыбаться, произнося «нет» в ответ на очередное наглое предложение.

Судя по всему, тактика закупищиков «давить и жать, пока не запищит» с большинством поставщиков срабатывает.

Они вряд ли были бы крупнейшими ритейлорами, если бы не

оказывались чаще правы, чем наоборот. Проблема лишь в том, что, пытаясь прижать Джо, они никак не могут добиться своего.

Джо знает, что, как только он начнет соревноваться со своими конкурентами за право быстрее сбить свою цену, он станет таким же середняком, как и они. И, что еще хуже, все вместе они начнут катиться вниз — туда, откуда кое-кто уже никогда не выберется.

К счастью, компания Джо считает, что необходимо поддерживать высокий статус и не зависеть от лояльности той или иной торговой сети. Таким образом им удастся поддерживать стойкий спрос на свой продукт — а где есть спрос, будет и предложение. Если одна сеть не берет этот товар, его купят другие. К тому же менеджеры магазинов на местах не любят проигрывать своим менее щепетильным конкурентам из-за отсутствия популярных продуктов, которые главный офис отказывается приобретать, — а потому у них есть стимул давить на свой главный офис, пока поставки не возобновятся.

Джо никогда не ведет себя так, словно он зависит от настроения закупщиков. Ведя переговоры, он никогда не забывает, что представляет крупную коммерческую структуру, а его товар пользуется устойчивой популярностью у потребителей.

Когда покупатели пытаются убедить его, что сбросить пенни с цены упаковки напитка абсолютно необходимо (в конце концов это их работа), Джо не забывает о том, что потребитель, покупающий банку газировки для своей детворы, вряд ли делает это потому, что хочет сэкономить одну двенадцатую пенса на баночке. (Это при условии, что магазин «спустит» полученную скидку до уровня конечного потребителя, а не положит ее в банк как чистую прибыль — что более вероятно.) Истина состоит в том, что дети любят напиток его фирмы достаточно сильно для того, чтобы выклянчить у родителей баночку-другую.

Джо прекрасно осознает, почему потребители покупают напитки его компании. Это дает ему достаточно уверенности для того, чтобы не сломаться под яростным напором агрессивных закупщиков. Однако этого еще недостаточно для того, чтобы диктовать свои условия. Но такое понимание уже позволяет ему начинать переговоры с определенной степенью готовности.

Джо занимает твердую позицию в отношении своих цен, и его уступки минимальны. Если закупщик хочет получить скидку в один пенни за

упаковку, то за это должен предложить Джо что-то взамен. Джо годами вырабатывал свой стиль общения, и большинство оптовиков знают, что напугать его непросто, однако это не мешает им время от времени пытаться это сделать.

Как поведете себя вы, когда покупатель прижмет вас классическим категоричным заявлением «Так не пойдет»?

Сдадитесь ли вы или не станете поддаваться панике?

Ответ на этот вопрос отчасти касается только вас — вашего продвижения по служебной лестнице, материального благосостояния, да и вообще ощущения личного благополучия. Однако он представляет интерес и для компании в целом, потому что многие ее сотрудники, для которых их благосостояние ничуть не менее важно, чем ваше для вас, зависят от умения переговорщика делать свое дело.

Что бы там ни думали ваши боссы о вас лично, можете быть уверены на все двести процентов, что они хотят видеть в вас следующие качества: умение добывать для компании большие заказы и умение не сгибаться под давлением агрессивных оптовиков.

Каждый пенни, который вы без всякой борьбы сбрасываете с цены упаковки, это деньги, которые уже не пойдут на очередное увеличение зарплаты ваших боссов — а может случиться и так, что ни зарплаты, ни рабочего места у них не останется. В убыточной компании никто не может быть в выигрыше, а каждый шаг, который вы делаете в ценовых уступках, — это еще один шаг по направлению к банкротству.

Не утешайте себя тем, что потерянный вами пенни — это не стоящая упоминания мелочь. Отдел перевозок потеряет свой пенни на ремонте машин, цеха уступят пенни на зарплате, бухгалтерия добавит к потерям свой пенни, списав безнадежные долги, и т.д.

Никому при этом и в голову не придет, что такие шаги могут хоть как-то повлиять на благополучие компании. Они действительно ничего не значат — взятые по отдельности. Однако в сумме привычка сорить мелкой монетой может привести вашу компанию к банкротству.

Конечно, если бы переговорщики делились только на два лагеря — «жесткие» и «мягкие», то и выбор не представлял бы проблем.

Исследования показывают, что жесткость (определяемая как умение предъявлять жесткие требования и твердо их придерживаться) обычно выигрывает у мягкости (свойственной людям, которые и гусиного

шипения бояться) в ситуации переговоров (точнее, в экспериментальном моделировании переговорных процессов).

Что же показывают эксперименты, когда на «жесткие» требования одной стороны другая отвечает жесткостью? (Замечу, что результаты этих экспериментов отличаются поразительным постоянством.)

В двух словах: жесткость окупается! А вот мягкая реакция на жесткое начало переговоров — худшая услуга, которую профессионал может себе оказать.

Вы явно не в ладах с реальностью, если рассматриваете жесткую позицию другой стороны как свидетельство ее щедрости.

И вы невероятный оптимист, если надеетесь в такой ситуации получить что-то на условиях, выгодных для вас.

Целый ряд экспериментов показал, что переговорщики, начинавшие с завышенных требований (что в экспериментах определялось как жесткость) и столкнувшись с жестким ответом на них, в свою очередь реагировали смягчением заявленных начальных условий. Экспериментаторы сделали из этого соответствующий вывод: жесткость приводит к смягчению позиции другой стороны.

В этом главный смысл жестких действий: они провоцируют ответную мягкость. Исследователи данной проблемы рекомендуют: столкнувшись с жесткостью другой стороны, отвечайте еще большей жесткостью до тех пор, пока партнер-оппонент не станет более податливым.

Надеюсь, теперь вы понимаете, почему критики подобной модели переговоров — «действуй жестко, и оппонент станет "мягче"» — качают головами: это ведь гарантированный рецепт для того, чтобы загнать переговоры в тупик! И не менее важный момент: будут ли соглашения, достигнутые с помощью такой стратегии, действительно наилучшими, на которые могли бы рассчитывать жесткие переговорщики?

Эксперименты показали, что, если вы занимаете жесткую позицию (как, например, Джек с его «ягуарами»), другая сторона, как правило, смягчает свои требования. Еще более очевидна противоположная истина: если вы начинаете с неожиданно мягких требований, другая сторона, скорее всего, пересмотрит свои ожидания, передвинув их планку вверх, а не вниз.

В этом-то и заключается опасность добровольных уступок. Если вы действуете мягко и делаете односторонние уступки, другая сторона будет

требовать все большего. Подкармливая волка, невозможно удовлетворить его аппетит — он будет требовать еду снова и снова, как только поймет, что от вас ее можно добиться.

Насколько часто переговоры заходят в тупик из-за того, что вы занимаете жесткую позицию? Заранее этого не может знать никто. (Если вы считаете, что можете точно рассчитать вероятность такого события, то вас ждет приятный сюрприз: Нобелевская премия и \$1 млн наличными!)

То, что вероятность зайти в тупик в случае жесткой позиции, выше, нежели в случае мягкой, — несомненно. Вы наверняка заключите меньше сделок, но практическая проблема для вас заключается в следующем: получите ли вы больше от меньшего количества контрактов с более высокой ценой, чем от большего количества менее стоящих сделок? Пять контрактов по £12 000 каждый — лучше, чем семь договоров по £7 000, а если число попаданий больше, чем пять из семи, то арифметика тем более в вашу пользу.

Хочу, однако, заметить, что в данной главе для меня главное не экспериментальные доказательства и не истории из жизни моих знакомых. Я вовсе не хочу подталкивать вас к тому, чтобы вести себя жестко (или, наоборот, мягко). Я ничего не говорю ни о содержании ваших требований, ни о манере, в которой вы будете предъявлять их другой стороне.

Мне хотелось бы сконцентрироваться на гораздо более важном моменте — на вашей решительности. Переговорщики так часто путают манеру ведения переговоров с решительностью, что проблема «жесткости — мягкости» стала источником колоссальных недоразумений и массы серьезнейших ошибок.

Необходимость быть «крутым» переговорщиком — еще один из мифов того же калибра, что и миф о добровольных уступках.

Вернемся к нашему Джо. Он очень далек от традиционного образа грозного «крутого парня». Говорит он негромко и никогда не раздражается при попытках давить на него — даже когда давить пытаются не самым вежливым образом.

Когда Глория Близорукинг, главный закупщик огромной сети продуктовых магазинов в Великобритании, закатывает Джо одну из своих знаменитых истерик и угрожает убрать «Кола Поп» с полки, если ей тут же не сбросят пенни с упаковки, у Джо не начинают трястись руки от страха,



и он не отвечает Глории в том же тоне (у него даже не возникает искушения это сделать). Он просто улыбается и говорит: «Нет».

Дело в том, что жесткость Джо — это не агрессивность поведения или запугивание, как у Глории и множества ей подобных. Его жесткость — это твердость позиции и решительность. Его трудно заставить отступить. Он не теряет мужества. Он не сникает, столкнувшись с давлением и угрозами, но всегда готов внимательно выслушать все аргументы покупателя и детально их обдумать.

Джо не прет напролом и никого не запугивает. Но характер у него железный. Он знает, как некоторые оптовики любят разыгрывать свою партию. Поэтому Джо оставляет все их «крутые» сцены без комментария.

Он просто улыбается и говорит: «Нет».

## ***Игра по китайским правилам***

*Китайцы пригласили всемирно известную европейскую фирму, производителя нефтедобывающего оборудования на переговоры о поставках необходимой техники для своей пока еще маломощной, но динамично развивающейся морской нефтедобычи.*

*Китайская сторона, заинтересованная в разработке своих ресурсов и использующая для этого западную технологию, жестко отреагировала на цены, назначенные европейцами.*

*Получив данные о стоимости оборудования и услуг компании на три года, китайцы потребовали, чтобы эта же сумма покрыла дополнительные статьи.*

*Среди таких дополнений были и весьма дорогостоящие: бесплатное обучение китайских специалистов, бесплатные инструкции для специализированного оборудования, множество запасных частей и складских помещений и т.д. Среди прочего они настаивали на европейских расценках за проживание специалистов компании в Китае. Китайцы требовали той же оплаты в день, которую брали с них во время их поездок в Европу. Это уже был некоторый перебор, потому что уровень жизни и соответственно цены в Европе значительно выше.*

*Европейские переговорщики бились изо всех сил, отстаивая рентабельность проекта для себя. При этом они постоянно жаловались, что, когда они шли в чем-то на уступки, китайцы не делали встречных*

шагов. Все происходило с точностью до наоборот. Китайцы воспринимали ходы типа «разделим расходы пополам» как стимул еще жестче придавить европейцев.

Между тем все средства избежать подобной ситуации были в руках европейцев. Им нужно было зависить свои цены еще до начала переговоров, не делать ни единой уступки, не получая чего-то взамен, избавиться от иллюзий типа «игры по правилам» и «дележки расходов пополам», с ходу отвергать любые уловки с «дополнительными статьями» и, наконец, просто «пересидеть» своих оппонентов. В конце концов китайцам нефтедобывающая техника была гораздо нужнее, чем европейцам — контракт на работы в Китае.

## **Не забудьте, у них есть выбор!**

Игорный бум в Соединенных Штатах побудил власти Нью-Джерси попробовать снять пенки с того денежного потока, который водопадом обрушился на Лас-Вегас. Они пригласили специалистов игорного бизнеса, чтобы открыть заведение на территории своего штата.

Кое-кто из местных жителей воспринял это как ниспосланный небом шанс нагреть руки на новом Клондайке.

В своем ажиотаже один домовладелец зашел слишком далеко.

Его небольшой двухэтажный кирпичный дом занимал часть площади, на которой группа компаний Penthouse хотела построить казино. Хозяин потребовал за свой дом два с половиной миллиона долларов и отказался даже обсуждать вопрос о снижении цены.

У переговорщиков всегда есть выбор — они могут сказать «нет». Что в данном случае и произошло.

Penthouse отказался от переговоров. Казино было построено вплотную к границам домовладения. При этом игорный дом возвышался над жилым строением на семь этажей с трех сторон, оставляя жильцам «вид» на проезжую часть.

Сколько бы ни стоил дом до переговоров (тысяч семьдесят?), сейчас он стоит намного дешевле. Да и купят-то его разве что как диковинку...

Занять мягкую позицию перед лицом давления и угроз — явная ошибка, потому что подобный шаг — лишь начало в процессе

бесчисленных уступок и развития в человеке бесхребетности. Сначала мягкотелые люди убеждают себя, что, играя мягче (читай: с меньшей выгодой для себя), они получают контракт, который мог бы достаться конкурентам. Затем они постепенно свыкаются со своим зависимым положением, съеживаясь от страха и хватаясь за сердце всякий раз, когда им кажется, что переговоры могут зайти в тупик.

Естественно, тем самым они непроизвольно обнаруживают свое отношение к происходящему — и другая сторона очень быстро учится использовать их страх. Оппонент тут же непомерно завышает свои требования. Рано или поздно все кончается тем, что все сделки наших «мягких» переговорщиков финишируют на самой нижней черте доходности — а то и ниже этой черты.

## **Трагедия в Маколе**

Экономика Ганы переживала тяжелые времена, и экономические потрясения привели к военному перевороту. Военные руководствовались самыми благородными побуждениями, но экономически они были абсолютно безграмотны. Видя нехватку продовольствия и бешено растущие цены, они избрали древний, как мир, метод: прямое вмешательство.

Этот метод не срабатывает никогда. Военные попытались объяснить нехватку товаров дефицитом, созданным черным рынком. Они предприняли суровые меры против контрабандистов, установили жесткий контроль над ценами. Кончилось все тем, что озверевшая толпа отправилась громить рынок Макола в Аккре.

Разъяренные люди подожгли рынок, разогнали торговцев — и вернулись домой такими же голодными, как и прежде.

Запугав тех людей, которые единственные могли обеспечить продовольствием Гану, правительство еще более усугубило проблему с продуктами. Если бы торговцам позволили располагать своими прибылями, если бы военные отменили все законы против контрабанды, если бы военные сняли контроль над ценами — иными словами, если бы они все сделали наоборот, — то Гану вскоре удалось бы накормить.

Почему? Все объясняет человеческая природа. Если людям выгодно проявить активность, они всегда ее проявят. Если же при этом они

*доставят еду в голодающую страну, то тем самым помогут народу больше, чем любая другая группа людей. Соседствующий с Ганой Кот-д'Ивуар не вводил никаких жестких законов о ценах на продовольствие. Потому-то там и не возникло таких перебоев с продуктами и такого голода, который власти в Гане создали своими собственными усилиями.*

Если покупатель становится все податливее, то далее события развиваются почти сверхъестественным образом: толпы «крутых» продавцов словно магнитом притягиваются к его офису — каждый с дюжиной жестких предложений под мышкой. Слухи уже дошли до всех. Почему?

Потому что вы своим поведением порождаете не себе подобных, а противоположный вам тип.

Как проявляется жесткость в суровых условиях переговоров, когда крик души «Мамочка, забери меня отсюда!» не срабатывает?

Жесткие переговорщики *решительны*. Если они сталкиваются с жестким оппонентом, они либо встречают его лицом к лицу, либо заводят переговоры в тупик. Они не отказываются от жесткости ценой сдачи собственных позиций.

Жестких переговорщиков тупик пугает куда как меньше, чем их мягкотелых коллег. Их главная цель в том, чтобы заключенная сделка как можно больше соответствовала их ожиданиям, а не в том, чтобы заполучить *хоть какую-то* сделку любой ценой.

Если вы не можете отказаться от сделки, которая заключается на невыгодных для вас условиях, то психологически вы уже на полпути к тому, чтобы в будущем согласиться на любые условия, которые вам предложат.

Я уже говорил, что в переговорах нужно вести себя как Скрудж, а не как святой Франциск Ассизский. В прочих сферах человеческих контактов верным, возможно, будет противоположное утверждение. Но переговоры — процесс уникальный. Здесь важно помнить, что переговорщики, не сгибающиеся перед лицом угроз и грубого напора, в результате приносят пользу не только себе. Те, кто целит не в звезды, а в верхушки деревьев, никогда не отрываются от земли — а вместе с ними внизу остается масса народу.

Много лет назад, когда я еще был мальчишкой, мой дед развлекал меня

рассказами о своих поисках золота в Канаде до Первой мировой войны. Это были незамысловатые бесхитростные истории, потому что и жизнь там была незамысловатой, тяжелой и полной трудов.

Среди североамериканских старателей популярен был гордый фатализм, и дед частенько читал на память стихи, точно уловившие дух места и времени. Они стоят того, чтобы включить их в эту главу:

Таков он, закон Юкона:  
Здесь твердость законом зовется.  
Слабые сгинут быстро,  
Но сильный всего добьется<sup>9</sup>.

Всегда помните «закон Юкона», готовясь к переговорам. Он поможет вам обрести силу духа и не отступить от поставленной цели тогда, когда вы будете смотреть в холодные стальные глаза оппонента, уверенного в том, что заранее знает вам цену.

## Комментарии к тесту на самооценку № 12

---

1.

- а) Однозначно лучший первый ход. Миллион упаковок означает множество довольных покупателей, которых сеть гипермаркетов не захочет разочаровать. Сова это сразу бы поняла.
- б) Только в том случае, если вы хотите, чтобы цену вашего товара сбивали каждую неделю, причем вам, Ослу, платили бы независимо от результатов.
- в) Проглядывает Овца. Заставьте оппонента потрудиться, чтобы получить скидку.

2.

- а) Нет. Вы переговорщик или приемщик заказов? Но уж во всяком случае вы — Овца.
- б) Гораздо лучше. Очень убедительный первый ход Совы.
- в) Неужели и впрямь невозможно? За хорошую цену возможно все и для всех, кроме Ослов.
- г) Вы явно безработный пилот-камикадзе (и заслуживаете того, чтобы стать безработной Овцой). Если вы отказываетесь воспользоваться возникшей у покупателя благодаря вашим конкурентам проблемой, о которой он сказал сам, то у вас нет ни одного шанса выжить, когда эти конкуренты возобновят поставки, а закупщику не будете нужны ни вы, ни ваша разовая скидка!

3.

- а) Нет. Трусливая сдача позиций, за которую вы всю свою женатую жизнь смиренно, как и

подобает Овце, будете оправдываться перед своей супругой.

- b) Хорошо. Начинайте обсуждать максимально длительный отпуск, если придется, сокращайте его в процессе. Босс рано или поздно оценит вашу уверенность в себе. Ход очень умного Лиса.
- c) Слабо. Такую Овцу босс дожмет до того, что ей останется только провести уик-энд в пригородном мотеле.

## Глава 13

# Прежде чем прыгнуть...

Это третий сценарий переговоров, в работе над которым вы на практике примените полученные знания. Прочитайте сценарий несколько раз, делая для себя пометки любым удобным для вас способом.

Затем подумайте, что бы вы посоветовали компании «Доставка на дом» в ее подготовке к переговорам с компаниями «Молоко к столу» и «Парное домашнее» о контрактах на поставки. Подумайте, как сформулировать стратегию переговоров, помня обо всем, что уже прочитали в главах 1–12 и, конечно, прислушиваясь к тому, что подсказывает вам ваше чутье.

Однако не нужно изобретать несуществующие «факты» сценария, чтобы решить дело так, как удобно вам. Если чего-то в сценарии нет, значит, и не будет. Просто придерживайтесь сюжета и готовьте свои ответы, основываясь на нем.

Приятного вам развлечения — и удачи!

### СЦЕНАРИЙ ПЕРЕГОВОРОВ № 3 (ТЕСТ № 13): ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПРЫГНУТЬ...

Предприятие «Молоко к столу» владеет несколькими молочными фермами, поставляя молоко в бутылках компании «Доставка на дом» — развозчику молока, чьи многочисленные клиенты живут в восточном пригороде Бристоля. Кроме того, «Молоко к столу» поставляет свою продукцию фирме «Братья Уокер», основным конкурентам «Доставки на дом».

Компания «Парное домашнее», получающая молоко прямо со своих ферм, решила войти на рынок поставок молока в Бристоль. Они предложили «Доставке на дом» свой товар по цене на три пенса за литр дешевле, чем нынешняя цена «Молока к столу». «Парное домашнее» уже напрямую доставляет небольшие объемы своей продукции потребителям в некоторые сельские поселения к востоку от Бристоля.

«Доставка на дом» серьезно подошла к предложению «Парного домашнего», поскольку опасается, что если она не примет это предложение, то «Парное домашнее» может сконцентрироваться на прямых поставках, став конкурентом «Доставке на дом».

Однако «Парное домашнее» располагается в 21 миле к северу от пригородов Бристоля и в данный момент не в состоянии напрямую обслуживать живущих там покупателей. Для этого компании понадобилось бы построить холодильно-разливной комплекс поближе к Бристолю.

«Молоко к столу» заключило с «Доставкой на дом» эксклюзивный контракт на поставки, однако его срок истекает через месяц. Сейчас «Молоко к столу» хочет возобновить этот контракт на три года по цене, которую предстоит обсудить.

У компании «Молоко к столу» есть склады в Бристоле, откуда «Доставка на дом» и забирает товар. Эти склады открыты с 4 часов утра, что позволяет «Доставке на дом» привозить бутылки с молоком индивидуальным покупателям и местным магазинам еще до 7 утра. Водители компании успевают вернуться за дополнительным грузом в случае, если спрос превышает предложение, — чего они не в состоянии были бы сделать, если бы им пришлось ехать 21 милю до завода «Парного домашнего».

Разница в цене «Молока к столу» и «Парного домашнего» позволила бы «Доставке на дом» получать дополнительный доход £3000 ежемесячно.

А теперь переходите к вопросам, чтобы попрактиковаться в искусстве ведения переговоров, используя уже накопленный вами в ходе чтения книги опыт и собственные запасы здравого смысла. Как бы вы приступили к переговорам с «Молоком к столу» и «Парным домашним»? Вы можете пользоваться записями, сделанными вами на отдельном листе бумаги, или короткими пометками на полях книги и выделенным в ней текстом.

И помните: Лисы жульничают в тестах с ходу и по собственной инициативе, Овец приходится подталкивать к жульничеству, а Ослы вообще пропускают это упражнение. Совы дают свои ответы на все вопросы еще *до того*, как заглянут в мои комментарии.

## Вопросы к сценарию переговоров № 3

---

- 13.1. В чем будет заключаться уязвимость позиции «Доставки на дом», если она сменит поставщиков?
- 13.2. Какую позицию должна занять «Доставка на дом» в переговорах с «Молоком к столу»?
- 13.3. Какую позицию должна занять «Доставка на дом» в переговорах с «Парным домашним»?
- 13.4. Как «Молоко к столу» может попытаться отстоять свой интерес в возобновлении контракта с «Доставкой на дом»?
- 13.5. Если компания «Молоко к столу» снизит цену, чтобы уравнять ее с предложением «Парного домашнего», то как она сможет объяснить «Доставке на дом» прежний уровень своих цен?



## Комментарии к сценарию переговоров № 3

---

### 13.1. В чем будет заключаться уязвимость позиции «Доставки на дом», если она сменит поставщиков?

Уязвимые точки в переговорах — потенциальная угроза коммерческой рентабельности и жизнеспособности компании. Любой бизнес испытывает постоянное давление со стороны конкурентов, поэтому переговорщики должны обнаружить и исследовать уязвимые точки еще до разработки переговорной стратегии. В противном случае избранная стратегия не поможет нейтрализовать уязвимые точки или даже сделает их еще более уязвимыми.

«Доставка на дом» озабочена тем, что если она не заключит контракт с «Парным домашним», то столкнется с конкуренцией в пригородах Бристоля, если «Парное домашнее» решит доставлять молоко напрямую.

«Доставке на дом» следует также подумать о том, что ее основные конкуренты, «Братья Уокер», могут заключить сделку с «Молоком к столу» на схожих условиях — если «Доставка на дом» примет предложение «Парного домашнего». В этом случае ценовое преимущество, даваемое «Парным домашним», перестанет быть таковым, поскольку «Братья Уокер» смогут с большей легкостью добираться до клиентов «Доставки на дом». Ведь они будут использовать три городских склада «Молока к столу», в то время как «Доставке» придется добираться 21 милю до завода «Парного домашнего».

Весьма вероятно, что «Молоко к столу» не сложит руки и не пойдет покорно ко дну, если «Доставка на дом» и другие развозчики (включая «Братьев Уокер») переметнутся к «Парному домашнему». В этом случае «Молоко к столу» может решиться на прямой развоз молока в Бристоле и использовать для этого свои городские склады.

Если «Парному домашнему» удастся разорвать сотрудничество «Доставки на дом» и «Молока к столу», компания станет обладателем детальной информации о количестве молока, которое можно сбыть в пригородах Бристоля. Это даст ей возможность оценить коммерческую рентабельность выхода на рынок прямых поставок, учитывая неизбежные затраты на открытие собственного холодильно-разливного цеха на месте. Вдобавок, если «Парное домашнее» заключит договор на поставки молока «Братьям Уокер» в Бристоле, ее финансовые возможности для последующего входа на рынок прямых поставок возрастут.

«Парное домашнее» уже имеет ценовое преимущество перед «Молоком к столу» в 3 пенса за литр. Вполне вероятно, что для борьбы с конкурентами они смогут снизить цены еще больше. Таким образом, смена поставщиков делает «Доставку на дом» зависимой от намерений и действий «Парного домашнего». Это подразумевает и возможность того, что, устранив «Молоко к столу» как конкурента, «Парное домашнее» может поднять цены для развозчиков-дистрибьюторов, атакуя их еще более низкими ценами на прямую доставку.

В меняющейся ситуации «Доставка на дом» оказывается в весьма затруднительном положении из-за возникающих угроз. Однако уязвимость — не повод для паники. Распознать уязвимые точки — это первый шаг в выработке стратегии по их нейтрализации. Из того, что «Доставка на дом» уязвима в определенных моментах, не следует, что «Молоку к столу», «Парному домашнему» и «Братьям Уокер», основному конкуренту «Доставки», не придется подсчитывать свои соотношения выгод и потерь. Ведь, каким бы ни было решение «Доставки к столу», остальные компании тоже становятся уязвимыми.

### **13.2. Какую позицию должна занять «Доставка на дом» в переговорах с «Молоком к столу»?**

Предметом этих переговоров должна стать цена за литр молока. Если «Доставка на дом» сможет добиться скидки в 3 пенса за литр и тем самым получить £3000 дополнительного ежемесячного дохода, они смогут использовать часть его для того, чтобы получить преимущество в цене для конечного потребителя перед своим главным конкурентом-дистрибьютором. Эта же скидка может понадобиться компании и для того, чтобы удержаться на рынке в том случае, если «Братья Уокер» переключатся на более низкие закупочные цены «Парного домашнего».

Отсюда следует, что в переговорах с «Молоком к столу» о новом контракте на поставки ключевым должен стать вопрос о ценах. Следует также настаивать на том, что пункт об эксклюзивности поставок должен быть пересмотрен. Это позволило бы «Доставке на дом» проявить гибкость в выборе поставщиков, в том числе сотрудничать с двумя поставщиками одновременно. Таким образом можно было бы сыграть на ценовой конкуренции между поставщиками — при условии, что переговорщики «Доставки на дом» будут упорны в своей решительности достичь поставленной цели.

«Доставке на дом» в ходе переговоров следует затронуть и следующие вопросы:

- выгодные для нее условия расчетов;
- правила возврата товара;
- совместные рекламные кампании и промоакции;
- инвестиции «Молока к столу» в капитальные расходы «Доставки на дом» по развозу молока в бутылках (новые грузовики и т.д.).

У «Доставки на дом» может возникнуть искушение пойти на эксклюзивный контракт с «Молоком к столу», чтобы исключить «Братьев Уокер» как дистрибьюторов продукта «Молоко к столу». Этот аспект заслуживает серьезных размышлений, однако «Доставка» должна учитывать, что таким образом может подтолкнуть «Братьев Уокер» к союзу с «Парным домашним», что даст им выигрыш в цене по меньшей мере в 3 пенса за литр. В результате почти наверняка создастся острая конкурентная ситуация, хотя три склада «Молока к столу» дают им возможность ранней развозки и при необходимости догрузки в течение дня. Если эти преимущества имеют только дистрибьюторы «Молока к столу», то эксклюзивность договора даст возможность «Доставке на дом» увеличить свою долю на рынке за счет «Братьев Уокер».

Повторимся еще раз: уязвимость — не повод для паники, и уж тем более не повод следовать всем доводам другой стороны.

### **13.3. Какую позицию должна занять «Доставка на дом» в переговорах с «Парным домашним»?**

Если скидка в 3 пенса за литр — первое предложение «Парного домашнего», то «Доставка на дом» должна давить, добиваясь большей скидки. Никогда не принимайте первого предложения!

«Доставка на дом» должна попытаться обеспечить свои интересы в возможных ценовых планах «Парного домашнего». Попытки «Парного домашнего» войти на рынок молочной торговли могут привести к ценовой войне с «Молоком к столу», поэтому «Доставка на дом» предпочла бы иметь возможность менять поставщика при любых сценариях выхода «Парного домашнего» на рынок.

Как минимум «Доставка на дом» захочет получить обязательство «Парного домашнего» не поднимать цен на какой-то определенный период времени — или, что еще лучше, добиться пункта в контракте, гарантирующего, что движения цены возможны только в сторону удешевления

(положение «только вниз» параграфа договора о возможном пересмотре цен).

«Доставка на дом» может попытаться настоять на ценовой формуле, основанной на средних рыночных ценах. Это автоматически снизит закупочную цену, как только возникнет давление на их поставщика со стороны конкурентов.

«Доставка на дом» должна быть заинтересована в неэксклюзивном контракте с «Парным домашним», который позволит делать закупки у конкурентов «Парного». При этом в договоре следует исключить пункт об обязательной закупке некоторого минимума продукции в течение определенного времени. Компания может также попытаться добиться от «Парного домашнего» обязательства не поставлять молоко напрямую в Бристоль.

Здесь неизбежно должен возникнуть вопрос о планах «Парного домашнего» по строительству разливного цеха в Бристолье. При этом станет понятным и то, в какой степени компания «Парное домашнее» готова инвестировать в этот проект. Если такая готовность пока не просматривается, то «Доставка на дом» должна зацепиться за это, чтобы отказаться от предложения «Парного домашнего» — при условии, что переговоры с «Молоком к столу» продвигаются успешно.

Несмотря на уязвимые точки, возникшие из-за инициативы «Парного домашнего», «Доставка на дом» может сделать очень многое для защиты своих интересов.

#### **13.4. Как «Молоко к столу» может попытаться отстоять свой интерес в возобновлении контракта с «Доставкой на дом»?**

Очевидно, что конкурентная угроза, исходящая от «Парного домашнего», вполне серьезна. Скидка 3 пенса за литр дает ощутимые выгоды клиентам-закупщикам «Молока к столу» (в случае «Доставки на дом» эти выгоды составят £3000 в месяц). Если «Молоко к столу» адекватно ответит на ценовые скидки «Парного домашнего» (а дальнейшие скидки могут иметь место в будущем), то тем самым сократит свои доходы на цифру, равную дополнительным доходам дистрибьюторов, — классический вариант «игры с нулевым исходом». Не располагая точными цифрами расходов «Молока к столу», мы не можем определить, в какой степени компания способна отреагировать на ценовой вызов «Парного домашнего». Если «Парное домашнее» затеет ценовую войну, то это приведет как минимум к снижению цен на поставку молока в бутылках. Вопрос о том, дойдет ли это снижение до конечного потребителя или будет использовано как чистая дополнительная прибыль дистрибьюторами, остается открытым.

Переговорная позиция «Молока к столу» будет зависеть от амбиций «Доставки на дом». Поставщики предпочли бы связать дистрибьюторов эксклюзивным контрактом на минимум три года — а лучше на пять лет. Уступит ли поставщик эксклюзивное право продавать его продукцию в Бристолье «Доставке на дом» (или, что тоже возможно, «Братьям Уокер»), не возобновляя контракт с одним из дистрибьюторов, — будет зависеть от тщательной оценки перспектив и возможных угроз, а также от того, что смогут предложить взамен «Доставка на дом» и «Братья Уокер».

«Молоко к столу» может согласиться на определение цены по формуле, увязывающей цену поставок с некоей средней цифрой в молочной промышленности — ретроспективно или с определенной задержкой. Компании следует отвергать любые неэксклюзивные контракты с дистрибьюторами и настаивать на высоком уровне обязательных минимальных закупок, чтобы предотвратить вмешательство «Парного домашнего» (или любого нового поставщика) в период действия нового контракта.

Компании следует отстоять возможность самой выйти на рынок прямой доставки, используя свои склады в Бристолье как базу для снабжения новой сети. Ей стоит рассмотреть вариант прямых оптовых поставок молока в большие магазины и на их склады, а также утвердить свое право

прямого выхода на конечного потребителя для покрытия убытков. Такой шаг понадобится в том случае, если дистрибьюторы или их клиенты воспользуются услугами «Парного домашнего» и тем самым сократят объемы продукта, проходящего через склады «Молока к столу», до нерентабельного уровня.

Чтобы стимулировать интерес «Доставки на дом», компания «Молоко к столу» должна подумать о выделении низкопроцентных ссуд на приобретение дистрибьютором новых грузовиков, а также совместное с дистрибьютором участие в промоакциях в Бристоле. Самой лучшей позицией стало бы достижение взаимовыгодного соглашения с «Доставкой на дом».

### **13.5. Если компания «Молоко к столу» снизит цену, чтобы уравнивать ее с предложением «Парного домашнего», то как она сможет оправдать перед «Доставкой на дом» прежний уровень своих цен?**

Это извечная проблема для поставщиков, вынужденных реагировать на снижение цен новыми игроками. «Доставка на дом», конечно, будет довольна получить дополнительный доход от сделанной поставщиком скидки, но она обязательно возмутится, что ей скидки не предоставляли, пока в игру не вошла новая компания — «Парное домашнее». Дистрибьютор мог бы сделать вывод, что эти £3000 недополученных ежемесячных доходов просто перекачивались «Молоком к столу» на свои счета все последние три года (что составило за этот срок £108 000). «Доставка на дом» может задуматься и о том, какие дополнительные доходы станут возможными для нее, если «Парное домашнее» снизит цены еще больше, а «Молоко к столу» будет вынуждено ответить тем же.

Это заведомо ставит «Молоко к столу» в уязвимую оборонительную позицию. Если компания не отреагирует на снижение цен конкурентом, то потеряет дистрибьюторов, а если отреагирует — ее дистрибьюторы будут возмущены тем, что якобы потеряли в прошлом! Это похоже на ситуацию, когда работник требует у босса прибавки к зарплате, угрожая перейти в другую фирму. Если босс, чтобы удержать работника на месте, эту прибавку дает, то последний теперь будет задаваться вопросом: почему же он «подорожал» сегодня и не «подорожал» вчера?

Аргументы «Молока к столу» могут строиться вокруг следующей темы: хищническая и демпинговая политика «Парного домашнего» есть не что иное, как временный ход для того, чтобы выйти на рынок и устранить «Молоко к столу» как конкурента. После того, как эта цель будет достигнута, ничто не помешает «Парному домашнему» поднять цены до прежнего — или даже более высокого — уровня.

Представители «Молока к столу» могут также отметить, что, поскольку «Парному домашнему» нужно переносить свои склады с расстояния в 21 милю, ему придется инвестировать в строительство холодильно-разливного цеха в Бристоле. Это может стоить, допустим, £250 000. «Молоко к столу» может сделать вполне реалистичное предположение о том, что «Парное домашнее» в будущем захочет вернуть вложенные деньги за счет «Доставки на дом» и других местных дистрибьюторов — что будет означать более высокие закупочные цены.

Еще одним аргументом «Молока к столу» может быть то, что «Доставка на дом» вырыла бы себе могилу собственными руками. Ведь как только «Парное домашнее» запустит свой завод, они смогут сами выйти на рынок прямой доставки, начав с выгодного оптового рынка местных магазинов, торгующих молоком в бутылках.

Со своей стороны компания «Молоко к столу» заверила бы партнера, что не намеревается предпринимать подобных действий и не будет заниматься прямой доставкой до тех пор, пока «Доставка на дом» и другие дистрибьюторы будут оставаться в числе ее клиентов.

Для того, чтобы продемонстрировать свои добрые намерения, компания готова снизить цену за

литр, ответив таким образом на вызов «Парного домашнего», с тем чтобы, когда угроза конкурентной войны минет, восстановить свою политику «разумных цен».

Некоторые из этих аргументов непременно понадобятся, если «Молоко к столу» не хочет потерять своих дистрибьюторов из-за недоверия и недовольства.

**Читайте продолжение во 2 части книги.**

## Примечания

[1](#) Кнуд Великий, правивший Англией в XI веке, как-то сел на троне у моря, заявив буквально следующее: «Ты, о море, тоже из числа моих подданных, из них же никто не смеет противиться моим приказам безнаказанно. Итак, я повелеваю тебе не наступать на землю и даже прикосновением не замочить ни обуви, ни мантии твоего господина». Дело, конечно же, кончилось тем, что изрядно подмокший монарх удрал подальше от линии прибоя — и никогда более не ставил подобных экспериментов. — *Прим. пер.*

[2](#) «Nine bob notes». Выражение, основанное на том, что девятифунтовых банкнот никогда не существовало. Обычно означает дутую величину, нуль, пытающийся выглядеть чем-то значительным. — *Прим. пер.*

[3](#) «A pig in a poke» — английский аналог русского «кот в мешке». — *Прим. пер.*

[4](#) Водой жизни — по-латыни aqua vitae — нередко шутливо называют крепкие алкогольные напитки. — *Прим. пер.*

[5](#) Amex = American Express. — *Прим. пер.*

[6](#) Персонаж «Рождественских сказок» Диккенса, синоним бессердечного скряги. — *Прим. пер.*

[7](#) Матушка Хаббард (Old Mother Hubbard) — популярный персонаж английских детских стишков. В наиболее известном из них (он и обыгрывается автором) старушка хочет накормить свою собачку и даже открывает буфет — а буфет-то пустой. В контексте идеи Кеннеди — «дал

бы, да нечего дать». — *Прим. пер.*

[8](#) Улица в центре Лондона, вокруг которой сосредоточены десятки юридических фирм и судебных учреждений. — *Прим. пер.*

[9](#) Стихотворение канадского поэта Роберта Сервиса. — *Прим. пер.*

**Читайте продолжение во 2 части книги.**