

Гэвин Кеннеди

Договориться можно обо всем (Часть 2)

Содержание данного материала защищено авторскими правами.

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

Глава 14

Самое полезное слово переговорщика, или Как заставить считаться с вашим предложением

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 14

1. Вы — туроператор, ведущий переговоры с испанской сетью гостиниц относительно условий бронирования на следующий сезон. Запрошенная ими цена на одного человека в неделю на £30 выше нынешней. Они предлагают разделить разницу — 50 на 50. Что вы сделаете:
 - a) предложите 55 на 45 в вашу пользу;
 - b) скажете, что вам такие условия не по карману;
 - c) согласитесь на их предложение;
 - d) согласитесь, если разница будет разделена 75 на 25 в вашу пользу?
2. Переговорный процесс видится вам как попытка достичь:
 - a) справедливой и равной сделки;
 - b) компромисса;
 - c) решения, принятого совместно с другой стороной и в максимальной степени учитывающего ее и ваши интересы?
3. Вы ведете чрезвычайно сложные переговоры с ливанским строительным консорциумом. После долгих препирательств по поводу финансирования дорожных работ они делают небольшую одностороннюю уступку в своем требовании предоставить им не подлежащие пересмотру кредитные условия. Что сделаете вы:
 - a) отметите про себя уступку, но в остальном проигнорируете ее;
 - b) ответите собственной уступкой?

Когда переговорщиков спрашивают, какое в их практике самое полезное слово, большинство отвечает:

НЕТ

Такой ответ неудивителен, если вопрос задается *после того*, как они познакомились с надежнейшей системой Бьорна Маккензи по усмирению волков (см. главу 9) или с законом Юкона (см. главу 12), поскольку эти истории оставляют несколько негативное впечатление о пресловутом «соблюдении приличий» на переговорах.

Однако, хотя «нет» и не является абсолютно неверным ответом, правильным его тоже не назвать.

Ведь вопрос был задан о *самом полезном* слове — а слово «нет» всего лишь *бывает* полезным.

Самое полезное слово в словаре переговорщика — это

ЕСЛИ

Почему же «если» столь важное слово для переговорщика?

Ответ заключается в глубинной сущности переговорного процесса. И этот ответ полностью объясняет мое стойко негативное отношение к односторонним уступкам — вне зависимости от намерений того, кто их делает.

Оксфордский словарь английского языка — высший судья в этой области — определяет слово «уступать» как «*отдавать, поддаваться, сдаваться*». По этой причине я начинаю данную главу негромким, но твердым заявлением: читатели изучают эту книгу не для того, чтобы усовершенствовать свои способности по части коммерческих *уступок*.

Вы заинтересованы только в одном: как стать более эффективным *переговорщиком*, а это не имеет ничего общего с умением сдаваться. Если сдача заранее неизбежна, то другая сторона в переговорах вообще не нужна: достаточно делать то, что прикажет надсмотрщик с кнутом. Однако, если вы сдаетесь, делая односторонние уступки в ситуации, *когда не обязаны этого делать*, вы вряд ли способны стоять на страже чьих бы то ни было интересов (включая ваши собственные).

Так как узнать, участвуете ли вы в *переговорах* или в чем-то другом?

Ответ на этот вопрос далеко не всегда очевиден.

Переговоры могут завершиться еще до того, как вы осознаете, что участвуете в них, — тогда-то вы и пожалеете о преждевременных бесплатных подарках-уступках. Бывает и так, что вы слишком быстро расстаетесь с надеждой чего-либо добиться (когда сжимаетесь от страха, вместо того, чтобы хладнокровно встретить взгляд оппонента).

Конечно, рано или поздно вы начинаете понимать, возможно ли (и стоит ли) пытаться договориться о более выгодных для вас условиях. Но одно можно утверждать наверняка: необходимо прежде оценить ситуацию, а уже потом делать какие-то выводы о том, насколько прочна позиция другой стороны.

Позже мы обсудим этот вопрос более детально, но уже сейчас постарайтесь усвоить: не надо думать, что свист кнута — это доказательство силы оппонента. Это может быть всего лишь звуковым спецэффектом.

Если вы идентифицируете элементы, отличающие переговоры от других способов принятия решений, то сможете использовать это знание для того, чтобы определить, наличествуют ли вообще условия для переговоров. В своей основе переговоры могут быть определены следующим образом:

Контакты, в которых обе стороны имеют право **вето** на окончательный результат.

Если у вас нет права вето (что включает в себя право отказаться от сделки), то вы будете вынуждены принять все, что вам предлагается.

Однако добиться того, чтобы соглашение, достигнутое в ходе переговоров, работало, можно, только если в нем учтены интересы обеих сторон (необязательно в равной степени).

Таким образом, в переговорах мы приходим к *совместному решению*.

Если вам не нравятся предложения другой стороны и вам не удастся договориться относительно альтернатив, у вас есть вариант: *не* соглашаться на эти предложения, потому что:

переговоры предполагают **добровольное** согласие сторон на принятое решение.

Если вас вынуждают согласиться на условия контракта *против* вашей воли, то это *не* переговоры (а резкая боль в спине — да, да! — это удар кнута). Что же означает данное нами определение переговоров?

Уступки — это не переговоры

Лондонский туроператор Costalot Travel Ltd. встретился с менеджером испанской сети отелей, чтобы обсудить условия бронирования номеров для туристических групп на следующий год. Встреча началась с рассмотрения длинного списка изменений, которые хотел внести в договор мистер Косталот — представитель туроператора. Основой для такого требования стали многочисленные жалобы клиентов, а также неполное предоставление оговоренных в предыдущем контракте услуг.

Испанский менеджер (сеньор Пако Эминьос) просматривал список, соглашаясь с большинством пунктов — в том виде, в каком они были изложены, или же с минимальными изменениями. В конце концов он оторвался от списка и воскликнул:

— Сеньор, я думал, мы здесь ведем переговоры, но пока что я один делаю все уступки!

— Верно, — ответил мистер Косталот. — А вот когда вы перестанете уступать, тогда-то я и приступлю к переговорам.

Во-первых, стороны могут иметь различные мнения о вариантах совместного решения. Вы, разумеется, предпочли бы, чтобы совместное решение максимально соответствовало вашим ожиданиям. Если нацеленности на такой результат у вас нет, то нет и никаких бизнес-переговоров, поэтому вы очень скоро останетесь без всякого бизнеса. Максимально приблизится к ожидаемым результатам переговоров вы сможете лишь в случае, если:

- Вы предпочитаете высокие цены, если продаете, и низкие, если покупаете.
- Вы предпочитаете большой срок для выплаты собственных задолженностей, чем тот, в который должны вернуть деньги вам.
- Вы предпочитаете крупные простые заказы копеечным упаковкам с детальной спецификацией.

- Вы предпочитаете меньшую авансовую выплату, если покупаете, и большую, если продаете.
- Вы предпочитаете возможность возврата товара, если покупаете, и безвозвратный договор, если продаете.
- Вы предпочитаете дополнительную оплату, если другая сторона хочет, чтобы вы доставляли товар в неудобной для вас упаковке или расфасовке.
- И так далее и тому подобное.

Дело здесь вовсе не в том, чтобы вы приобрели то, что теряет другая сторона. Если вы успешно провели переговоры, в результате должны выиграть больше, чем проиграть. Когда я говорю «максимально соответствовало ожиданиям», я именно это имею в виду.

Договоренность об обмене может принести вам больше или меньше выгод, однако это никоим образом не значит, что ваш партнер теряет то, что приобретает вы. Его «потеря» еще не означает вашу «находку». Так, скажем, его желание уступить в цене может быть уравновешено вашей готовностью ускорить выплату.

С другой стороны, если вы теряете больше, чем приобретаете, нужно постараться добиться того, чтобы финал соглашения не был бы абсолютно неблагоприятным для вас.

Далее, наше определение переговоров означает, что наиболее выгодный для вас результат (то есть такой, какой выбрали бы вы сами при отсутствии необходимости учитывать интересы другой стороны) достигается весьма редко — потому что другая сторона может наложить вето на любое ваше предложение. Но точно так же — благодаря вашему праву вето, и она не может рассчитывать на самый выгодный для нее результат.

Таким образом, обе стороны должны избрать совместное решение из числа многих имеющихся возможностей — такое, которое в достаточной степени будет отвечать интересам и ожиданиям обеих сторон и не спровоцирует вето какой-либо из них. Если к совместному решению прийти не удастся, то — исключая ситуации с вмешательством арбитража — переговоры заходят в тупик, а вам придется искать другого партнера.

Часть работы переговорщика заключается в тщательном поиске вариантов решения, свободных от вето, или тех, которые можно сделать

такowymi с помощью определенных приемов (о них речь еще пойдет). Некоторые из предложений по окончательному решению могут быть более выгодными для обеих сторон, некоторые — менее, а какие-то могут и вообще не рассматриваться в ходе переговоров.

Какой вариант избирается в конечном итоге, зависит от множества факторов. Не последний из них — ваша оценка перспектив (включая затраты времени и энергии) в деле получения лучшего результата, чем тот, который предлагается в данный момент, а также оценка последствий тупикового варианта.

Если вы представляете себе переговоры как капитуляцию — в любой форме, включая склонность к односторонним уступкам в бесплодных поисках доброй воли, — то можно смело предсказать, что сделка окажется менее выгодной для вас и более выгодной для другой стороны. Это не значит, что неумелые переговорщики вообще не могут заключать сделки. Могут. Просто результаты таких сделок гораздо хуже, чем те, которых добиваются профессионалы.

Как же могут развиваться переговоры, если «капитулировать запрещается»? Ведь если мы просто будем упрямо стоять на наших исходных позициях, то никакой сделки не будет, верно? А вот здесь-то и нужно понять, что альтернатива отказа от капитуляции — это борьба не на жизнь, а на смерть.

Это не отказ от необходимости продвижения. Это отказ от той мысли, что продвижение в переговорах должно неизбежно принять форму односторонних уступок.

Сущность переговоров — *взаимный обмен*.

Именно тогда, когда вы воспринимаете переговоры как процесс *обмена*, вы понимаете важность того, чтобы *никогда* ничего не уступать, не получая чего-то взамен. Иными словами, если вы, переговорщик, должны сделать шаг навстречу партнеру, вы *обязаны* убедиться, что он тоже делает шаг по направлению к вам. И еще лучше, если вы будете нацеливаться на то, чтобы заставить его двигаться к вам *быстрее*, чем вы движетесь к нему!

Но ведь переговоры основаны на взаимных уступках?

Не совсем.

Идея взаимных уступок приемлема только до тех пор, пока вы не совершите ошибку, *отдавая больше, чем можете себе позволить, для того,*

чтобы получить меньше, чем вам нужно. Нет никаких правил, требующих равных ходов навстречу друг другу, — сама эта идея должна вызывать отвращение у переговорщиков! — так же, как нет правил, гласящих, что вы обязаны двигаться ему навстречу только потому, что он движется навстречу вам.

Это подводит нас к самому важному правилу переговоров:

НИЧЕГО НЕ ОТДАВАЙТЕ ДАРОМ.

Я не знаю *ни одного* исключения из этого правила.

Этот принцип — фундамент правильного поведения на переговорах. Тот факт, что оппонент не руководствуется им, никоим образом не должен влиять на ваше поведение. Если он хочет отдать вам что-то «просто так» — это его личное дело, а ваше — без всяких возражений принять предлагаемое. Вы не обязаны стоять на страже его интересов!

Так что, если вы ведете переговоры с односторонним уступщиком (чтобы нам всем так везло!), наилучший ответ на его уступки — не отвечать ему тем же. А если он потребует, чтобы вы сделали свой шаг, настаивайте на том, чтобы он тоже шагнул, и желательно поразмашистее, чем вы.

Кто-то может сказать, что это нечестно (почему — до сих пор остается для меня тайной): ведь на переговорах мы «должны» стремиться делать равные шаги и равные уступки.

Я считаю, что это совершенно ошибочный взгляд на переговоры.

То, что вы сократили уровень своих требований, не означает, что я должен подправить свои ровно на столько же. Может быть, вам по карману 20-процентная скидка с цены — но это только показывает, насколько раздутым было ваше входное предложение. А я не могу позволить себе ответить тем же — и точка! Воля ваша, но я не придерживаюсь «теории справедливости» в переговорах — и вам не советую.

Маниакальное стремление уступать

Худшее в односторонних уступках — это то, что они ослабляют вашу

позицию в гораздо большей степени, чем сам размер уступки.

Вот вам несколько случаев из жизни.

— Так сколько за этот видеомаягнитофон?

— £300.

— Так много?

— Я могу уступить его вам за £275.

— Я вижу, вы требуете начальную зарплату в £25 000 в год.

— Да.

— Наша организация не может платить вам такие деньги. С такой зарплатой вы стали бы самым высокооплачиваемым экономистом в кредитном отделе. Вы согласились бы на меньшую сумму?

— Я человек сговорчивый, но должна получать как минимум £19 000.

Эти уступки были получены без всяких усилий. Скидка в £25 с цены видеомаягнитофона после одного-единственного вопроса дает покупателю понять, что владелец просто назвал первую же пришедшую ему на ум цифру. Теперь покупатель должен (что он, кстати, и сделал!) еще больше нажать на продавца (в конечном итоге аппарат ушел за £250). Безработная экономистка сбросила £6000 с запрашиваемой зарплаты, даже не пикнув, — это указывало на то, что она абсолютно не подходит для работы в отделе кредитных операций (кстати, ее и не взяли!). Как бы она выколачивала деньги из должников?

В обоих случаях оговоренные условия уступок могли бы укрепить переговорные позиции этих людей.

— Если вы купите набор кассет, то я уступлю видеомаягнитофон за £295.

— Если вы будете платить мне комиссионные с собранных мною долгов и покрывать расходы на бензин, я соглашусь на зарплату в £19 000.

«Справедливый обмен — не грабеж», — верно, но в поговорке нет ни слова о том, что справедливый обмен должен быть обменом равным. По сути дела ни один из обменов не бывает *равноценной* сделкой.

Когда вы покупаете в киоске батончик «Марса» за 35 пенсов, не может быть и речи о равном обмене между вами и владельцем киоска. Между батончиком «Марса» и 35 пенсами нет и не может быть знака равенства. Если не верите — попробуйте съесть 35 пенсов!

Когда вы вручаете свои деньги киоскеру за батончик «Марса» — это

справедливая сделка. Если вы считаете, что это не так, — не покупайте. В свободном обществе никто не заставляет вас есть «Марс». Просто в момент покупки «Марс» вам нужнее, чем 35 пенсов: деньги у вас есть, а шоколадного батончика — нет. Для владельца киоска 35 центов нужнее, чем батончик «Марса» — у него весь склад забит этим добром.

Руководствуясь самым здравым мотивом, то есть стремлением получить прибыль, он предпочитает пополнить кассу наличными и слегка разгрузить склад с батончиками «Марса». Как видите, сделка может быть вполне справедливой, не будучи при этом *равноценной*.

Однако если лучший способ вести переговоры — это не делать абсолютно никаких уступок, не получая чего-то взамен (хотя мы можем принимать уступки, если они предлагаются даром), то как избежать тупика?

Здесь-то на помощь и приходит самое полезное слово в лексиконе переговорщика — «*если*».

Самое важное, что следует помнить на переговорах, даже если вы забудете все остальное, — предварять *все* ваши предложения и уступки словом ЕСЛИ.

ЕСЛИ вы сбросите 20 процентов с цены, я тут же оформлю заказ.

ЕСЛИ вы примете на себя обязательства по выплате, мы тут же отгрузим товар.

ЕСЛИ вы откажетесь от инспектирования на месте, мы уложимся в ваши сроки.

ЕСЛИ вы заплатите за курьера, я отправлю планы сегодня же вечером.

ЕСЛИ вы сделаете заказ сразу, я соглашусь на предложенную цену.

Используя слова «*если*», вы защищаете собственные предложения. Другая сторона не может рассматривать ваши шаги как односторонние уступки, поскольку вы увязали их с определенными условиями. Одно не проходит без другого.

Вставлять «*если*» *каждый раз*, когда вы делаете предложение, должно войти у вас в привычку. При этом другая сторона получает четкий и однозначный сигнал:

часть предложения, содержащая «если», говорит, какова **цена** предложения;
само предложение говорит ей, что она **получит** за эту цену.

Делайте это во всех своих переговорах — вдобавок вы помогаете усвоить полезный урок вашему оппоненту. (Вы снова оказываете услугу обществу — ведь если не вы, то кто еще это сделает?) Рано или поздно суть доходит даже до самых тупоголовых Ослов.

В одном из американских университетов профессор психологии научил голубя вытаскивать из колоды карт туза пик. У нормальных Ослов-переговорщиков мозгов все-таки больше, чем у голубя — даже техасского голубя, так что можно быть уверенным, что рано или поздно суть дойдет и до них.

А именно: если они хотят чего-то от вас, это будет им что-то стоить.
Может быть, в будущем они поумерят свои требования?

Комментарии к тесту на самооценку № 14

1.

- а) Лучше, чем с), но показывает, что вы — Лис, который слишком спешит достичь компромисса.
- б) Безусловно, лучший ход переговорщика-Совы. С какой стати вам делить разницу, независимо от того, по карману вам это или нет?
Делая такое предложение, они тем самым раскрывают тот факт, что их цена была завышена по меньшей мере на £15 (а вероятно, и больше). Если вы соглашаетесь разделить разницу по £15, то за 10 000 человеконедель это будет стоить вам £150 000. Теперь, когда этот компромисс выражен в цифрах, он по-прежнему кажется вам справедливым?
- с) Никогда. Если вы покажете другим переговорщикам, что склонны к компромиссам типа «разделим разницу», то разница, которую вам придется делить, будет становиться все большей и большей! Впрочем, вам, как Ослу, понять это сложно.
- д) Гораздо лучше, чем с), и гораздо более трудная задача для Лиса, чем а). Возможный ход для Совы — но лишь после того, как с помощью б) вы выясните, насколько вздутость новых цен отражена в их £15.

2.

- а) Справедливой — да, но равноценной она может показаться только Овце.
- б) Нет. Цель переговоров — не компромиссы, а отстаивание своих интересов. Достигнутое соглашение должно быть приемлемо для обеих сторон и должно быть лучше, чем альтернативные варианты. Если это не так, никакого смысла в компромиссах нет. Такой

выбор показывает, что ваша решимость — на уровне Овцы.

с) Да. Вы ведете переговоры в своих интересах, а ваши оппоненты — в своих. Знание этого делает вас, по меньшей мере, Лисом.

3.

а) Да. Если они дарят вам одностороннюю бесплатную уступку, то ни один Лис не обязан отвечать тем же.

б) Нет — если вы не Осел.

Он имеет право так себя вести, или Как справиться с тяжелым оппонентом

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 15

1. Вы — финансовый менеджер. Сейчас вы пытаетесь заключить сделку с финансовым директором крупной компании, одним из главных ваших клиентов. Он возмущается по поводу названной вами суммы за организацию перевода средств. Постепенно он становится все более и более несдержанным в высказываниях, угрожает передать дела другой фирме, делает намеки на предмет вашего профессионализма и постоянно перебивает вас. Что вы сделаете:
 - a) ответите ему в том же духе — в том же тоне и на том же языке;
 - b) ответите в абсолютно противоположном тоне, пользуясь абсолютно противоположной лексикой;
 - c) встанете и уйдете;
 - d) проигнорируете его поведение и будете настаивать на своих цифрах?
2. Ваши работники начали неофициальную (и нелегальную) забастовку. Вы:
 - a) потребуете, чтобы они вернулись на рабочие места, прежде чем вы начнете с ними переговоры;
 - b) будете добиваться судебного решения, обязывающего их вернуться к работе;
 - c) обвините их в том, что они подвергают опасности само существование компании;
 - d) скажете, что забастовка будет долгой, но не изменит ничего?
3. Ваш коллега стал вести себя грубо, саркастично и вызывающе. Что вы сделаете:
 - a) отведете его в сторону и объясните, что такое поведение создает для вас проблемы;
 - b) проигнорируете его поведение и будете заниматься своей работой?

поведение, — проблема для многих переговорщиков. Понятие «тяжелые» подразумевает, что они требуют многого от вас, не предлагая ничего взамен, проявляют абсолютную непримиримость и демонстрируют ее оскорбительным образом.

Как правило, это властные, нахрапистые, скорые на угрозы и оскорбления люди, уверенные в том, что, будучи «крутыми» переговорщиками, они вправе так себя вести. На самом же деле они просто невоспитанные грубияны, которым переговоры представляются процессом, где вы обязаны давать, а их дело — только брать. Мысль о взаимном обмене даже не приходит им в голову, они стараются лишь запугать вас и ослабить вашу решительность.

Эта проблема — как управляться с тяжелыми оппонентами — столько раз поднималась на наших семинарах, что создается впечатление, будто все их участники становились жертвой «крутых» переговорщиков. (Интересно отметить, что себя к «тяжелым» еще никто не относил!)

В самой сути всех распространенных способов решения этой проблемы коренится дилемма: следует ли *отвечать тем же* — или строить свое поведение *по контрасту*? Я всегда предостерегаю переговорщиков: это одна из ложных дилемм (как и выбор между жесткостью и мягкостью).

Отвечать на поведение тяжелого человека его же методами — решение сомнительное, поскольку это делает его поведение еще более невыносимым. Переговоры превращаются в силовое соревнование, потому что такие люди реагируют единственным способом: выдвигая все больше и больше требований. Их изначальная неуступчивость укрепляется, а о своей непримиримости они заявляют все громче и громче — классическое поведение самоуверенного и властного хулигана. Каждый новый виток такого состязания ведет ко все более яростной непримиримости сторон, пока, наконец, переговоры не превращаются в схватку титанов, в которой один рано или поздно срывает глотку.

Вести себя с таким типом вежливо, по контрасту с его поведением, — тоже не путь, усеянный розами. Тяжелые оппоненты видят в этом признак вашей слабости (и вашей *наивности*). Они убеждены, что вы вот-вот сдадитесь. Еще один толчок, считают они, и вы рухнете на пол, запросив пощады.

Поэтому они только подогревают свой пыл вместо того, чтобы померить его. Если им не удастся спровоцировать вас на открытую

конфронтацию, они винят себя в том, что не были с вами достаточно «круты» с самого начала, и принимаются «наверстывать упущенное».

Какой бы вариант вы ни выбрали — демонстрацию вежливости или брызгание слюной, не сработает ничего.

Но все-таки что выбрать: спокойствие и невозмутимость или «битву глоток»?

Мой ответ: ни то, ни другое. Этот ответ воспринимается со скепсисом теми, кто задает мне этот вопрос. Ведь в любом случае приходится вести себя либо так, либо эдак. Здесь я хотел бы отступить на шаг и исследовать проблему с другой точки зрения.

Поведение таких людей решающим образом сказывается на нашем восприятии их намерений. В конечном итоге мы воспринимаем именно поведение — и, руководствуясь возникающими в результате восприятия чувствами, реагируем на действия тяжелого оппонента.

Мы или ощети́ниваемся и огрызаемся до тех пор, пока переговоры не заходят в тупик, или же сдаемся, оказав для вида кое-какое сопротивление. Мы оправдываем свою сдачу позиций аргументами типа: «Для меня важнее вернуться к нормальной жизни, чем впрягаться в эти "мачо-игры" ради ничего не значащего результата». Иначе говоря, мы тем самым убеждаем себя, что за некоторые вещи нет смысла сражаться.

Это неадекватная реакция, но она позволяет нам увидеть суть проблемы. Поведение других людей влияет на те результаты, с которыми мы готовы смириться. Однако действительно ли мы так беспомощны перед лицом грубого противника? Действительно ли мы вынуждены сдаться и отказаться от того, чего хотим мы? Вовсе нет.

Надо просто «отключить» их поведение от конечного результата.

Необходимо принять твердое решение: каким бы ни было поведение другой стороны — тяжелым, компромиссным или любым другим, *оно не будет влиять на конечный результат.*

Повторяйте это заклинание до тех пор, пока оно навсегда не отпечатается в вашем подсознании. Убедите себя — и вы будете надежно защищены от грубого поведения любых оппонентов.

Вы можете даже сказать им напрямую, если того потребуют обстоятельства, что их поведение не повлияет на конечный результат. Поверят они вам или нет — не важно. Во всяком случае ваше заявление принесет плоды далеко не сразу. В конце концов раньше такая манера

вести себя срабатывала, и поначалу оппоненты, скорее всего, вам не поверят. Ваше дело — стоять на своем.

Важно, чтобы вы понимали все последствия вашего заявления. Если, с вашей точки зрения, поведение оппонента действительно не окажет никакого влияния на конечный результат, из этого следует, что это поведение не было и не будет проблемой.

Оппоненты могут вести себя как угодно, но если это не влияет на результат, их поведение — *не ваша* проблема. Это противоречит принципам, используемым на тренингах по выработке уверенности в себе: там вас учат, что нужно всегда говорить людям о том, какие чувства и эмоции их поведение вызывает у вас. Категорически не согласен. Эмоции, охи, ахи — какое вам до этого дело? Концентрируйтесь на конечном результате, потому что именно здесь вы и положите противника на лопатки.

Не все переговорщики, с которыми я делился своими соображениями, соглашались с такой точкой зрения. И в результате дорого за это платили.

Пример: рабочие начали забастовку. Какие-то причины — мелкие требования или старые обиды — побудили их к этому, однако руководство только усугубляет эти причины, делая проблему из самого поведения своих работников.

Руководство высокомерно изрекает классические формулы: «никаких переговоров под давлением», «никаких переговоров, пока все не вернутся к работе» и даже «никаких переговоров, пока не будет письменного обязательства впредь не бастовать».

Результат? Забастовка продолжается. Почему? Потому что, если руководители делают из самого этого факта проблему, бастующие видят, что забастовка ударила по руководству — а в этом-то ее цель и заключалась! Если бы вам не попали в больное место, вы не стали бы делать из этого проблему. А забастовка рассчитана именно на то, чтобы ударить по вам (и ударить с достаточной силой, чтобы вы, по расчетам организаторов, с большей готовностью восприняли их требования). Потому-то все ваши крики и вопли — в пустоту.

Тем же самым намерением руководствуются ребенок, устраивая истерику, любовник, угрожая разрывом, рабочие, начиная забастовку, государства, затеявая войны, террористы, готовя свои акты. Если бы их поведение не оказывало никакого влияния на целевой объект, они не

столь часто к нему прибегали бы. Террористов в захваченном на земле самолете больше обескураживают действия властей по нормализации работы аэропорта (включая даже стрижку газонов вне зоны прицельного огня) — так, словно вообще ничего не случилось, чем все речи членов правительства, вещающих с экрана телевизора о том, что терроризм есть зло.

Годами наблюдая за рабочими конфликтами, я не устаю удивляться тупости менеджеров (и правительств).

СМИ с готовностью сообщают, какой урон наносят забастовки: потери компаний, потери клиентов, финансовые потери, сокращение количества рабочих мест, утрата симпатий общества — и так далее. Цель этих идиотских заявлений — дать бастующим понять, что их действия негативным образом сказываются на других и что, если они не прекратят забастовку, их компании будет нанесен «серьезнейший ущерб».

Но сигнал, полученный бастующими, совершенно противоположен тому, который намеревались послать им их менеджеры!

Смысл подобных действий — грубого поведения, хамских «наездов», забастовок, запрета на сверхурочные, требований рабочего самоуправления, террористических актов — заключается именно в том, чтобы причинить ущерб противной стороне. Ущерб, достаточный для того, чтобы ослабить ее желание настаивать на первоначально избранном ею варианте разрешения ситуации. (Я присутствовал на достаточно многих советах директоров во время таких конфликтов и видел, как подгибаются колени у людей в решающий момент.)

Новостные программы, включающие интервью с людьми, по которым ударила забастовка, не только не ослабляют решимость бастующих продолжать начатое, но еще больше укрепляют ее.

В любой группе людей мнения «за» или «против» существенно разнятся: от яростного «за» до яростного «против» со всеми оттенками — от как бы «за» до вроде бы «против». Отслеживать изменение этих мнений — весьма продуктивное занятие для «осажденного» руководителя.

Для того, чтобы изменить мнение людей по какому-то предложению, совершенно не обязательно убедить *каждого* из вовлеченных в ситуацию индивидуумов. Вам нет смысла обращаться к экстремистам, сторонникам яростного «за» — и к столь же решительным противникам забастовки. Гораздо результативнее обращаться к большинству — тем, кто «как бы» за,

«вроде бы» против и просто нейтрален. Кстати говоря, концентрация усилий на тех, кто наиболее яростно вам противостоит, — очень распространенная тактическая ошибка.

Когда вы даете кому-то понять, что его действия оказывают на вас влияние, тем самым провоцируете его на те же самые действия, но предпринятые с уже удвоенной силой и решимостью.

Но если мы решили ни противопоставлять тяжелому оппоненту его же стиль поведения, ни действовать по контрасту с ним — что же нам нужно делать?

Мы должны твердо стоять на том, что поведение тяжелого переговорщика *не будет* влиять на результат. Со всей решимостью мы должны настаивать, что единственными критериями, способными влиять на результат, являются:

- *вескость* аргументов другой стороны;
- принципы *взаимообмена*;
- а также любая комбинация того и другого.

Выбор вескости аргументов и принципов взаимодействия в качестве единственных критериев для переговоров — это практический вывод, сделанный в течение многих лет работы с индивидуальными и коллективными «тяжелыми» переговорщиками.

Подумайте о трудном и тяжелом переговорщике, с которым вы имеете дело. (Помните, вы ведь убеждены что трудный и тяжелый — это всегда кто-то другой!) Так почему же он «тяжелый»?

С некоторыми людьми тяжело иметь дело потому, что они *всегда* убеждены: их поведение позволяет им добиться своих целей. Они настроены только на то, чтобы брать — и возьмут все, что смогут выжать из вас угрозами и напором. Но на время оставим эту группу.

Какие еще могут быть причины «тяжелого» поведения? Не может ли оно быть вызвано тем, что люди имеют какие-либо претензии к вам?

Следовательно, нам нужно отделить «неизлечимо тяжелых» людей от тех, кто поступает подобным же образом потому, что считает себя жертвой каких-то ваших действий.

Оценка вескости аргументов другой стороны — необходимый шаг в процессе разделения двух рассмотренных нами типов. Чтобы провести такую оценку, нужно воздержаться от приписывания другой стороне

каких-либо мотивов. Гораздо полезнее выслушать доводы, чем подливать масло в огонь.

Много лет назад Хэмиш, бывший тогда менеджером отеля, а ныне — управляющий целой сети гостиниц, рассказал мне о своем методе работы с раздраженными, а значит, тяжелыми клиентами. Когда такой постоялец буквально взрывался у стойки портье, Хэмиш тут же приглашал его в свой офис и с порога, не давая рассерженному клиенту себя перебить, тотчас же говорил ему следующее:

— **Во-первых**, я безоговорочно извиняюсь за причиненные вам неудобства. **Во-вторых**, я выслушаю вас до конца. **В-третьих**, я обязательно исправлю ситуацию.

Он говорил все это еще до того, как выяснял, в чем заключалась проблема: была ли она вызвана ошибкой его собственного персонала или истеричной капризностью самого постояльца. Хэмиш рассказывал мне, что практически во всех случаях клиент успокаивался, а проблема быстро решалась к обоюдному удовлетворению сторон. Я рекомендую вам тот же подход.

Выяснить вопрос о вескости аргументов партнера по переговорам можно только в ходе дискуссии — и вы должны внимательно прислушаться к приводимым доводам. Если вы придете к выводу, что допустили ошибку, — исправьте ее. Бессмысленно обороняться в ситуации, когда вы виноваты. Конечно, в сделанной вами ошибке может быть отчасти и вина другой стороны. Если вы создадите надлежащую атмосферу, то сможете обсудить и то, как данная ситуация должна повлиять на конечный результат.

Для переговорщика решение о вескости аргументов партнера — часть дискуссионной фазы переговоров. Чтобы искать решение, необходимо выслушать заявления партнера, его версию событий, а также выяснить критерии, которыми он руководствуется, требуя того или иного решения. Сведение счетов, сарказм и постоянное опровержение чужих аргументов в данном случае не идут на пользу — как не пойдет на пользу и желание лечь и поджечь лапки.

Однако нечасто бывает так, чтобы проблема решалась только с опорой на вескость доводов сторон, хотя, конечно, этот аргумент весьма важен на этапе убеждения и попыток повлиять на позицию противоположной стороны. Решения, принятые на основе принципа взаимообмена,

существенно отличаются от тех, что принимаются, исходя только из вескости доводов каждой из сторон.

Рассмотрим ситуацию, где я выступал в качестве консультанта.

Гарри был несдержанным и вспыльчивым профсоюзным деятелем. С любой точки зрения он, безусловно, был тяжелым переговорщиком (его звали Дантистом потому, что любимым требованием Гарри на профсоюзных собраниях было «повыдергивать их из кресел»). Поведение его было агрессивным, давящим, шумным и крайне оскорбительным. Манеры его оставляли желать лучшего, а лексика сплошь была непечатной.

Итак, Гарри прибыл на один из складов компании и потребовал, чтобы туалеты были немедленно вычищены, потому что они «переполнены мочой и экскрементами» (не совсем те слова, которые он на самом деле произнес), и поэтому «многострадающие члены его профсоюза» (излюбленная фраза) вынуждены «как животные брести по колено в г...».

В обычной ситуации такие заявления вызвали бы стычку, в ходе которой менеджер настаивал бы на том, что жалоба должна быть подана официально и пройти положенную процедуру с принятием решения в течение двух-трех дней, а Гарри тем временем орал бы до хрипоты, распаляясь еще больше.

Однако на этот раз менеджеру подсказали, что ему следует немедленно вместе с Гарри проследовать в туалеты, чтобы самому на месте оценить размеры бедствия. Неудивительно, что ситуация оказалась весьма и весьма далека от той, которую живописал Гарри, — небольшая течь в сточной трубе и потек, через который разве что муравей брел бы «по колено». Однако течь есть течь — и, конечно же, для устранения подобной неприятности совсем не нужно было трех дней. Менеджер решил, что необходимо действовать тут же, и приказал мастеру участка отремонтировать неисправный унитаз и навести чистоту в помещении.

Когда Гарри покидал склад, он выглядел вполне довольным. Исходом дела остался доволен и менеджер, поблагодаривший Гарри за то, что тот довел до его сведения информацию о возникшей проблеме. (Он ничего не сказал ни о манере, в которой Гарри это сделал, ни о его угрозах на предмет того, что произойдет, если что-то не будет сделано «б..., тут же и, б..., сейчас же».)

А теперь — пример (один из множества) поиска решения на основе

взаимообмена. Произошел он на другом складе — и с другим менеджером. Здесь ситуация была посложнее, потому что упомянутый менеджер не считал, что доводы Гарри хоть в малейшей степени обоснованы.

Короче говоря, Гарри прибыл на склад и потребовал, чтобы «многострадальным членам его профсоюза» предоставили оплачиваемый выходной в субботу, чтобы они смогли попасть на футбольный матч за местный кубок. Работа, не выполненная ими в субботу, сказал Гарри, будет сделана в воскресенье, но с обязательной выплатой сверхурочных.

Игра за местный кубок, конечно, важное событие, однако вряд ли настолько важное, чтобы все без исключения мечтали на этот матч попасть. К тому же маловероятно, чтобы все работники склада — 120 мужчин и женщин — были страстными футбольными болельщиками. Вдобавок в городе были две футбольные команды — «Юнайтед» и «Роверз», так что шансы на то, что все поголовно болели именно за «Роверз», были близки к нулю.

Гарри, как обычно, жестко стоял на своем: «Суббота — выходной, воскресенье — рабочее». Любое другое решение было бы «типичным проявлением тирании руководства, делающим все, чтобы не дать членам моего профсоюза попасть на уникальный матч местной лиги».

Менеджер не стал спорить с Гарри, хотя у него были все основания отклонить требование профсоюзника как полностью надуманное. Вместо этого он предложил Гарри сделку: «Если доставка будет полностью завершена к полудню, то все могут быть свободны, а оплата будет произведена за полный день. Желаящие смогут отправиться на матч. И никому не нужно выходить на работу в воскресенье».

Гарри тут же заявил протест по поводу столь «гнусного» предложения и пошел сообщить членам своего профсоюза об «абсолютно неприемлемом» ответе руководства на его «законное требование». Однако работники склада проголосовали за то, чтобы это предложение принять!

Гарри стал говорить о постоянном «запугивании» рабочих и предупредил, что предложение менеджмента не что иное, как ловушка, — «заставят вас сделать дневную норму за полдня и создадут прецедент для будущих сокращений». (Заявление, которое, если вы заметили, само по себе — прекрасный образчик запугивания.)

Менеджер не стал отвечать на беспочвенные обвинения в запугивании. Он не покидал свой офис и не обсуждал требование Гарри с руководством.

Вместо этого он сконцентрировался на графике поставок и прочих деталях, необходимых для того, чтобы достигнутое соглашение могло быть реализовано. При этом он заявил, что о создании прецедента речь не идет.

Этот менеджер решил проблему, прибегнув к взаимному обмену условиями. Он не поддался на обычные для Гарри обвинения, угрозы и оскорбления.

Он сохранил контроль над ситуацией, применив принцип взаимобмена и не пойдя на уступки только ради того, чтобы успокоить расхोлившегося профсоюзного деятеля. Для него не было критичным, примут ли его предложение или отвергнут, хотя его и не удивило, что абсолютное большинство проголосовало в его пользу. «Народ в наших краях, — сказал он, — дареному коню в зубы не смотрит».

В принципе, все это не слишком отличается от ситуаций, где нам приходится иметь дело с тяжелыми оппонентами, вдобавок не наделенными властью, присвоенной Гарри (властью, которой наш герой пользовался без всяких оглядок на реальные интересы членов «своего профсоюза»). Важно при этом помнить, что исправление поведения подобного субъекта в ходе переговорного процесса — не есть ваша главная миссия в этой жизни.

Поведение других людей — исключительно их личное дело, и никак не ваше. Ваша задача — не принимать их слова или действия как личный вызов. Их поведение на переговорах не влияет и не должно влиять на конечный результат. Когда вы это осознаете, все сразу же станет на свои места.

Работая консультантами, мы не раз имели возможность заявить представителям профсоюзов, что их право на забастовку абсолютно и неотъемлемо и что любые попытки лишить их этого права вызвали бы наш резкий и однозначный протест. Однако при этом мы всегда давали им понять, что сама по себе забастовка никак не повлияет ни на само урегулирование их претензий, ни на уступчивость администрации по отношению к их требованиям. Более того, мы обычно говорим и представителям профсоюза, и рабочим, что *любая забастовка будет долгой*.

Точно так же обстоят дела и с теми участниками деловых переговоров, чье поведение выходит за все мыслимые рамки. В одной из известных мне компаний директор имеет обыкновение театрально вынимать из уха

слуховой аппарат, когда слышит о предложенных условиях, которые его почему-то не устраивают. При этом он, нимало не стесняясь, кроет последними словами бедолаг, сообщивших ему «плохие новости».

Однако, если переговорщики придерживаются сути дела и строят свою стратегию на вескости аргументов и поиске возможностей для взаимного обмена, подобное поведение не должно их расстраивать. Их поведение не определяется — и не должно определяться — *его* поведением, потому что они твердо решили действовать, опираясь лишь на весомость аргументов и демонстрируя готовность делать встречные шаги для достижения цели.

Если вы будете помнить и применять на практике этот принцип, то тяжелые переговорщики станут для вас не более чем досадной, но незначительной помехой на пути к заключению взаимовыгодной сделки.

Комментарии к тесту на самооценку № 15

1.

- a) И что же это даст — кроме того, что сделает тон и содержание его выпадов еще более оскорбительными? Только Овцы позволяют определять манеру своего поведения другим людям.
- b) И что же это даст — кроме того, что еще более усилит его давление на вас, ведь теперь он уверен, что знает, как с вами управиться? Только Овцы позволяют определять манеру своего поведения другим людям.
- c) Возможно, теперь вы будете считать себя Ослом с чувством собственного достоинства — но как это повлияет на результат?
- d) Выбор Совы.

2.

- a) Теперь у вас два конфликта: тот, что привел к забастовке плюс их право на забастовку. На один конфликт больше, чем было бы по зубам Ослу.
- b) Теперь у вас три конфликта: тот, что привел к забастовке, плюс право рабочих на забастовку, плюс использование закона в разрешении проблем работников и работодателей. Это уже на два конфликта больше, чем было бы по зубам Ослу.
- c) Нет. Они бастуют для того, чтобы добиться своего любой ценой, даже подвергая опасности само существование компании. Если бы такая опасность не возникала — не было бы и смысла бастовать! Впрочем, Ослу этого не понять.
- d) Совы знают, почему этот ответ помечен однозначным «Да!».

3.

- a) Может быть, вы стали причиной такого поведения? Овцы всегда считают, что виноват кто-то

другой. Можно поспорить, что вы плачетесь по этому поводу в жилетку всех остальных своих сослуживцев.

б) Указывает на умного Лиса.

Глава 16

На чьей стороне сила, или Как укрепить свои позиции

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 16

1. Вы ищете работу. Вам попадаете на глаза объявление: безработным водителям грузовиков предлагают явиться в пятницу, в 14.00, в отдел кадров местной транспортной компании для собеседования. Подойдя к зданию в 13.55, вы обнаруживаете длинную очередь. Как, по-вашему, это повлияет на ваши шансы получить работу:
а) отрицательно;
б) никак;
с) положительно?
2. Вы находитесь в Аккре (Гана) и ищете автобус на Камаси. Вы находите такой автобус, и водитель говорит вам, что машина отправится, когда все места будут заняты. Вы замечаете, что осталось только одно свободное место, и решаете его занять. Когда отправится автобус:
а) немедленно;
б) позднее?
3. Вы — посредник в продаже легкого самолета. Покупатель платит чеком. Владелец готов его принять и передать самолет новому хозяину, как только банк подтвердит поступление денег на счет. Решая вопрос о комиссионных, вы:
а) потребуете оплаты наличными;
б) пришлете счет;
с) примете чек?
4. Араб с шестью верблюдами в поисках воды набредает на оазис. Рядом с источником стоит другой араб, а в землю воткнут плакат с надписью на арабском: «Вода! Пей, сколько хочешь! Цена — один верблюд». На чьей стороне перевес:
а) араба с верблюдами;
б) араба с водой;
с) трудно сказать?

Тысячу лет назад разбойники-викинги выныривали на своих великолепных ладьях из таинственных глубин норвежских фьордов, отправляясь в регулярные набеги на приморские поселения тогдашней Европы. В наши дни их наследники пользуются менее смертоносным оружием — факсовыми аппаратами, мастерски дирижируя операциями по перевозке морских грузов по всему миру.

Ларс — вице-президент компании морских перевозок, находящейся в Бергене. Он заключает десятки сделок в год, продавая и покупая танкеры и сухогрузы, ведя переговоры о постройке новых судов в Европе и на Дальнем Востоке и занимаясь контрактами на ремонт (один из сложнейших моментов в этом сложном бизнесе), погрузочными бункерами, расценками на перевозки, зарплатой судовых команд и комиссионными агентов. Ларс — очень занятой человек. Он отдал своему делу 40 лет, он до сих пор романтик во всем, что касается «его» кораблей.

Но в переговорах Ларс отнюдь не романтик. Когда речь идет о делах его компании, он полностью сконцентрирован на цели.

Нередко менеджеры — бывшие клерки, постигавшие бизнес на собственных ошибках, выпускники университетов, учившиеся тому же на ошибках других, отставные капитаны, в конце концов чему-то да научившиеся — в промежутках между отправлением и получением факсов обсуждают возникающие в переговорах проблемы. Если Ларс оказывается рядом, то непременно делится с ними фразой, суммирующей весь его многолетний опыт переговоров:

«В любой сделке всегда задавай себе вопрос: кто покупает, а кто продает?»

Ларс уверен, что ответ на этот вопрос позволяет понять, на чьей стороне *сила*. Дальнейшее просто: иметь силу — преимущество, не иметь ее — недостаток. В целом вполне здравый подход к данному аспекту переговорного процесса.

Естественно, Ларс убежден, что его менеджерам следует искать источники силы *до* переговоров, с тем чтобы использовать ее *во время* переговоров.

Что же представляет собой эта сила?

А если ее нет, как мы можем ее обрести и где ее искать?

Прежде всего надо избавиться от иллюзии, что сила не играет роли. Еще как играет. Упомянутая нами иллюзия часто принимает форму веры в

то, что сам переговорный процесс каким-то непонятным образом защищает стороны от вмешательства грубой силы.

Помните: у нас есть альтернатива!

Одна из ведущих европейских автомобильных фирм экспортирует свои автомобили на специально приспособленных для этого судах с трейлерной погрузкой и разгрузкой, принадлежащих независимым компаниям.

Во время ежегодных переговоров о ценах на перевозки возникает довольно неустойчивый баланс сил. Если автомобильный концерн будет слишком сильно давить на перевозчиков, требуя снизить цены, то кое-кто из них либо уйдет из бизнеса, либо займется перевозками другого рода.

Это приведет к сокращению числа перевозчиков и даст оставшимся в игре судовладельцам более мощную позицию в переговорах.

С другой стороны, если перевозчики, сговорившись в открытую или тайно, значительно поднимут цены, это побудит других судовладельцев войти в прибыльную игру или же вынудит автомобильный концерн приобрести собственные суда.

Ясное понимание того, что возникающий конфликт сил следует удерживать в разумных границах, неявно присутствует во всех этих переговорах.

Это абсолютно неверно. Переговоры являются не более чем выражением баланса сил в свойственной переговорам форме!

Да, в большинстве случаев стороны предпочитают дружеские посиделки открытой войне, но это вовсе не означает, что применение силы тем самым исключается из процесса. Это всего лишь предпочтение одной формы баланса сил другой.

И Ларс абсолютно прав в следующем своем утверждении:

«Сила — это сама сущность переговорного процесса».

Именно *восприятие* силы — своей собственной и другой стороны — определяет наше поведение в переговорах. Отсюда следует наиболее существенная характеристика силы в переговорном процессе: она абсолютно *субъективна* и, как и силу ветра, ее можно лишь ощущать, но нельзя увидеть.

Иными словами: сила — в восприятии, а восприятие — в головах.

И не забудьте: в переговорах участвуют две головы, ваша и вашего контрагента, а не одна!

Молодец, Япония!

Австралия богата железом и углем. В Японии нет ни того, ни другого — им приходится импортировать уголь и руду в огромных количествах. Так кто же оказывается в лучшей переговорной позиции?

Правильно — японцы!

Как же они добились столь впечатляющего результата? Очень просто: заставив австралийцев приезжать в Японию для заключения сделок. А оказавшись там, австралийцы вынуждены вести переговоры в японском темпе, в то время как мозги их продолжают работать в темпе австралийском.

Японцам торопиться некуда — они живут в Японии!

Австралийцы спешат, потому что не живут там.

Австралийцы любят Австралию. А это означает, что очень скоро им захочется расположить свои утомленные тела поближе к бассейну, пляжу, барбекю и детишкам.

Австралийские угольнодобывающие компании далеко не всегда пользуются своей силой — силой, очевидной для японцев. Ведь они почти полностью покрывают нужды японской промышленности — а это должно было бы отразиться на цене!

Вместо этого австралийцы преследуют собственные локальные цели, рассматривая Японию как средство достижения этих целей, а не как покупателя, жаждущего договориться о долгосрочных поставках столь необходимого для него угля.

Таким образом, именно восприятие участников определяет, как расстановка сил повлияет на результат переговоров.

«Как это? — спросите вы. — Ведь сила наверняка имеет и объективное выражение».

С этим, безусловно, нельзя не согласиться: избыток танкеров на мировом рынке — объективное обстоятельство, определенным образом влияющее на соотношение сил между владельцем танкера и фрахтующей его судно компанией. Отрицать этот факт было бы глупо. Но при этом я

утверждаю следующее:

«Субъективное восприятие переговорщика *гораздо важнее*, чем объективные обстоятельства сами по себе».

Важно то, что сами переговорщики *считают* истиной, а не то, что им скажет независимая комиссия экспертов, в мельчайших деталях изучившая объективные стороны ситуации. (Заметьте, кстати, что при этом субъективны как их оценка обнаруженных доказательств, так и ваша интерпретация этой оценки.)

Переговорщики инстинктивно понимают важность субъективного мнения. Именно поэтому они так много времени тратят на убеждение другой стороны в том, что их восприятие ситуации гораздо реалистичнее, чем восприятие оппонентов.

Когда владелец танкера, которому предложили зафрахтовать его судно, видит целый флот танкеров, простаивающих на рейде, он вовсе не обязан соглашаться на любую цену. Скорее всего, он попытается убедить фрахтователей, что его судно выгодным образом отличается от всех остальных.

Если потенциальные наниматели поверят ему и продолжат переговоры, то это серьезно сократит те преимущества, которыми они, казалось, располагали.

Предположим, что вашей компании понадобились программисты. Во что это вам обойдется? «Это зависит от того, — скажете вы, — сколько безработных программистов имеется на рынке рабочей силы в данный момент».

На университетском семинаре по экономике вы получили бы дополнительные баллы за столь блистательный ответ — ответ, который не имеет ни малейшего отношения к реальности.

Какое число соискателей делает рынок рабочей силы выгодным для нанимателя? С таким же успехом мы могли бы спросить: какова обычная длина веревки? Бессмысленный вопрос. Мы не ведем переговоров с рынком. Мы ведем переговоры с людьми.

Нельзя быть *абсолютно* уверенным в том, что люди, с которыми вы имеете дело, настолько же хорошо знают рыночную ситуацию, как знаете ее вы (или считаете, что знаете). Не следует предполагать, что ваши представления о рынке — истина в последней инстанции. Хорошо известно, что даже мнение большинства о состоянии рынка — очень

ненадежный индикатор. Чтобы убедиться в этом, спросите любого, кто пробовал свои силы на бирже.

Ведь единственный способ заработать на бирже — это знать перспективы рынка лучше, чем их знает сам рынок. Когда рынок считает, что акции пойдут вверх, а вы убеждены, что это не так, — вы продаете акции и получаете прибыль. Когда рынок считает, что акции упадут, а ваше мнение противоположно — вы покупаете и ждете прибылей.

Если вы будете ждать, пока рынок сформирует свое мнение, то станете покупать тогда, когда вам стоило бы продавать, — и продавать тогда, когда следовало бы покупать. Не важно, откуда вы знаете, что в каждый отдельно взятый момент рынок не прав, а правота за вами. Главное: если вы оказываетесь правым чаще, чем неправым, делая при этом большие ставки, то у вас есть шанс стать миллионером. Если же нет — то нет.

Все преподаватели экономики убеждены, что нечто, называемое «рынком», принимает решения о ценах и объемах продаж, а они (и соответственно их студенты) с высоты птичьего полета созерцают весь этот рыночный механизм в действии.

Прокати меня!

Нефтедобывающий концерн, имеющий несколько платформ в Мексиканском заливе, нанимает вертолеты, что обходится ему в \$70 млн ежегодно. Львиную долю заказов получает при этом одна из крупнейших авиатранспортных компаний в мире. Она отличается высокой эффективностью, весьма умеренными ценами и высокой степенью безопасности полетов.

Однако нефтяники пользуются не только ее услугами. Примерно 20 процентов полетов обеспечивают три совсем небольшие компании.

Это группы из двух-трех человек (обычно бывших пилотов, создавших собственный бизнес), а их цены несколько выше, чем у корпоративного гиганта.

Так зачем же наниматели это делают? Ведь такая практика обходится им дороже! А делают они это потому, что не в их интересах выдавливать малые авиакомпании из бизнеса — это могло бы навести их главного перевозчика на кое-какие мысли о новом соотношении сил.

Но в переговорах вы не можете наблюдать всю картину с высоты птичьего полета, потому что вы не птица — вы часть механизма!

Представим, что вы безработный программист. Вы только что пришли в отдел кадров компании, объявившей о вакансии в своем компьютерном подразделении — и вдруг вы видите, что вся приемная забита соискателями!

Так что же? Стала ли ваша позиция сильнее — или слабее?

Скорее всего, ваша уверенность насчет собственных шансов поколеблется — еще бы, такая конкуренция вокруг одного рабочего места!

Конкуренция? В самом деле?

На это есть — и всегда должен быть! — контрвопрос: *откуда вы знаете?*

Откуда вы знаете, почему они все здесь собрались?

Откуда вы знаете, что вы не единственный программист, обратившийся к ним на этой неделе?

При реально существующей конкуренции ваши шансы могут быть ниже, но, с другой стороны, это может и не быть конкуренцией. Все эти люди могли собраться здесь, пытаясь получить место секретаря в отделе делопроизводства.

Но если вы убеждены, что это компьютерные программисты, то наверняка почувствуете слабость собственной позиции и, скорее всего, окажетесь *задешево* нанятым программистом. А что, если работодатель просто нанял группу актеров в компании «Толпа напрокат», чтобы напугать вас и заставить согласиться на £5000 в год меньше?

Круг переговорных отношений

Представители стран третьего мира и западных добывающих корпораций за последние 50 лет стали свидетелями и участниками значительных перемен в отношениях друг с другом.

Баланс сил серьезно изменился со времен первых концессий, которые формировались еще в колониальный период.

На первых этапах этих отношений компания действовала согласно концессии, что подразумевало абсолютное право на вывоз ресурсов с территории страны за оговоренную сумму или из расчета оплаты за тонну вывезенного материала.

Затем стороны стали договариваться о ряде поправок, в основном касавшихся желания местных властей получать больший доход от продажи своих полезных ископаемых. Основные проблемы, возникавшие при выработке таких поправок, имели технологический или финансовый характер.

В тех случаях, когда добыча ископаемых базировалась на ручном труде или когда властям удавалось добиться финансирования через международные фонды, переговорная позиция местных правительств становилась прочнее.

Серьезным барьером на пути развития местной экономики была и остается невозможность прямого выхода на западные рынки.

Однако в целом картина добычи полезных ископаемых в странах третьего мира весьма разнородна. Некоторым правительствам удается увязать контракты с обязательным финансированием местных промышленных структур, другим — с участием страны в капитализации добывающей компании.

Вдобавок правительства постоянно пересматривают как арендную плату, так и налоги, которыми облагаются иностранные компании.

Последним этапом стал переход на так называемые «менеджерские договоры», в соответствии с которыми западная корпорация проводит разведку ископаемых, платит местной (обычно национализированной) компании за контракт на их добычу и — опять-таки за отдельную плату — занимается сбытом продукции.

По сравнению с начальными этапами отношений ситуация развернулась на 180 градусов. Тем не менее обе стороны находят способы приспособиться к этому.

В целом мы не можем быть уверены, что наше видение ситуации действительно отражает реальное положение дел. Если представители другой стороны настаивают на том, что ситуация выглядит иначе, мы оказываемся перед классической дилеммой переговорщиков: мы не можем знать наверняка, что их позиция отражает реальное соотношение сил между нами, а не является просто тактической уловкой, призванной изменить наше восприятие ситуации.

По сути дела будет правильным рассматривать все шаги и тактические приемы на переговорах как попытки в той или иной степени изменить

представления другой стороны относительно баланса сил. Чем более искусно мы изменяем их представления в нашу пользу, тем в меньшей степени результат переговоров будет зависеть от объективной расстановки сил на рынке.

Иными словами, если вы верите, что сила у *них* в кармане, то говорить больше не о чем — она у них в кармане (и вы, кстати, тоже!). Поэтому, при всем моем уважении к Ларсу, я позволю себе не согласиться: не важно, кто покупатель, а кто продавец, тем более если ответ на этот вопрос *автоматически* приводит нас к выводу, что покупатель находится в более сильной позиции, чем продавец.

Кто продает, а кто покупает — не главное *при условии*, что мы сумеем добиться перевеса силы в свою сторону.

Все сводится к тому, как вы вместе с другой стороной воспринимаете ваши отношения. Если вы можете повлиять на восприятие другой стороны, то добьетесь более выгодного для вас результата.

Какие же факторы влияют на наше восприятие соотношения сил?

Ответ на этот вопрос мог бы привести к вопросу еще более сложному: что вообще заставляет людей думать так, а не иначе? Об этом нужно писать пухлые тома, а не пару страниц в одной главе. Однако на данный момент ограничим нашу дискуссию тем восприятием, которое складывается у нас еще *до того*, как мы встретимся с другой стороной. Именно оно в наибольшей степени влияет на наш подход к переговорам, манеру, в которой мы будем их вести, уверенность в себе и, в конечном итоге, на результат.

Едва ли не все продавцы одержимы параноидальным страхом перед двумя вещами: *силой* покупателя и *размером* конкуренции. Спросите любого из них, и он тут же в цветах и красках распишет вам изощренные муки, которым подвергали его и покупатели, и конкуренты.

Да и между собой труженики фронта сбыта и продаж постоянно обмениваются невероятными историями о вероломстве покупателей и о грязных трюках, к которым постоянно прибегают их аморальные конкуренты. Таким образом, заранее веря в силу покупателя, они убеждают себя в собственной слабости.

«Мамаши» рынка Макола

Когда Эрнст Вайнбангер, менеджер по маркетингу большой голландской нефтедобывающей компании, отправился в Гану, первым его заданием было повидаться с дилерами, многие из которых жили за пределами столицы. Эрнст хотел увидеть в Гане как можно больше и познакомиться с самыми разными людьми. Коллеги объяснили ему, что наилучший способ понять «настоящую» Гану — это отправиться в поездку на «автобусе», которым в Аккре называется открытый кузов обыкновенного грузовика.

Коллеги Эрнста забыли объяснить ему, как работают здешние «автобусные компании». Он же, со своей стороны, сделал ошибку, решив, что в Гане к расписаниям общественного транспорта относятся так же трепетно, как это делают добропорядочные бюргеры в его родном Амстердаме.

С невинностью младенца Эрнст доверился «мамаше» с рынка Макола, сказавшей ему, что ее грузовик вот-вот отправится в путь — как только все места в кузове будут заняты. Эрнст видел, что в кузове оставалось одно свободное место — значит, они отправятся немедленно. Он тут же заплатил за проезд, забрался в кузов, уселся на свободное место — и увидел, как его сосед соскакивает с грузовика!

Рыночные «мамаши» с помощью «толпы напрокат» именно так и набивают свои грузовики доверчивыми пассажирами.

Когда Эрнст пронаблюдал, сколько раз «мамаша» повторила свой фокус с последним оставшимся местом, до него все-таки дошло, что он был не последним, а первым пассажиром, оплатившим свой проезд.

Требовать свои деньги назад — занятие в такой ситуации абсолютно безнадежное, потому что если базарная «мамаша» (особенно когда речь идет о деньгах) говорит «нет», то это «нет» совершенно железобетонное.

Для Эрнста Вайнбангера та первая поездка оказалась очень познавательной. Настолько познавательной, что он потом год за годом отправлял свежее испеченных менеджеров прокатиться по Гане на «автобусе», не вдаваясь при этом в детали.

— Никто не предупредил меня, — рассказывал он за стопкой в баре отеля «Амбассадор» в Африке, — ну так и я не стал предупреждать их. Зато эти ребята за месяц узнали о том, как делается бизнес в Западной Африке, больше, чем за год учебы в Гарварде.

Однако сами покупатели могут воспринимать все иначе. Я знаю

менеджера по закупкам одной крупной компьютерной компании, каждый квартал приобретающего детали и компоненты для сборочных цехов на миллионы и миллионы фунтов стерлингов. Так вот, он твердо убежден, что сила — на стороне продавца.

Как он пришел к такому выводу?

Когда-то он знал производимые его компанией компьютеры от А до Я, потому что сам их делал. Однако технология за прошедшие десять лет продвинулась настолько, что он был просто в растерянности. Ведь десять лет в компьютерной инженерии — это пропасть в несколько поколений.

Он покупает тысячи различных компонентов большими и малыми партиями для всей линейки производимых ими компьютеров и говорит, что представители фирм-производителей всегда находятся в более выгодной позиции — ведь они специалисты по части своих компонентов, а он, покупатель, почти ничего не знает об отдельно взятых деталях и блоках.

В технических проблемах, связанных с этими компонентами, он вынужден полагаться на продавцов.

Все упирается в наше восприятие. Если вы продаете и при этом считаете, что сила на стороне покупателя, то ваше воображение само предоставляет партнеру по переговорам необходимое оружие.

Откуда вы знаете, располагает ли этот конкретный покупатель большей, чем вы, силой на переговорах? Вы поверили всему, что он говорит, только потому, что он это сказал? Или еще хуже — вы вообразили, что играете против мощных конкурентов, еще до того, как встретились с покупателем?

Давайте на минуту отвлечемся от покупателя и подумаем о предполагаемых конкурентах. В обычных обстоятельствах люди не ведут бизнес лишь с одной компанией. И люди всегда оценивают компании, с которыми имеют дело, — от «вполне удовлетворительно» до «абсолютно безнадежно». Вовсе не факт, что любая другая компания, производящая тот же товар или набор услуг, может получить заказ от вашего потенциального покупателя.

Закупщик, возможно, уже познакомился с вашими конкурентами и пришел к выводу, что их товары или услуги неудовлетворительны. Конкуренция может быть действительно сильной только в том случае, если все фирмы, стучащиеся в дверь покупателя, в равной степени

компетентны по части удовлетворения покупательских потребностей. Опыт показывает, что в бизнесе крайне редко бывает так, чтобы компании-производители предлагали покупателям абсолютно идентичный продукт по абсолютно идентичным ценам. (Это настолько необычно, что в большинстве стран вызывает вполне обоснованные подозрения в сговоре.)

Покупатель может предпочесть компанию, которая расположена рядом с его собственным заводом, или ту, которой владеют его земляки из Бостона. Если вы из Бостона, это ослабляет его позицию, если нет — усиливает ее.

Покупатель может иметь «черный список» компаний, с которыми он не сотрудничает. Возможно, эти компании не сдержали данные ими обещания, или оказались чрезмерно алчными, или как-то настроили покупателя против себя. Такие моменты тоже ослабляют позицию покупателя — если, конечно, ваша компания не входит в его «черный список».

Покупатель может руководствоваться определенными требованиями, соответствующими предпочтениям сотрудников, которые будут непосредственно работать с закупленными компонентами. Это опять-таки ослабляет его позицию.

Вы можете поспорить на свой последний доллар, что, если программисты обучались на компьютерах IBM, то они, скорее всего, предпочтут IBM-совместимые компоненты. И если вы продаете именно их, то вам совсем не обязательно сбрасывать цену до абсолютного минимума только потому, что на столе у покупателя лежит каталог фирмы Digital.

(Первый автомобиль, который покупают люди, часто оказывается той же марки, что и тот, на котором они учились вождению. Это наверняка дает школам вождения серьезные преимущества в переговорах с автодилерами о пополнении парка своих автомобилей.)

С другой стороны, если вы продаете компоненты, сделанные не IBM, это еще не означает слабости вашей позиции в переговорах с покупателем, предпочитающим продукцию этой фирмы, — при условии, что вы продаете компоненты не хуже или даже лучше «ай-би-эмовских».

Кроме того, отдел закупок может руководствоваться своими собственными соображениями, которые окажутся более важными, чем предпочтения инженеров компании.

На выбор покупателя может влиять масса факторов. Часто он вынужден руководствоваться стратегией, разработанной другими людьми (не всегда внимательными к экономической стороне принимаемых решений). Столь же часто он зависит от мнения технических специалистов, которым вряд ли интересны проблемы с поставщиками. Ему могли дать команду не заключать договор на все поставки с одной фирмой (чтобы не попасть в зависимость от нее) — вот тут-то для вас и появляется шанс войти в игру. Его могли обязать покупать только большие оптовые партии — прекрасная возможность взять крупный заказ.

Поэтому всегда помните: сила не всегда на стороне покупателя — разве что вы сами наделите его такой силой.

А как же продавцы? Есть ли сила у них?

Может и не быть — опять же все зависит от восприятия.

Если покупатель убедит их, что конкуренция действительно серьезна, это ослабит позицию продавцов. Поэтому учитеесь видеть блеф (а это и есть не более чем блеф), когда покупатель начинает исполнять арию из всем известного мюзикла «Ах, какая же у вас нынче конкуренция!».

Вот некоторые из бутафорских штучек, призванных изменить ваше представление о балансе сил.

- Каталоги ваших конкурентов с торчащими закладками.
- Куча фирменных бланков на столе, причем вам видны только шапки, а не содержание бумаг. Прекрасные декорации, в которых обычно произносится избитая, но убийственно эффективная фраза: «Вам придется предложить мне более выгодные условия».

Покупатели пользуются этой бутафорией именно потому, что она работает. Лига Доверчивых Продавцов не случайно насчитывает многие тысячи членов.

Но продавцам есть что противопоставить такой тактике.

Если названная вами цена была подвергнута сомнению, вы должны попытаться отстоять свою позицию. Задайте такой вопрос: «А почему я должен снижать цену?» Ответ покупателя позволит вам понять, блефует он или нет. Чем более расплывчат или эмоционален этот ответ, тем больше шансов на то, что покупатель блефует.

Если же вы сами сомневаетесь в правильности вашей цены — причем настолько, что при первом же намеке покупателя лихорадочно думаете,

как бы ее сбросить, не обрекая себя на тотальное поражение, — то почему покупатель должен испытывать к вашему предложению большее доверие, чем вы сами?

Покупатели всегда оспаривают названную цену — это и есть суть игры! Многие продавцы побаиваются этого момента — потому-то покупатели охотно пользуются знаменитой «убийственной» фразой.

Покупатели не столь уж беззащитны и перед теми продавцами, которые находятся — или думают, что находятся, — в сильной позиции. И им совершенно не обязательно прибегать к обману, чтобы изменить представления продавца о силе его позиции.

Они могут убедить продавца в том, что его товар им не особенно нужен, упомянув других поставщиков, горящих желанием сотрудничать с ними, и рассказав о планах постройки собственного цеха по выпуску тех же компонентов. Если все сказанное звучит реалистично, то продавец станет по-другому воспринимать собственную позицию.

Покупатели могут намекнуть на долговременные выгоды, если продавец сбросит цену сейчас, — «продайся дешевле и стань знаменитой» — и на опасные последствия давления («обдери нас сейчас — и мы обдерем тебя позже»). В долгосрочной перспективе обдирание партнеров как липок вредит любому бизнесу.

Продавцы знают, что их высокие цены (и высокие прибыли) неизбежно усугубят конкуренцию. Великий закон рынка гласит, что, если вы хотите продавать больше, вам нужно либо снизить цены, либо увеличить расходы на маркетинг, либо сделать и то, и другое. Эти шаги оказывают дополнительное давление на позицию продавца.

Вы можете усилить свою позицию, убедив другую сторону в том, что есть масса компаний, желающих делать с вами бизнес, — и уж, конечно, вы окажете себе плохую услугу, если станете убеждать ее в обратном.

А теперь смешно?

Эстрадный комик только что закончил свое первое выступление в одном из ночных клубов Лас-Вегаса, когда за кулисами, вытирая текущие по щекам слезы, появился владелец заведения. Он начал смеяться сразу после первой шутки — и не останавливался все последующие двадцать минут. Все еще всхлипывая, он сказал актеру:

— Это лучшее выступление, которое я видел за последний год. Публика до сих пор катается по полу от смеха. Вы просто супер!

Комик ответил, что рад слышать, что его работа понравилась.

Хозяин клуба сказал:

— Я хочу показать вам, что умею быть благодарным. Все, что вы хотите, за счет заведения!

Актер, прекрасно умевший чувствовать момент, ответил:

— Первое, что я хотел бы, — увеличить оплату до \$1000 за выступление.

Хозяин согласился, продолжая смеяться — во всяком случае до тех пор, пока не вернулся в свой офис.

Если бы владелец заведения с меньшим энтузиазмом расписывал комику свои восторги, то, скорее всего, тот продолжал бы весь месяц работать на него, давая по три выступления за вечер по \$500 каждое.

Чрезмерной похвалой талантов артиста хозяин заведения изменил соотношение сил между собой — крутым и жестким боссом ночного клуба, давшего шанс никому не известному комедианту, — и актером, сразу же превратившись в счастливого клиента, которого грех не раскрутить.

Мораль: не расхваливайте своих поставщиков, если не хотите платить больше, чем платили прежде!

Не надо делиться с ним откровениями о том, что у вас забиты все склады и что если он не сделает заказ, то ваши заводы будут вынуждены работать в полсилы.

Если ему кажется, что конкуренция давит на него (в то время как никакого давления нет), это неизбежно ослабит его позицию — и придаст силу вашей.

Если вы покупатель, дайте продавцу понять, что вам хорошо известен продукт, производимый его конкурентами, что вы знаете все его характеристики и положительные качества и что вы регулярно встречаетесь с его производителями.

Ни в коем случае нельзя объяснять, почему вы не ведете дела с этими конкурентами или почему вы хотите сменить поставщиков. Но самое главное — избегайте искушения критиковать тех из них, кто подвел вас в прошлом. Это только усиливает позицию продавца.

Точно так же старайтесь не расхваливать его продукт — это придаст

ему мужества, чтобы затребовать более высокую цену!

Даже если ваши деловые отношения с продавцом надежны, вам стоит держать его «в тонусе», при любом удобном случае намекая, что вы можете уйти к конкурентам. Аргументы могут быть различными, например:

- цена («Они продают дешевле»);
- доставка («Они берут на себя всю ответственность за доставку в отличие от вас»);
- надежность поставок («Они обещают удовлетворять наш спрос на любые объемы товара на три года вперед»);
- условия кредита («Они дают нам 90 дней без процента») и так далее.

Подобная тактика подрвет силу позиции продавца и уж как минимум заставит его пересмотреть свои взгляды на отношения между вами.

Так на чьей же стороне сила?

На вашей, если так считает ваш оппонент. А если он считает, что сила на вашей стороне, то вы можете получить определенные выгоды в такой ситуации.

Однако если вы считаете, что сила на его стороне, значит, так оно и есть. И можете быть уверены, что такое восприятие баланса сил обойдется вам дорого.

Если стремление завершить сделку беспокоит вас больше, чем опасность ее потерять, в переговорах ваша позиция будет существенно ослаблена. То же самое справедливо и для вашего оппонента: если сделка для него жизненно важна и он боится завести переговоры в тупик, то преимущество — на вашей стороне.

Главное, что следует помнить: на чьей стороне сила, определяется не тем, кто больше заинтересован в сделке. На ваше видение баланса сил влияет только ваше собственное *восприятие* того, насколько важна сделка для вас и вашего оппонента.

Если вы неверно оцените ситуацию в его пользу, то тем самым наделите его большей силой, чем та, которой он располагал объективно. Тогда ваши потери при определении окончательной цены — потери, которых можно было бы избежать, — практически гарантированы. И такой результат неизбежен вне зависимости от того, покупаете вы или продаете.

Комментарии к тесту на самооценку № 16

1.

- a) Откуда вы знаете, что все они — безработные водители? Ответ Осла.
- b) На поведение Сов не влияет то, что им может казаться.
- c) Конкуренция вас явно вдохновляет — должно быть, вы очень умный Лис.

2.

- a) Вы склонны верить тому, что вам говорит продавец, а в Аккре, как, впрочем, и везде, это классическая ошибка Овцы. Когда автобус-грузовик отправится в Камаси, зависит от того, последний ли вы пассажир или первый (а все остальные «пассажиры» — это «толпа напрокат»). И здесь водитель не солгал.
- b) Похоже, вы уже попадали в подобную ситуацию. Однако характер Овцы вынуждает вас примириться с судьбой — и ждать.

3.

- a) Здравый совет, который дала бы любая Сова. Надо получить свое, пока вы можете как-то влиять на продавца.
- b) Ваши услуги ценятся меньше после того, как вы их уже оказали. Это известно каждой проститутке, но для Ослов по-прежнему остается тайной.
- c) Только если чек выписан на его банк и позволяет получить по нему наличные. В противном случае — ни за что! Еще одна ошибка Ослов.

4.

- a) А сколько верблюдов у араба с водой? Овца оробела раньше времени?
- b) А если араб с верблюдами единственный, у кого есть ружье? Овца опять оробела?
- c) Правильно. Сова ответит именно так.

Глава 17

Если у вас нет принципала, придумайте его, или Как отказаться от полномочий

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 17

1. Вы агент по продаже недвижимости. Вам предложили взять на себя продажу жилья в центре города. Инструкции домовладельца — «добиться самой лучшей цены». Вы:
 - а) тут же отправитесь на поиски покупателей;
 - б) потребуете более конкретных инструкций;
 - в) откажетесь от работы?
2. Вы продаете пианино, которое в течение нескольких лет занимало половину вашего гаража. Потенциальный покупатель, судя по всему, заинтересовался и спросил, сколько вы хотите за свой инструмент. Что вы сделаете:
 - а) назовете самую высокую сумму, на которую вы рассчитывали;
 - б) спросите покупателя, что предложил бы он;
 - в) назовете ту сумму, которую вам продиктовала жена;
 - г) начнете поскромнее — на случай, если покупатель откажется сразу?
3. Вы хотите купить подержанную 12-футовую моторку и спрашиваете хозяйку лодки, сколько она хочет за нее. Она отвечает, что ее молодой человек сказал, чтобы она получила за моторку минимум £1400. Теперь вы:
 - а) оставите ей номер своего телефона на случай, если она передумает;
 - б) поторговавшись немного, согласитесь на ее цену;
 - в) спросите, можно ли увидеться с ее молодым человеком?
4. Вы откликнулись на объявление в профессиональном журнале о продаже фермы по разведению лосося. В объявлении указывалось, что обращаться должны только принципалы¹⁰. При этом, начав переговоры с другой стороной, вы обнаружили, что имеете дело не с владельцем, а с его агентом. Что вы сделаете:
 - а) потребуете, чтобы с вами разговаривал сам владелец;
 - б) спросите, имеет ли агент право решать все вопросы, не обращаясь к владельцу;

с) продолжите переговоры, руководствуясь принципом «жизнь покажет»?

В Великобритании тысячи человек еженедельно покупают «Обмен и продажу», пролистывая страницы газеты в поисках выгодной сделки. Тысячи других внимательно просматривают маленькие объявления в местной прессе, интересуясь, что продается и на что есть спрос.

Чтобы заняться подобными поисками, достаточно простого любопытства. Если что-то показалось вам интересным, вы можете попытаться это что-то купить. А видя цены, которые предлагаются за разные вещи, вы можете захотеть — если эти вещи у вас есть — попробовать их продать.

Некоторые газеты заманивают потенциальных рекламодателей, подталкивая их к тому, чтобы продать нечто, им уже ненужное. В газете, например, может появиться такая строчка:

ДВАДЦАТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ ОСТАЛИСЬ БЕЗ КОМОДА!

Смысл подобной фразы состоит в том, что объявление о продаже античного комода привлекло 21 покупателя, готового заплатить запрошенную цену в £1000, однако, если верить газете, 20 человек ушли с пустыми руками! Здесь подразумевается, что любой читатель газеты, у которого есть такой комод, может сразу же найти не менее 20 покупателей — если только заплатит за аналогичное объявление.

Но каким бы образом вы ни донесли до покупателя ваше желание продать что-либо, вам в любом случае придется договариваться с ними о цене. То, что вам удалось продемонстрировать ваш товар — это серьезный шаг к цели, но всего лишь первый шаг к решению об окончательной цене.

Цены на рынке подержанных вещей не всегда указываются в объявлениях — и это, кстати, один из способов не *продешевить*, указав в объявлении, что торг уместен. Однако здесь возникает проблема как для продавца, так и для покупателя — с какой цены начинать торги?

Но даже и в тех случаях, когда цена указана, покупатель может проигнорировать ее и подумать, каких уступок он сумеет добиться от

продавца — если тот опасается, что, не снизив цену, он не сумеет продать вещь.

В неформальной обстановке покупатель — с обезоруживающей невинностью — обычно спрашивает:

— А сколько бы вы за нее хотели?

Это может смутить продавца, не имеющего опыта в торгах и не готового к подобному вопросу. Как правило, он отвечает встречным вопросом:

— А сколько вы за нее дадите?

Чаще всего при таком обмене вопросами обе стороны избегают смотреть друг другу в глаза, причем каждая из сторон с преувеличенным вниманием изучает предмет продажи, словно дожидаясь от него подсказки.

Такое поведение — естественный результат незнания рынка подержанных вещей. Только профессиональные дилеры участвуют в подобных сделках ежедневно, почему и способны с уверенностью начинать торги с жесткой цены. Непонимание рынка и растерянность проистекают из отсутствия информации о «правильной» цене подержанной машины, письменного стола, комнатных растений, садового инвентаря, комода — и чего угодно еще.

Продавец хочет продать, но не знает, что следует запросить. Покупатель хочет купить, но не знает, сколько надо предложить. При этом каждый возлагает ответственность сделать первый ход на своего оппонента.

Ритуальный пинг-понг «сколько хотите — сколько дадите» практически неизбежен, потому что принцип любого торга заключается в следующем:

Продавец пытается выяснить тот максимум, который готов заплатить покупатель, не раскрывая при этом того минимума, на который готов согласиться сам.

Практически во всех переговорах присутствует эта двойная проблема: как выяснить предельную ценовую планку другой стороны, одновременно всеми силами и средствами скрывая свою собственную?

В данной главе мы рассмотрим распространенное решение этой проблемы, а именно тактику «наказа». Некоторые талантливые любители открыли ее для себя сами, да и для многих профессионалов она стала прочной основой весьма успешной карьеры. Сначала мы обсудим, какую

пользу эта тактика может принести новичкам, а уже потом взглянем на то, какую роль играет она в жизни профессионалов.

Переговорщики пользуются тактикой «наказа», стараясь выстроить свою переговорную позицию. Необходимо одно: чтобы обе стороны признали существование некоего принципала — человека, якобы определившего условия, которых они должны придерживаться в ходе переговоров. Неявным образом из этого следует, что эти условия обязательны.

Продавец может заявить, например, следующее:

— Мой брат сказал, что я не имею права соглашаться на меньше, чем £615.

На такое заявление может последовать ответ:

— А мой муж сказал, чтобы я ни в коем случае не платила больше £555.

Очевидно, что для того, чтобы сделка все-таки состоялась, один или даже оба «наказа» (зачастую придуманных) придется проигнорировать.

Весь переговорный процесс такого типа можно легко сконструировать: реально договаривающиеся стороны действуют согласно «наказам», якобы полученным от принципалов, которые почему-то — и очень кстати — в данный момент отсутствуют.

Однако, пользуясь тактикой «наказа», следует быть осторожным и не занимать абсолютно негибкую позицию — ведь это, в конце концов, переговоры. В противном случае вам могут напомнить классическую шутку о шарманщике:

— Если вы не вправе принимать решения, то я предпочел бы говорить с самим шарманщиком, а не с его обезьяной.

(Вы и сами можете поддеть оппонента таким же образом, но только в двух случаях: а) если ваша позиция очень сильна, то есть он в вас нуждается, или б) если вас не волнует опасность зайти в тупик — иначе говоря, тогда, когда вы не нуждаетесь в нем.)

Однако если вы не знаете, как вести себя, если вас спросили о цене, а уверенности играть жестко недостает — попробуйте тактику «наказа».

В случае продажи подержанного домашнего скарба — скажем, издавшей виды стиральной машины — люди обычно не нанимают агентов для ведения переговоров (хотя автор должен признаться, что иногда оказывал такую услугу своим друзьям).

Вы можете пользоваться «наказом» принципала, не присутствующего на переговорах, при условии, что его влияние на результат торгов не вызывает сомнений. Однажды меня положил на обе лопатки человек, в отчаянии воскликнувший: «Что будет думать обо мне моя теща, если я соглашусь на *эту* цену?!»

Естественно, менеджеры постоянно пользуются «наказами» своих отсутствующих боссов: «Если я сброшу с цены хоть один пенс, они там наверху с ума сойдут!»

Или в несколько подретушированном варианте: «Правила нашей компании не позволяют мне согласиться на такие условия».

Продажа дома, как и продажа многих подержанных вещей, требует согласия вашего супруга на условия сделки. Значит, используйте его или ее «наказ» в переговорах, что превратит вас в агента отсутствующего «принципала»!

Придуманный «наказ» может придать вам уверенности в себе в тот момент, когда вы смотрите в глаза оппонента, ожидая его ответа, — сбивающее с толку поведение, особенно если он и сам чувствует себя не в своей тарелке.

Тактика «наказа» может использоваться в следующих случаях.

1. Для поддержки ваших требований к качеству товара (и для того, чтобы была возможность привлечь внимание к его недостаткам).
2. Для поддержки требования, чтобы в сделку были включены, скажем, запасные части (это дает вам возможность отказаться от сделки, если запчасти в нее не входят, или настаивать на снижении цены по этой причине).
3. Для поддержки требования, чтобы приобретаемая вещь была продемонстрирована вам в работе (что позволяет надеяться на скидку, если продавцу это сложно сделать — «значит, мне понадобятся время и деньги, чтобы довести ее до рабочего состояния»).

И так далее.

Сценариев, которые вы можете уверенно разыграть под прикрытием реального или воображаемого «наказа», превеликое множество.

Естественно, что продавец в свою очередь может сослаться на то, что «его брат настаивает», чтобы он брал только наличные (здесь он может намекнуть на небольшую скидку в случае наличных или некоторый дополнительный процент за оплату чеком). А если вам нужны запчасти, за них, по мнению «брата», надо платить отдельно («всегда так и делается»).

Когда мы делаем других источником наших требований, то нам легче (психологически легче) заявить об этих требованиях в переговорах — и легче из переговоров выйти, если предложенные условия нас почему-то не устраивают.

Здесь важно помнить один момент: непрофессионалы обычно не любят прямо говорить, что они решили не покупать то, что вы продаете:

«Я не хотел говорить ему, что его машина мне не подходит, потому и сказал, что мне надо подумать. Это дало мне возможность смыться оттуда».

Кстати, и профессионалы тоже не очень любят говорить «нет», что нашло отражение в классической фразе:

«Спасибо, мы свяжемся с вами позже»¹¹.

Изобретая несуществующий «наказ», мы действуем так, как *будто* мы *агенты* в данной сделке, в то время как на самом деле мы — *принципалы*. Тем самым мы дистанцируемся от проблемы и создаем видимость нейтральной позиции. Это делает нас менее уязвимыми, особенно если в ходе переговоров страсти начинают накаляться.

Конечно же, на рынке подержанных вещей мы «принципалы», и другая сторона тоже об этом знает. Но *байка* о том, что мы всего лишь агенты наших мужей или жен, — достаточно убедительна, и поэтому:

ЕСЛИ У ВАС НЕТ «ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩЕГО РЕШЕНИЕ» — ПРИДУМАЙТЕ ЕГО!

Придумав принципала, интересы которого мы представляем, мы получаем возможность отступления, укрепляем позиции в обсуждении вопроса цены и уменьшаем напряжение в случае, если переговоры грозят зайти в тупик — ведь, в конце концов, «вам надо убеждать не меня, а мою

жену!».

«Наказ», реальный или придуманный, снимает с переговорщиков персональную ответственность — и, следовательно, защищает от личной враждебности другой стороны.

Профсоюзные деятели — большие мастера по части использования тактики «наказов». Им не уступают и другие профессиональные переговорщики, выступающие в роли представителей отсутствующих принципалов, например адвокаты, настаивающие на том, что, прежде чем дать ответ, они должны еще раз переговорить со своими клиентами. Профсоюзные лидеры часто предваряют свои требования заявлением о том, что «члены моего профсоюза проинструктировали меня потребовать от вас» — а далее следует изложение претензий.

«Наказы» среди прочего дают возможность ограничить число и размер уступок:

«Это зависит не от меня — все решают члены нашего профсоюза».

Или:

«Мой клиент может согласиться только на полную компенсацию».

«Наказ» также дает вам хорошую возможность познакомиться со стартовой ценой другой стороны, особенно в случаях дорогостоящих сделок, таких как покупка дома или машины, — и отметить любые уступки, на которые другая сторона может неосторожно намекнуть.

Вы можете в одиночку приехать и посмотреть на продающийся дом, выяснить, что у продавца на уме, а потом вежливо удрать, чтобы «посоветоваться» со своей супругой.

Вы можете выяснить у продавца его минимальную цену, а заодно прикинуть, что еще можно попробовать включить в сумму сделки (домашнее оборудование, ковровые покрытия, кухонную мебель и т.д.). Это оставляет возможность совместного визита, если вы решите, что в принципе дом вам подходит.

И наконец, вы можете перейти даже к *третьему* раунду, передав бразды правления в переговорах — *плюс все ранее сделанные продавцом уступки* — в руки вашему риелтору!

Когда мужья и жены, взявшись за руки, осматривают продающиеся дома, при этом дружно ахая и охая от восторга, — это далеко не лучший способ покупать жилье. (Однажды мне так и не удалось сбить явно завышенную цену за продававшийся дом, потому что моя теща при

первом же посещении заявила хозяину, что «это самый прекрасный дом, в котором ей когда-либо доводилось побывать». Это настолько убедило продавца в справедливости названной цены, что он не сбавил ни пенса даже после трех недель переговоров, после чего теще было приказано при любых обстоятельствах держать язык за зубами!)

Еще одна классическая ошибка — позволить риелтору подгонять вас с покупкой дома. Риелторы, если вы еще этого не знали, гораздо более озабочены тем, чтобы поскорее получить свою долю, а не тем, как бы сэкономить ваши деньги. (Меня часто спрашивают, как отличить порядочного риелтора от негодяя. Наверняка могу сказать только одно: не все негодяи ездят на черных лошадях¹².)

Общий же принцип таков: спешка в заключении сделки плохо отражается на вашем банковском счете.

Одна из главных причин, по которой домовладельцы поручают продажу риелторам, состоит именно в том, что теперь они могут спрятаться за «наказом». Когда вы спрашиваете хозяина «На какую цену вы все-таки согласились бы?», он почти наверняка ускользнет от прямого ответа, заявив: «А этими делами занимается мой агент».

Тактика «наказов» используется не только при купле-продаже подержанных вещей. Порой и крупнейшие в мире сделки заключаются с помощью более утонченных разновидностей того же самого приема. Профессиональные агенты часто ведут переговоры о черновом варианте договора, который еще должен быть одобрен *отсутствующим* принципалом. Поэтому мы так часто видим в объявлениях о продаже бизнеса такую фразу:

«ПЕРЕГОВОРЫ ВЕДУТСЯ БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ!»

Иногда это действительно попытка сэкономить время и деньги.

К тому же, давая агенту «наказ», вы тем самым укрепляете его переговорную позицию. Он уже на расстоянии вытянутой руки от окончательного договора, но вы, как принципал, можете принять или отвергнуть то, на что после долгих торгов ему удалось договориться с продавцом. При этом вы сами не испытываете давления и необходимости искать какие-то компромиссы в переговорах — а значит, можете спокойно

отвергнуть те условия сделки, которые вас не устраивают.

Иными словами, вы можете отказаться от условий сделки, оговоренных агентом, а возможно, добиться лучших условий.

Понятно, что чем больше физическая дистанция между вами и оппонентом, тем легче сказать ему «нет». Поэтому, если вам надо сказать «нет», делайте это по телефону — или в письме — и избегайте личных контактов.

У другой стороны нет возможности узнать, насколько далеко распространяется право вашего агента на самостоятельные решения. В результате она не знает, обеспечат ли те или иные уступки успех сделки. И это может дать вам больший выигрыш, чем вы получили бы в прямых переговорах.

«Наказ» может использоваться агентами для того, чтобы обеспечить себе более выгодные условия:

«Если бы это зависело от меня, я бы с вами согласился. Но мой клиент настаивает на том, чтобы в договор был включен пункт о полной финансовой ответственности за несвоевременную доставку».

Или:

«Мне очень жаль, но мой клиент ни при каких обстоятельствах не примет такое предложение».

Оба эти заявления — барьеры, которые очень сложно обойти.

Однако если вы ведете переговоры через агента, то у вас нет контроля над тем, что он будет сообщать о деталях переговоров своему «боссу», то есть вам, и будет ли сообщать вообще. Это самое уязвимое место в использовании агентов (хотя я настоятельно рекомендую пользоваться их услугами в ситуациях, когда ставки высоки, а рынок вам не знаком).

Агент без вашего ведома может гнать цену вверх, чтобы получить большие комиссионные, в то время как другая сторона, возможно, согласилась бы на ваши условия — если бы знала о них.

Но вы опять-таки не знаете, что происходит на самом деле.

Поэтому, чтобы исключить агентов из переговоров, люди, дающие объявления, пытаются встретиться лицом к лицу с человеком, имеющим право окончательного решения и который в силу своего физического присутствия на переговорах будет вынужден вести их под постоянным давлением другой стороны.

Но и профессиональные агенты на наших семинарах весьма

красноречиво расписывают свои претензии к работодателям. В сфере недвижимости, например, позиция агента может быть подорвана самим клиентом, приказывающим агенту принять предложение другой стороны — даже если агент, исходя из своего опыта, убеждает его, что другую сторону можно заставить заплатить более высокую цену. Худшая инструкция, которую клиент может дать агенту, звучит так:

«Добейтесь наилучшей возможной цены, но самое главное — добейтесь *хоть какой-то* цены»!

Но жалобы профессиональных переговорщиков — не что иное, как следствие недоверия, которое principals испытывают к агентам:

«Я убежден, что агенты всегда пытаются выдавить из другой стороны цену побольше, чтобы получить более солидные комиссионные».

Обычно такие ситуации возникают, когда переговоры ведутся в условиях «непрозрачности». Конкуренция обычно имеет место в ограниченном сообществе в каждой конкретной географической точке. И потерять деловую репутацию в лондонском Сити — такая же катастрофа, как потерять ее в Эдинбурге, Гонконге, Бахрейне, Сиднее или Лос-Анджелесе.

В любом серьезном бизнесе все знают всех, кого стоит знать в конкурирующих компаниях, а рассказы «по секрету» распространяются, как пожар в прерии. Нет ничего более возбуждающего, чем слухи в бизнесе (разве что за исключением слухов в политике). Что же еще может быть чистой правдой, если не симпатичный скандалчик, пересказанный кем-то, кто «точно-знает-как-все-было»? Если это и не совсем правда — зато сколько удовольствия!

Обзаводясь агентом

В ряде случаев вам лучше обзавестись агентом, особенно если ставки высоки, а рынок вам неизвестен. Ваша первая проблема — найти хорошего агента, а это далеко не так легко, как вам может показаться. Конечно, каждый может найти какого-нибудь агента — на этой планете полно людей, не любящих надрываться.

Но вам нужен агент, который будет работать на вас, а не тип, ожидающий, что вы станете работать на него. Если он не отвечает на ваши звонки дольше, чем можно было бы ожидать (хотя разумное время

ожидания оправданно, он ведь не может постоянно сидеть в своем офисе и заниматься только вашим делом), если он не сообщает вам о том, как продвигаются дела, если никаких доказательств его работы нет, если он становится агрессивным, когда вы задаете вполне разумные вопросы, если он не настроен сделать даже один лишний шаг в защите ваших интересов и предпочитает торговаться с вами, вместо того чтобы торговаться с тем, с кем торговаться следует, — вам нужно разорвать с ним всякие отношения.

Лучшие агенты всегда востребованы. Я знаю одного литературного агента в Лондоне, который работает одновременно только с пятью клиентами, — так что, если вы хотите заполучить его, вам придется дожидаться, пока один из его авторов выпустит свою книжку.

Агенты не могут творить чудеса — во всяком случае они не могут творить их каждый день! Не могут они обойтись и без вашей помощи. Вот мое правило оценки полезности агента. Он мне нужен, если предлагает добиваться условий сделки, гораздо лучших, чем те, о которых я мечтал. В противном случае я делаю вывод, что он понимает в деле переговоров не больше, чем я, — и уж лучше оставить 10 процентов комиссионных в собственном кармане!

В переговорах, которые ведутся через агентов, одна из сторон может стараться подорвать позиции другой, пытаясь напрямую связаться с клиентом агента. Конечно, многие профессионалы относятся к таким действиям с неодобрением, однако существуют разные способы добиться результата без того, чтобы тебя объявили отверженным.

Другая сторона может допустить утечку информации в профессиональной прессе, давая понять, например, что только ваше личное упрямство по части «мелочей» не позволяет довести сделку до обоюдовыгодного финала. Если ваши клиенты читают эту прессу (или если можно обратить их внимание на конкретный номер конкретного издания), то они могут и поверить этим сообщениям, особенно если они уже отчасти убеждены, что вы затягиваете дело, чтобы получить солидные комиссионные.

В итоге они могут начать настаивать на завершении сделки. Поэтому некоторые переговорщики приоткрывают тайну переговоров, надеясь, что это посеет сомнение в умах клиентов относительно порядочности их

агентов.

Помимо попыток избежать затрат времени и усилий, а также опасений насчет того, что слишком активные (или слишком жадные) агенты манипулируют условиями соглашений, загоняя переговоры в совершенно неоправданный тупик, требование «без посредников» вызвано еще и тем, что расширяет возможности одной из сторон по части торга.

Предположим, что на продажу выставлена крупная компания. Допустим, что продавец лицом к лицу встречается с потенциальным покупателем, имеющим право решать все вопросы — в конце концов, это его собственные деньги, — но не имеющим опыта сделок подобного масштаба. Если продавец довольно долго владел своей компанией и уверенно чувствует себя в своем бизнесе, он будет иметь преимущество перед заинтересованным, но уязвимым покупателем, который впервые в жизни собирается войти в «большую лигу».

Бывает и так, что объявление такого рода дает агент, лишь представляющий истинного владельца. Цель в таком случае — выкурить из своего укрытия будущих бизнесменов, почти не имеющих профессионального опыта в той игре, в которую они хотели бы войти.

В последние годы немало отелей сменило владельцев на условиях, весьма невыгодных для покупателей-новичков, прибывавших на переговоры с зажатым в потной руке чеком на полученное наследство или накопленные в ином бизнесе средства.

По этим причинам достойные доверия агенты являются хорошей защитой для неуверенного в себе и неопытного покупателя.

Что же представляет из себя хороший агент — это отдельная история. В недвижимости некоторым весом может обладать профессиональный статус дипломированного и лицензированного риелтора. В других областях коммерции достаточно большое число вполне достойных людей честно зарабатывают на жизнь, выполняя обязанности агентов. (Однако не забывайте о том, что акулы существуют не только в фильмах Спилберга. Их можно найти даже в самом крошечном прудике — а атакуют они без предупреждения.)

Но в отсутствие агента (или в ситуации, где стоимость сделки не оправдывает расходы на него) наилучший выбор для вас — самому стать им!

Комментарии к тесту на самооценку № 17

1.

- а) Если вы новичок, вы голодны и вы Овца, то наверняка так и сделаете. Подобные инструкции — источник сплошных неприятностей, потому что, какой бы цены вы ни добились, заказчик все равно будет недоволен.
- б) Правильно. Лис, получая инструкции, всегда старается выяснить условия клиента — хотя бы для того, чтобы не остаться без своего пушистого хвоста.
- с) Даже для Осла это невероятно поспешное решение.

2.

- а) Полная противоположность варианта б). Лисы всегда уверены в своих ценах и называют их, не колеблясь.
- б) Овца, как всегда, не уверена в себе. Значит, вам придется попотеть, если цена покупателя окажется гораздо ниже ваших ожиданий.
- с) Вполне правдоподобный вариант «наказа». Хорошая возможность для Лиса перейти к варианту б) или а) — в зависимости от ответа покупателя.
- д) Никогда не судите заранее о цене, которую покупатель готов заплатить. В противном случае вы рискуете сами «зарубить» свою же цену — как это и происходит со всеми Ослами.

3.

- а) Возможный вариант, если она откажется от с). Выбор Лиса.
- б) Разве что вы — Осел, а моторка нужна вам просто позарез.
- с) Верно — так поступила бы любая Сова.

4.

- а) Так и поступит каждая Сова, поскольку в объявлении стояло «без посредников».
- б) Второй по силе вариант. Выбор Лиса.
- с) Слишком уж по-овечьи. Ведь агент все равно будет раз за разом обращаться к «шарманщику».

Твердо установленных цен нет в природе, или Как добиваться скидок

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 18

1. Вы находитесь в Бергене (Норвегия) и хотите купить игрушечных троллей для своих детей. Вы заходите в *очень* дорогой сувенирный магазин, продающий троллей. Те, что понравились вам, стоят 165 крон каждый. Вам нужно три. Какой вопрос вы зададите продавцу:
 - а) сколько будут стоить два тролля;
 - б) сколько будут стоить три тролля;
 - в) какое спецпредложение у вас на покупку троллей?
2. Вы покупаете в магазине морозильник. На понравившемся вам агрегате висит ценник £800. Вы хотите получить скидку, но продавец говорит вам, что правила компании не разрешают давать скидок, поскольку товары здесь и так продаются по минимальным ценам. Что вы сделаете:
 - а) попросите позвать менеджера;
 - б) доверитесь тому, что вам сказал продавец;
 - в) все равно будете требовать от продавца скидки?
3. Крупная европейская сеть супермаркетов провела трехмесячное исследование — что и как покупают посетители ее магазинов. Как вы думаете, какой процент опрошенных платил цены, указанные на ценниках:
 - а) 97%;
 - б) 37%;
 - в) 11%?

Зачем магазины вешают ценники на свои товары? Я слышал самые разные

объяснения этого феномена:

- Чтобы каждому покупателю не приходилось спрашивать о цене.
- Чтобы сэкономить людям время на шопинг.
- Чтобы человек мог быстрее принять решение.
- Чтобы избежать неприятных ситуаций у кассы.
- Чтобы помочь покупателю сделать выбор.
- Чтобы отнестись ко всем покупателям одинаково.
- Чтобы избежать потерь на товарах с небольшой маржей¹³.

Большинство этих ответов звучит вполне разумно, но все они бьют мимо цели. Истинная причина оказывается гораздо более тонкой: подавляющее большинство покупателей с раннего детства верит в существование фей, Санта-Клауса и твердо установленных цен.

Первые два заблуждения абсолютно безобидны и, к сожалению, проходят с возрастом. Но вера в твердые цены, единожды поселившись в вашем сознании, уже не отпускает вас ни на секунду. А проявляется она в раболепном преклонении перед ценовым ярлыком.

Все магазины об этом прекрасно знают, почему и пользуются ценниками.

Иными словами, они знают, что все их покупатели — практически без исключения — заплатят именно ту сумму, что указана на ценнике.

И какую же силу это дает владельцам магазинов! Они знают, что большинству покупателей даже в голову не придет подвергнуть сомнению указанную на бирке цену — ни за что на свете. Ведь покупатели убеждены, что указанная цена — это истина, высеченная в граните! А это значит, что магазины сами могут выбирать, какую цену поставить на бирку.

Если дела пойдут не так, как хотелось, и не слишком многие посетители соблазнятся указанной магазином ценой, то проводится «распродажа», а на ценнике появляется *другая* цифра. Казалось бы, покупатели должны прийти в ярость, увидев такие «распродажи» — ведь это явное доказательство того, что магазин накручивал цены!

Но нет — в ярость никто не приходит.

Поразительным образом (в соответствии с какой-то совсем уж странной логикой) вера в твердо установленные цены не только не бывает поколеблена объявленными скидками, но более того — она от этого *укрепляется*! Магазины даже оставляют на ценнике обе цены, чтобы

показать вам, какое одолжение они вам делают. А ведь эти обе цены должны были бы показать вам, за какого лопуха они вас держали до проведения «распродажи».

Невероятно, но чем большим оказывается прыжок цены вниз, тем больше охотники за «выгодными» покупками убеждены в своем выигрыше.

Великий Барнум — тот самый, что основал цирк Барнума и Бейли, — признавался, что сколотил все свое состояние (абсолютно заслуженное!) на желании — да нет, на потребности! — американской публики платить за те совершенно немыслимые псевдодиковины, которыми он их потчевал. Их надували по полной программе — а они готовы были за это носить Барнума на руках.

Барнум был воплощением надувательства, царящего во всех сферах бизнеса. Он продавал билеты в мир фантазий, которые не имели ни шанса воплотиться, — все его «диковинки» всегда были выдумкой.

Товары в розничных магазинах, в отличие от экзотики Барнума, реальны, а многие из них к тому же отменного качества. И в описании этих товаров надувательства почти нет (разве что раз-другой некоторое преувеличение). Надувательство заключается в цене. Цена притворяется настоящей, и вы в это верите, но на самом деле это всего лишь иллюзии, закреплявшиеся в вашем сознании с каждой покупкой, которую вы делали, — начиная с первого шоколадного батончика в соседнем киоске. Вот почему главная мысль этой главы звучит так:

«Твердо установленных цен нет в природе!»

Гилберт Саммерс прекрасно осведомлен о том, какая это хрупкая и ненадежная вещь — твердо установленные цены. У него магазин в Тексанаке (штат Техас), а бизнесом этим Саммерс занимается уже двадцать лет. И никогда никаких проблем с ценами у него не было — до 1985 года. А до тех пор семьи спокойно нагружали тележки в конце недели, терпеливо стояли в очереди в кассу, где кассир считывал цены с бирок, а потом платили за покупки наличными, чеками или кредитными карточками.

Если же и случались какие-то сбои, то лишь потому, что нужно было перепроверить цену товара, у которого не было ценника, или же кассиру

казалось, что ценник не соответствует вещи, или потому, что какой-нибудь выпивоха упорно не желал отправляться домой, или какая-нибудь пара начинала громко выяснять отношения.

Тихо стрекотали кассовые аппараты, звучала спокойная музыка, и лишь радостные крики детей, носившихся по магазину, нарушали абсолютный покой. Никто — никогда и ни при каких обстоятельствах — не требовал из-за ценника позвать к кассе Гилберта Саммерса.

До тех самых пор, пока в район этот не прибыл Ханг Ха Донг. И прибыл Ханг Ха Донг не один: он привез с собой всю свою семью — двенадцать человек, включая сестру жены и престарелую тещу.

А еще он привез с собой привычки всей своей жизни, одной из которых было совершенное и тотальное непонимание такого феномена, как твердо установленные цены. Первое посещение магазина семьей Ханга (в полном составе) едва не стало их последним.

Нагрузив тележку продуктами, они подъехали к кассе, где Ханг взял в руки одну жестяную банку и спросил, сколько кассир за нее хочет. Усталый кассир проверил цену и пробормотал:

— Два двадцать пять.

Ханг порылся в тележке, достал вторую банку и поинтересовался:

— А сколько за две?

Кассир несколько удивился и раздраженно буркнул:

— Четыре пятьдесят.

Теперь удивился уже Ханг и быстро заговорил со своей женой по-вьетнамски. Что уж там наговорила его жена — неизвестно, но Ханг сказал кассиру, что может предложить ему за обе банки \$3,98. Это было явно больше того, что советовала ему жена, потому что она тут же разразилась страстной речью на вьетнамском языке, а к жене со столь же эмоциональной речью присоединилась и теща. Кассир ломал себе голову над тем, что все это могло бы значить.

Затем Ханг вынул из тележки четыре сетки с апельсинами. Кассир сказал:

— Доллар тридцать, за каждую.

— Доллар пять, — сказал мистер Ханг.

— Доллар тридцать, — повторил кассир, добавив: — Вы что, читать не умеете? На ценнике написано «доллар тридцать». Откуда вы вообще взяли «доллар пять»?

— Доллар десять, и это потолок, — сказал Ханг.

— Доллар тридцать, — снова повторил кассир.

— Дам доллар двенадцать, если вы уступите рис за четыре доллара, — сказал Ханг.

— Апельсины стоят доллар тридцать за сетку, а пакет риса, как написано на ценнике, пять сорок.

— Хорошо, а сколько будет за два пакета риса? — спросил Ханг.

— Господи! — воскликнул кассир, на сей раз теряя остатки терпения. — Вы что, чокнутый?

Дешево, но роскошно

Дорога часто самая дорогая часть отпуска, особенно если вы собрались ехать в далекие экзотические края.

Одно турагентство в Лондоне специализируется на продаже сверхдешевых и эксклюзивных поездок. Его клиенты могут купить двухнедельный круиз в каюте первого класса за £550 (включая питание и развлечения).

Они могут отправиться на десятидневное сафари в Кении по знаменитому «миллионерскому маршруту» за £600, что включает в себя полет в оба конца в салоне первого класса.

А что вы скажете о трехнедельном отпуске в солнечном карибском раю за £370?

Вы хотите знать, как им это удается?

Агентство заключило контракт на покупку всех отмененных — дорогих и эксклюзивных — туров за номинальную сумму. Эти туры оно и продает своим клиентам с небольшой прибылью для себя.

Клиенты называют месяцы, когда они могут взять отпуск, и должны быть готовы отправиться в путь с уведомлением за 72 часа.

Это еще раз доказывает, что даже роскошные и эксклюзивные услуги можно купить за малую часть их реальной стоимости — если вы действительно поставили перед собой такую цель!

После этого кассир попытался на простом английском языке (вьетнамского он не знал, проведя армейские годы не во Вьетнаме, а в Колорадо-Спрингс) объяснить, как работает магазин мистера Саммерса.

При этом он уверил Ханга, что точно так же работают все остальные магазины в Соединенных Штатах Америки.

— Вы должны платить по цене на ценнике. Я за кассой должен проверить правильность цены. После того как заплатите, вы забираете продукты домой. До тех пор они остаются в магазине. Это понятно?

Вся семья Ханга заговорила одновременно. Некоторые по-вьетнамски друг с другом, вытаскивая продукты из тележки и проверяя ценники, некоторые по-английски с кассиром, по-прежнему пытаюсь выторговать для себя скидки.

Шум привлек к кассе других покупателей (смотреть, как люди орут друг на друга, — любимое занятие в Техасе).

В этот момент у кассы появился сам Гилберт Саммерс. Кассир объяснил ему, что у него здесь какие-то странные люди, которые, похоже, не понимают фундаментальные принципы, на которых держится мир.

— Что ты имеешь в виду? — спросил босс кассира.

Бог с ним, с вином — как насчет денег?

Сеть дешевой виноторговли в Великобритании покрыла себя славой, годами продавая высококачественные французские и итальянские вина по сногшибательно низким ценам.

На самом деле цены были настолько низкими, что никто не мог понять: откуда же берется прибыль?

Да, компания закупала огромные партии вин, но продавала их буквально по себестоимости.

Так как же они делали деньги?

С чем же мы имеем дело: с небольшой прибылью, помноженной на небольшие объемы?

Вовсе нет.

Они вообще не были заинтересованы в том, чтобы получить прибыль на продаже вина, — и этим-то побили остальных конкурентов.

Они получали прибыль, вливая поток наличных на свои банковские счета и ссужая эти деньги банкам на 30-дневный период — до тех пор, пока им не надо будет платить по счетам. 10 процентов годовых перекрывали ту прибыль, которую они получили бы, продавая вино по обычным рыночным ценам.

— Они хотят торговаться из-за каждой задрипанной банки горошка и из-за пакетика супа, — сказал кассир. — Господи, Гил, они с трех сторон орут: сколько за две этого и за одну того или за три того и за одну этого. Я уже не понимаю, что происходит. Они что, хреновы ценники прочесть не в состоянии?

— Ти-хо! — рявкнул Гилберт, перекрывая гул голосов.

Магазин замер.

Кассы, у которых столпились люди с тележками, перестали звенеть, принимая доллары, что в магазине Гилберта Саммерса было ситуацией просто чрезвычайной.

Он велел Хангу со всей семьей очистить магазин и больше в нем не появляться. Кассиру Гилберт приказал отвезти их тележки к полкам и тут же вернуться к кассе — бегом.

Однако Ханг не тронулся с места. Он был ошарашен непонятным поведением Большого Босса. В своем Ланг Фу он годами до хрипоты торговался на базаре, но чтобы продавец заграбастал свой товар и велел ему убираться — нет, такого с ним еще не было!

Здесь явно требовалась другая тактика. Ханг сунул руку во внутренний карман пиджака, чтобы вытащить бумажник.

Гилберт Саммерс, кассир и полдюжины покупателей тут же рухнули на пол. Однако увидев, что в руке Ханга бумажник, а не «магнум» 44-го калибра, вся команда робко поднялась на ноги. Ханг протянул Гилберту бумагу. Это был приказ о его почетном увольнении из должности уборщика при армии США по окончании вьетнамской войны. (Здесь Ханг использовал прием «вернувшегося домой солдата» или, точнее, его версию под названием «бывший армейский уборщик».)

Он рассказал Гилберту Саммерсу, что ему всегда нравились американцы, а о Техасе он мечтал еще с тех пор, как увидел фильм с Джоном Уэйном, где все говорили, как и положено, по-вьетнамски. Он давно слышал, что Техас — земля неограниченных возможностей, где каждый может сколотить состояние, если этот каждый умеет упорно трудиться и знает, что «сэкономленный доллар — заработанный доллар».

— Это в десятку, — сказал Саммерс. — Как говаривал мой отец, работай от души, живи достойно, как люди живут, и все будет как надо.

— Ну вот, — сказал сияющий Ханг, счастливый от того, что ему удалось

так славно разрешить проблему с таким славным техасцем, как Гилберт Саммерс (хотя он так и не понял, почему славный техасец не говорил по-вьетнамски). — Теперь насчет этих апельсинов по доллар тридцать. Я дам вам по доллару пятнадцать за сетку, если вы в придачу к ним добавите две банки томатного супа...

У Гилберта Саммерса ушел не один и не два месяца на то, чтобы привыкнуть к Хангу и его семье. Так же медленно продвигался процесс и для Ханга, который со временем узнал, что, выждав до пяти вечера, может купить фрукты и овощи в магазине Саммерса гораздо дешевле, чем утром. (Это позволило ему понять, что же такое американский «счастливей час»¹⁴.) Он также обнаружил, что, покупая суп коробками, экономит несколько центов на каждой банке. Порой он часами сидел со всей семьей у магазина, делая пробные набегі с целью выяснить, не понизились ли цены на томатный суп за истекшие полчаса. Иногда кассиры не выдерживали и сдавались — чтобы избавиться от энергичной семейки хоть на один этот день.

А порой Ханг выбирал момент для похода в магазин, когда там было полно людей. Тогда-то он и устраивал гигантскую пробку у кассы, торгуясь за три буханки хлеба, пару пакетов риса или фруктовый торт (которым Тексана заслуженно славится).

Гилберт Саммерс и Ханг Ха Донг прекрасно ладят с того самого 1985 года. А после того, как старший из сыновей Саммерса в 1987 году познакомился на Дне благодарения с дочерью Ханга, они еще и породнились.

Теперь у них трое общих внуков, а несколько дочерей Ханга работают в магазине. Хотя Гилберт до последнего времени старался не допускать сыновей Ханга к кассам, однако при этом убедил двоих из них заняться доставкой продуктов в местные рестораны и мотели. Там они могут вволю предаваться своему любимому занятию и выколачивать из клиентов «спецпредложения», не подвергая опасности ценовую политику магазина Саммерса.

То, что сработало в случае Ханга, может срабатывать и для вас. Его преимущество было в том, что он не верил в твердо установленные цены. О них во Вьетнаме и слыхом никто не слыхивал — до тех пор, пока (что очень интересно отметить) к власти не пришли коммунисты.

Твердые цены, установленные коммунистами, — окончательное

доказательство их неизлечимого идиотизма. Ни один коммунист не знает *настоящей* цены любого отдельно взятого товара, потому что их экономическая система понятия не имеет о спросе и предложении, которые эту цену и определяют.

Но каким же образом вы можете сразиться с фиксированной ценой?

Самый простой способ — подвергнуть ее сомнению! Если вы не требуете скидки за оплату наличными, вам никто этой скидки и не предложит. (А если вам все-таки предложили сбросить пять процентов, требуйте семь с половиной!)

Если вы сможете придумать способ изменить условия сделки, вы сможете изменить и цену. Например, что входит в стоимость товара?

Доставка и установка: какая скидка за то, что вы сами увезете и/или установите покупку (мебель, технику и т.д.)?

Гарантия на детали и сборку: какая скидка за отказ от гарантии? (Уверяю вас, она включена в цену.)

Оплата сейчас или потом: если доставка планируется не сразу, какая скидка за то, что вы заплатите сейчас, — ведь продавцы уже смогут пользоваться вашими деньгами?

Новый или «как новый»: если абсолютно новый морозильник стоит £1500, то какая будет скидка на покупку демонстрационной модели, выставленной на витрине, слегка поцарапанной?

Цена за один: а сколько за два или за три? (Это даст вам кое-какое понятие о марже на данный товар.)

Связанная покупка: а если я куплю стол и стулья? («О'кей, я покупаю костюм, а вы в придачу даете этот галстук».)

Несвязанная покупка: какая будет скидка, если я куплю газонокосилку и набор сковородок в кухонном отделе? («Сколько сбросите за аренду офиса, если я арендую и ваш факс?»)

Относящиеся к сделке услуги: какую я получу скидку, если сам сделаю уборку и вывезу мусор?

Общий счет: сколько вы сбросите с цены на эти трубы, если я соглашусь покупать все свои металлоизделия в этом году у вас?

Вряд ли вы далеко зайдете в таких переговорах, если будете вести их с продавцами в магазине. Руководство не разрешает им изменять цену. Тем

не менее попытать счастья все-таки стоит — на тот случай, если продавец все-таки имеет право менять цену в небольших пределах.

В магазинах одежды продавцы иногда вправе сами принимать решения по незначительным вопросам, таким как стоимость подгонки. Почти наверняка — даже в больших магазинах — вы сможете обеспечить себе бесплатную подгонку, если сделаете это условием покупки (и особенно если они уже потратили на вас какое-то время).

Естественно, они станут говорить вам, что правила компании требуют оплаты за подгонку, — так оно и будет, если вы глупы настолько, чтобы эту пилюлю проглотить. Следовательно, вы должны быть готовы к тому, чтобы потребовать разговора с менеджером, прежде чем окончательно решитесь на покупку. Если вы не в силах пойти на такой шаг — значит, пойдете ко дну.

Если продавец говорит, что не может дать вам скидку, спросите его — кто может. Практически всегда он ответит, что вам надо говорить с менеджером.

Это может означать одно из двух. Или он дает вам понять, что если вы не верите ему насчет правил компании («никаких скидок»), то можете услышать это от самого босса. Или же он тем самым говорит, что только босс может дать вам такую скидку. Вы должны быть готовы к обоим вариантам.

С какой стати босс должен дать вам скидку?

Во-первых, скорее всего, у него есть полномочия это сделать — а люди, наделенные полномочиями, любят время от времени их демонстрировать, особенно если им нравится периодически напоминать своим подчиненным о дистанции, которая их разделяет.

Во-вторых, босса уже оторвали от гораздо более важной работы, а сумма, за которую вы торгуетесь, явно не стоит его времени и сил. Если он даст вам пять процентов скидки на костюм или на стол, у него все равно остается 40 процентов прибыли с цены. И если он поверит, что без скидки вы не купите, то поймет, что просто останется с непроданным товаром.

Так какое рациональное решение он может принять? Согласиться на скидку! Он не занимал бы такую высокую должность, если бы тратил массу времени на мелочи.

В-третьих, люди, которые прошли путь от торгового зала до кресла начальника, по-прежнему любят время от времени включиться в процесс

продажи. Их повысили потому, что они умели продавать, а умели они потому, что любили это занятие.

На руководящей должности они почти не имеют возможности доказать самим себе (и, главное, подчиненным), как мастерски они умеют продавать. Поэтому ваша просьба для них — подарок судьбы. Вы практически оказываете им услугу!

Делая дорогую покупку, я всегда требую разговора с боссом. Но несколько лет назад нашелся профи и по моей мерке.

Я зашел в магазин одежды на Принс-стрит в Эдинбурге — взглянуть на их костюмы. Дело почти дошло до покупки, но тут я предложил сделать мне скидку с цены. Продавец этого сделать не мог, и я попросил его позвать менеджера. Он появился почти сразу же, с улыбкой на лице и с классическим немым вопросом «так в чем тут проблема?» в глазах.

Я сказал менеджеру, что мне нравится костюм, но не нравится цена — и попросил дать мне десять процентов скидки. Он тут же принялся без умолку болтать, убедил меня снова примерить несколько костюмов, а потом сказал, что может дать мне пять процентов скидки на серый, который понравился мне, хотя, по его мнению, я выглядел «гораздо лучше в этом коричневом».

Он предложил мне пять процентов скидки и на коричневый, намекнув при этом, что скидка будет *еще больше*, если я куплю оба костюма. На что я в конце концов и согласился.

И только придя домой я осознал, что потратил в два раза больше, чем собирался, купив два костюма вместо одного (и едва избежав покупки зимней куртки!) и получив семь с половиной процентов «скидки» с суммы, которую и не намеревался платить!

К тому же потом я носил только коричневый костюм! Вот к чему приводит погоня за скидкой...

Но все равно я по-прежнему бросаю вызов «твердо установленным ценам». И вам советую. Это поможет вам сэкономить не одну сотню фунтов в год.

Тот факт, что большинство людей примиряются с ценой на ярлыке, не должен вас успокаивать. Конечно, торги требуют времени, а свободного времени у нас обычно немного.

Однако стоит помнить, что одно из последствий такого смирения перед лицом «твердых цен» — неспособность добиться скидки когда вам это

действительно будет *нужно*. Вы просто не будете знать, как это делать. Делая очень весомую покупку, бессмысленно надеяться, что вы научитесь делать что-то, чего не умели раньше.

В Техасе говорят, что бизнес — это когда люди, имеющие деньги, встречаются с людьми, имеющими опыт. Люди с опытом получают деньги, а люди с деньгами приобретают опыт.

Но, как сказал Ханг Ха Донг, «я бы не ехал из Вьетнама до самого Техаса за одним только опытом!».

Двадцать пять способов опровержения «твердой цены»

- 1. Включите в стоимость аксессуаров, и тогда я куплю.*
- 2. За такую цену я должен получить еще и демонстрационную модель.*
- 3. Какая скидка при заказе на регулярную поставку?*
- 4. Я новый (или наоборот, постоянный) покупатель, и мне должна полагаться скидка.*
- 5. Какая будет скидка за оплату наличными? (Кредит обходится им в 18 процентов годовых — или 1,5 процента в месяц.)*
- 6. Если вы дадите мне 90 дней на оплату, то я покупаю прямо сейчас. (При стоимости кредита 18 процентов в год это дает вам 4,5 процента выгоды.)*
- 7. Сколько вы сбросите с цены демонстрационной модели?*
- 8. Если вы сделаете спецпредложение, то я сделаю заказ прямо сейчас.*
- 9. Я хочу бесплатный текущий ремонт сроком на год, что не будет вам стоить ни цента (при условии, что ваш товар действительно так хорош, как вы утверждаете).*
- 10. Я хотел бы в течение 30 дней опробовать эту технику без предварительной оплаты.*
- 11. Какая будет скидка, если вы отправите товар в невозвратной/возвратной таре?*
- 12. Сколько вы сбросите, если я возьму остатки в контейнере?*
- 13. Я возьму у вас модель прошлого года, если вы сбросите 15 процентов с цены.*
- 14. Я взял бы товар на пробу, если вы гарантируете возврат денег на*

- тот случай, если вещь меня не устроит. (Вариант: «Какая будет скидка, если мы договоримся о безвозвратной покупке?»)»*
- 15. Какую вы дадите скидку, если я порекомендую этот товар своим друзьям/коллегам?*
- 16. Какую скидку я получу при условии повторных заказов?*
- 17. Какую скидку вы дадите, если мы заключим договор на эксклюзивные поставки?*
- 18. Сколько вы сбросите со стоимости обучения нашего персонала, если ваши люди будут проводить его у нас?*
- 19. На сколько снизите цену, если мы вывезем все это сами?*
- 20. Какую скидку вы дадите, если мы оплатим заказ, а доставку вы организуете тогда, когда товар нам понадобится?*
- 21. На какой срок вы сможете заморозить цену, если мы закажем прямо сегодня?*
- 22. Поскольку я новый/пятидесятый/последний покупатель, то хотел бы получить 20-процентную скидку.*
- 23. Раз вы хотите сослаться на меня в своей рекламе, я требую скидки с цены.*
- 24. Это не вполне надежный/новый продукт, и я хотел бы получить 10 процентов скидки.*
- 25. Если вы предложите мне специальную цену, я сделаю заказ прямо сейчас.*

Комментарии к тесту на самооценку № 18

- 1.
- а) Хорошо. Теперь вы сможете попытаться получить дополнительную скидку на покупку трех игрушек. Очень лисий ход!*
 - б) Не слишком хорошо. Теперь у вас нет возможности в дальнейшем получить скидку на оптовую покупку. Ход Осла.*
 - с) Великолепно, но вы, будучи Совой, уже знали, что это — лучший ход. Возможно, у них и впрямь действует спецпредложение на троллей, а о нем стоит знать еще до того, как начинать торг за оптовую цену.*
- 2.
- а) Да. Если вам не по силам сделать этот ход (Овца есть Овца), то вы наверняка не получите*

никакой скидки — и Лиса из вас не выйдет.

b) Вы Овца, которую вдобавок очень легко убедить.

c) Если вы не пошли на вариант a), то сомневаюсь, что такой ослиный подход вам что-нибудь даст.

3.

a) Правильно. (Теперь вы видите, сколько Овец в Европе!)

b) Только не на нашем континенте — но почти точная оценка для Австралии. (Где Лисы все-таки встречаются реже, чем Овцы.)

c) Вы это серьезно или потому, что Осел?

Глава 19

Мустафа Пхе и слет в Пенанге

Это четвертый сценарий переговоров, работая над которым вы на практике примените полученные знания. Как и все остальные сценарии, он сделает процесс обучения более живым.

Прочитайте сценарий несколько раз, делая для себя пометки любым удобным для вас способом.

Затем подумайте, что бы вы посоветовали Мустафе Пхе, который готовится к переговорам с Costalot Tours о презентации на их ежегодном слете. Подумайте, как сформулировать стратегию переговоров, помня обо всем, что вы уже прочитали в главах 1–18, и, как всегда, прислушиваясь к тому, что подсказывает вам ваше чутье.

Однако не нужно изобретать несуществующие «детали» сценария. 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 № 4 (ТЕСТ № 19): СЛЕТ COSTALOT TOURS

Costalot Tours через три месяца будет проводить свой ежегодный слет в Пенанге (Малайзия). У них солидная репутация агрессивных бизнесменов в деле продвижения и маркетинге своих чартерных туристических услуг, а расширения бизнеса они добиваются чрезвычайно жесткой ценовой стратегией. Ежегодный слет проводится с целью поощрения служащих, выбранных согласно результатам их работы.

Ключевым событием слета в этом году станут семинары по персональной мотивации, связанные с бизнес-планом Costalot. Ряд компаний, специализирующихся в этом направлении, уже подали свои заявки на проведение семинаров.

Вы — Мустафа Пхе, директор-распорядитель Barnton & Rose, одной из таких компаний. Costalot пригласил вас на встречу, чтобы обсудить ваши предложения. Ваша фирма — одна из ведущих в сфере мотивационных программ, а ваши презентации хорошо известны как

высоким качеством, так и соответствующими качеством высокими гонорарами. Цена вашего нынешнего предложения за проведение мотивационных семинаров — £35 000. Вы рассматриваете Costalot Tours как трамплин для прыжка вашей компании в сферу туристического бизнеса.

Вам известно, что высший эшелон Costalot — это люди, не особо стесняющиеся в своих требованиях и далеко не робкие в переговорах, особенно в том, что касается цен. Вы также знаете о том, что директор-распорядитель Costalot совсем недавно занимался на семинарах переговорщиков, где активно внедрялись приемы ведения переговоров «на выживание» с использованием разного рода «подножек».

Стоимость проведения ваших мотивационных семинаров (мирового уровня) всегда включает в себя все — без каких бы то ни было дополнительных расходов для заказчика. Вы обычно не разбиваете цену ваших предложений по графам расходов, и ваша цена включает в себя гонорары лекторов, аудио- и видеоаппаратуру, оформление сцены, свет, поездку к месту проведения семинара, проживание в гостинице, печатные материалы, а также вашу стандартную наценку и местные налоги. Цена, названная вами, — это и есть та цена, которую платит заказчик.

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 Costalot Tours? Вы можете пользоваться записями, сделанными вами на отдельном листе бумаги, или короткими пометками на полях книги.

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 в Приложении 1.

Вопросы к сценарию переговоров № 4

- 19.1. На каком элементе вашего предложения (согласно вашим ожиданиям) сконцентрируется Costalot Tours и почему?
- 19.2. Какого рода комплексную сделку вы могли бы предложить Costalot и почему она могла бы для них быть привлекательной?
- 19.3. Если их репутация соответствует действительности, то как будут вести себя представители Costalot на переговорах?

19.4. К каким ухищрениям они, по-вашему, могут прибегнуть, чтобы сбить цену, и как вам следует отвечать на их аргументы?

Комментарии к сценарию переговоров № 4

19.1. На каком элементе вашего предложения (согласно вашим ожиданиям) сконцентрируется Costalot Tours и почему?

Вы вправе ожидать, что они подвергнут сомнению сумму вашего гонорара (£35 000). Вообще говоря, атака на цену — наиболее предсказуемая реакция покупателей, и поэтому цена является наиболее очевидной целью переговоров.

Даже Ослы подвергают цены сомнению, хотя и делают это способами, отличными от тех, которыми пользуются Совы.

Конечно, цена не единственный элемент в оговариваемом соглашении и не единственный фактор, на котором потенциальный покупатель основывает свое решение заплатить за те или иные товары или услуги. Играть роль и соображения качества (насколько адекватны эти товары/услуги?), возможность удовлетворения потребностей (удовлетворит ли их данный товар/услуга?), этика (насколько этичен в своей деятельности производитель этих товаров/услуг?) и доход покупателя (могу ли я позволить себе, исходя из своего дохода или бюджета, купить данный товар/услугу?).

Однако опыт подсказывает, что цена является основным объектом интересов для большинства людей, особенно если продукт/услуга отвечают всем остальным требованиям. Каждый процент, на который Costalot Tours сможет сократить расходы на проведение ежегодного слета, — это серьезные деньги. (Безусловно, существует некий критический порог такой экономии, за которым само проведение слета может потерять свой смысл.) Рост компании был достигнут за счет агрессивного маркетинга в чрезвычайно напряженной конкурентной борьбе, а из этого следует, что Costalot постоянно ориентирован на сокращение расходов и, соответственно, рост доходов. Следовательно, их директор-распорядитель приложит все усилия, чтобы любая предложенная ему цена была оспорена и опровергнута. В конце концов, именно это они и делают, закупая для своих клиентов билеты на самолеты и номера в гостиницах по всему миру.

19.2. Какого рода комплексную сделку вы могли бы предложить Costalot и почему она могла бы для них быть привлекательной?

Вызов, брошенный вашему ценовому предложению, можно парировать различными способами. Оценивая сферу бизнеса, в котором работает Costalot (и в который хочет войти Barnton & Rose), несложно заметить, что исходные условия для проведения презентации — это именно то, чем занимается Costalot Tours. Отпускники и туристы обслуживаются авиакомпаниями, отелями, туристическими агентствами. Costalot Tours продает все это по себестоимости (плюс определенная доля прибыли). Поскольку компания преуспевает в своем бизнесе, она наверняка предлагает своим клиентам самые разные маршруты путешествий, включая Пенанг.

Предположим, что Barnton & Rose такие услуги нужны (а поскольку вы одна из ведущих фирм в проведении международных деловых семинаров, такое предположение более чем вероятно).

Значит, вы могли бы уменьшить цену своего предложения на сумму, в которую вам обошлись бы полет в Пенанг и размещение в гостинице ваших лекторов, а также техников, работающих со сценой, светом, аудио- и видеоаппаратурой. Обеспечение этих нужд (ныне заложенное в сумму £35 000) стало бы заботой Costalot.

Для Costalot Tours перелет и размещение в гостинице, которые она должна будет вам обеспечить, стоят значительно меньше того, что заплатила бы Barnton & Rose, приобретая все вышеперечисленное по рыночным ценам. Разница в этих ценах и составляет доход-брутто Costalot Tours (который она включает в цену своих услуг). Кроме того, будучи серьезной компанией, она, скорее всего, пользуется оптовыми скидками авиакомпаний и отелей, с которыми имеет дело.

Если дисконтная цена этих услуг недостаточна для того, чтобы сократить сумму в £35 000 до того уровня, который устраивал бы Costalot, вы можете развить свою идею и дальше. Вы могли бы сэкономить на гонорарах, предложив лекторам меньшую сумму наличными вместе с предельно низкими ценами на туры во время их отпусков (что обеспечит Costalot Tours). Часть сэкономленной суммы (или вся она) пойдет на снижение цены вашего предложения. Более того, вы можете уменьшить требуемую сумму после предоставления Costalot Tours дисконтных отпускных туров для вашего собственного персонала.

Положим, вы возьмете с Costalot Tours £13 000 за ваши мотивационные семинары на их ежегодном слете — при условии, что Costalot Tours берет на себя перевозку и размещение лекторов и технического персонала (что в иных условиях стоило бы вам, допустим, £12 000). Вы также получаете от Costalot Tours пакет отпускных туров общей ценой £10 000, чтобы затем распределять эти путевки среди своего персонала. Таким образом, реальные расходы на проведение семинаров для Costalot Tours составят заявленные вами £35 000 минус прибыль, которую они обычно получают за счет перелетов клиентов и их размещения в гостиницах. Выгода, которую получаете вы, состоит из £13 000 наличными за проведение семинаров плюс £10 000 в виде пакета туров для ваших работников. Бесплатная дорога и проживание для вашей лекционной группы для вас не является ни расходом, ни доходом, поскольку все это обеспечивает Costalot (на Costalot расходы так или иначе были бы переложены). Если же путевки вашему персоналу будут выделены на «низкий» сезон, то Costalot Tours выиграет от этого еще больше.

19.3. Если их репутация соответствует действительности, то как будут вести себя представители Costalot на переговорах?

Известно, что у Costalot Tours репутация «агрессивных бизнесменов в деле продвижения и маркетинге своих услуг», что это люди, «не особо стесняющиеся в своих требованиях», а их директорат «отнюдь не робок в переговорах». Все это позволяет предположить, что к переговорам они подойдут прагматично и жестко.

Теперь на основе этой информации попытаемся представить, какое поведение они будут демонстрировать в стремлении добиться поставленной цели. Здесь следует проявить особую осторожность. Если не особо раздумывать над проблемой, то можно и ошибиться, предположив, что их «агрессивная» деловая репутация указывает на столь же агрессивные манеры.

Если представители Costalot Tours действительно ведут себя агрессивно в переговорах с авиакомпаниями, отелями и курортами, у которых они покупают услуги для своих клиентов, тогда вы можете ожидать, что они столь же жестко и напористо будут торговаться по поводу вашего гонорара, чтобы отрезать максимально большой кусок пирога для себя.

Если же в своих переговорах они чаще демонстрируют поведение Сов, то можно надеяться, что они постараются «испечь» пирог как можно большего размера, чтобы им было чем делиться с вами.

Например, в своих обычных бизнес-переговорах они могут предлагать отелям предоплату в период «мертвого сезона», когда у владельцев отелей возникают проблемы с наличностью, в обмен на более низкие цены или большую гибкость в сроках и условиях бронирования на пике сезона. Поэтому предложение взять на себя расходы, связанные с перевозкой и размещением ваших людей, должно быть принято ими с ходу (если они не внесут его сами, что вполне возможно).

Поведение Лисов, скорее всего, будет надменным и ежеминутно меняющимся. Определяется оно результатом, которого они хотят добиться. Если они жаждут победить любой ценой, то на вас обязательно будет оказываться мощное давление. Агрессия такого рода используется, чтобы эксплуатировать слабости тех, с кем они обычно имеют дело. Это может поколебать вашу решимость стоять на своем.

Вам необходимо быть готовым к тому, что вы можете столкнуться с любым из типов поведения, рассмотренных выше.

19.4. К каким ухищрениям они, по-вашему, могут прибегнуть, чтобы сбить цену, и как вам следует отвечать на их аргументы?

Учитывая, что их директор-распорядитель занимался на семинарах по переговорам, где его учили способам «выживания» и искусству ставить «подножки», следует предполагать, что он попробует поиграть в «Матушку Хаббард». К счастью, этот прием может быть нейтрализован соответствующим контрприемом.

Для Costalot «Матушка Хаббард» — совершенно логичное начало. Они могут сказать вам, что ваши семинары — просто фантастика, что они очень хотели бы иметь дело с Barnton & Rose — но, к сожалению, цена £35 000 намного больше бюджета, выделенного на данное мероприятие. При этом они всеми способами будут демонстрировать, как они сожалеют о безвыходности ситуации и как тяжело им смириться с неизбежным провалом переговоров. А добиваются они тем самым одного: чтобы вы проявили готовность несколько уступить в цене (будучи покупателями, они уверены, что «все цены раздуты»).

Вы могли бы попытаться доказать тщетность всяких надежд на снижение цены, разложили бы свои расходы по графам и статьям. Это было бы колоссальной ошибкой. Как только статьи расходов раскрыты, они будут атаковать все эти статьи одну за другой, сбивая цены по всем направлениям. Они будут оспаривать гонорары, которые вы платите лекторам, стоимость перевозки аппаратуры («А почему не взять ее напрокат на месте?»), детали оформления сцены («Покрытие такого качества совсем не нужно, краску нужно взять подешевле, прожекторов — поменьше, запасные генераторы вообще ни к чему, техники найдутся и на месте, не надо никаких глянцевого буклетов, сойдут и обычные распечатки») и так далее. Вы будете защищаться, но на вас будут давить и давить, срезая расходы то там, то здесь.

Конечно, если вы немножко раздули свои цены (что в предвкушении игры в «Матушку Хаббард» можно было и сделать), то обсуждение каждого элемента в списке неизбежно обнаружит этот факт. В этом случае их директор-распорядитель будет считать, что он справедливо атаковал вашу завышенную цену — а вы будете считать, что поступили не менее разумно, заранее эту цену завысив! В свою очередь вы могли бы выразить сомнение относительно того, что их бюджет столь жестко ограничен, адресуя эти сомнения уже совету директоров и доказывая, что цена предложения — это комплексная цена, которая не может разбиваться на части.

Директор-распорядитель может напрямую выступить с «фразой-убийцей», заявив, что вам «лучше бы пересмотреть цену», если Barnton & Rose действительно хочет получить этот заказ. (Он может сделать оба шага. Сначала запустить «Матушку Хаббард», чтобы показать раздутость

требуемой суммы, а потом с помощью «убийственной фразы» давить на вашу — уже сниженную — цену.) В основе этого спектакля лежит убеждение, что все цены подвижны — правда, в одном направлении: вниз.

Столкнувшись с такой атакой на ваши £35 000 — «или вы снизите цену, или...», вы оказываетесь в сложном положении. Если вы снизите цену, то докажете тем самым, что она была раздута. Если не сделаете этого, то рискуете потерять заказ.

Обратный «смертельный удар» — нормальный ответ на его «убийственную атаку». Объясните, что ему следует понять и принять уровень расходов на семинар мирового класса — или же довольствоваться кем-нибудь «рангом пониже», что в результате ничего не даст его собственной компании. Если он покупает «дешевку», то вовсе не экономит на этом деньги, а попросту выбрасывает их на ветер.

Глава 20

Стены Иерихона, или Как прекратить делать уступки

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 20

1. Вы отправились в деловую поездку в Южную Африку, чтобы договориться с дилерами о поставках ваших промышленных насосов. В Йоханнесбурге вам сказали, что ваши насосы «слишком дороги», в Дурбане — что цены «совершенно нереальны», а в Кейптауне — что «дилер на этом заработает гроши». Вы:
 - а) отправите факс в свой главный офис с информацией о том, что ваш отдел маркетинга неправильно структурировал цену;
 - б) спокойно продолжите поездку;
 - в) потребуете, чтобы главный офис дал вам право самому устанавливать маржу;
 - г) дадите скидку с прайс-листа в обмен на заказ?
2. Вы ведете переговоры о поставках мощных насосов на строящуюся электростанцию. Контрактор говорит вам, что ваши цены примерно на 15 процентов выше прайс-листа вашего конкурента, немецкой фирмы, и на 35 процентов выше тех, за которые ему предложили комплект некондиционных насосов после полной их переборки. Что вы сделаете:
 - а) заявите, что ваши насосы — лучшие в мире, о чем в данной отрасли промышленности известно каждому;
 - б) скажете, что о цене можно будет говорить при условии, что заказ достанется вам;
 - в) напомним ему, что ваши насосы ставятся на регулярное техобслуживание, а экстренный ремонт доступен 24 часа в сутки?
3. Строительный консорциум отправил вам факс. В нем сообщается, что они примут вашу тендерную заявку на поставки землеройного оборудования в Иорданию, если вы сократите требуемые цены на пять процентов. Вы в свою очередь:
 - а) предложите скидку три процента;
 - б) согласитесь;
 - в) намекнете, что это возможно, только если будут изменены некоторые условия тендерного контракта?

Робкие переговорщики, сталкиваясь с вызовом, брошенным их ценовому предложению, скорее склонны изменить цену, чем рискнуть. Твердости в них не больше, чем в промокшем бумажном мешке.

Цена — вполне предсказуемая мишень в любых переговорах, и не нужно быть гением, чтобы понять почему. Цена есть делимая сумма — она выражается в фунтах, долларах, пенсах и центах. Поэтому многие покупатели убеждены (и справедливо), что для них имеет смысл постараться снять с любой цены хоть какую-то стружку.

Гипермаркеты, сбившие с поставщика один пенни за бутылку напитка, могут поделить полученной экономией с потребителем или добавить ее непосредственно к своим прибылям.

Представитель виноторговой фирмы, уступающий «всего лишь пенни» с бутылки, уменьшает денежный поток, поступающий на счета его компании от продажи 50 000 ящиков вина в год, на 600 000 пенсов, или на £6000. Это эквивалентно его зарплате за два месяца. (Даже скидка в один пенни с ящика дает потерю £500.)

Если он делает уступку в один пенни за бутылку для шести его оптовых клиентов, то содержание такого переговорщика в штате обходится его компании в два раза дороже!

Напротив, если он сможет выжать дополнительный пенни из шести своих клиентов, то его зарплата не будет стоить компании ничего, и в оставшиеся месяцы года он уже будет приносить чистую прибыль!

Посредник, работающий всего за скромные три процента комиссии (а некоторые получают и 9%), делает £900 000 на 30-миллионном проекте. Если вы уговорите его сбросить «всего лишь» полпроцента, то сэкономите для себя £150 000.

Стоит ли вам пытаться спорить с ценой оппонента, если это принесет вашей компании £150 000? Безусловно!

Имеет ли смысл для него торговаться с вами из-за полпроцента с предложенных вами трех?

Еще бы. Если он убедит вас согласиться на 3,5 процента, то его комиссионные перевалят за миллион!

Медные монетки в один пенни и половинки процента — серьезное дело.

Вот почему вы должны предвидеть, что другая сторона в той или иной форме попытается оспорить вашу цену — в противном случае они

поступили бы непрофессионально. Если же вы не готовы к этому, то вы не готовы делать вашу работу.

Если вызов, брошенный цене оппонента, приведет к успеху, то это дает тем, кто его бросил, очень весомые выгоды. Трусливые переговорщики, чья цена была оспорена, сдаются без боя. Они приносят своей компании одни убытки, что доказывает: держать таких «профессионалов» в штате — непозволительная роскошь.

И, конечно же, если вы покупаете, всегда старайтесь оспорить названную вам цену. Никогда не принимайте первое же предложение — испытывайте оппонента на прочность! Если он сдается, вы выигрываете. Если же не сдается, вы все равно не теряете ничего.

А что делать с вашей привычкой сдаваться с ходу? Можно ли вообще что-нибудь с ней сделать?

Можно — и многое.

От этой привычки (поднимать лапки при первом же вызове, брошенном вашей цене) можно избавиться, научившись контратаковать, не загоняя при этом переговоры в тупик.

Один из самых быстрых способов укрепить вашу решимость — прекратить думать о цене в тех же единицах (и даже в той же самой валюте), в которых говорит о ней оппонент.

Он будет просить вас снизить цену на столько-то за одну единицу товара или увеличить его денежное вознаграждение на столько-то за один день. Он наверняка не будет рассказывать вам о суммарной стоимости такого изменения цены или о суммарном удорожании его услуг за год.

Почему?

Потому что, воспринимая его ценовой вызов в масштабе малого, вы забываете думать о том, во что это обойдется вам по большому счету.

Он подталкивает вас к тому, чтобы думать об одной бутылке, а не о складе, забитом ящиками с вином от пола до потолка. Вы по-прежнему будете считать, что пенни ничего не значит, если умножите его на полмиллиона бутылок на вашем складе? Потому что именно это и есть *реальная* стоимость того, во что обходится ваша уступка.

Воспользуйтесь калькулятором, если хотите увидеть реальную цену такой уступки, — и пусть другая сторона видит и калькулятор, и ваши расчеты на нем.

Но *увидеть* реальные расходы и *избежать* их — совсем не одно и то же.

Трюк с «ценой за единицу» рассчитан на то, чтобы сделать скидку более приемлемой для вас, но трюк этот — вовсе не самоцель.

Рассмотрим ситуацию, в которой оказался Хельмут Вебер в его первой командировке за границу. В качестве представителя немецкой фирмы, пользовавшейся прекрасной репутацией, он отправился в Южную Африку. Там ему предстояло договориться о поставках и обслуживании поставляемой техники с уже имевшимися местными дистрибьюторами, а также постараться организовать новые каналы.

Хельмут Вебер, имевший диплом инженера, кое-что знал о насосах. Однако он почти ничего не знал о том, как вести переговоры, и понятия не имел о том, как в рамках этих переговоров стороны торгуются о цене.

Южноафриканцев еще никто не обвинял в излишней робости по части всего, что касается бизнеса. Дилеры не особо разбирались в технических деталях немецких насосов, но зато они знали, как эти насосы (да и многое другое) покупать и продавать на охваченных ими территориях.

Квадратный корень из ничего

Последняя ценовая война за грузовые авиаперевозки через Северную Атлантику привела к серьезному уменьшению расценок большинства авиакомпаний.

Если один перевозчик сбрасывал цены, чтобы заполучить контракт, другой немедленно шел еще дальше. Третий сразу же подключался к соревнованию, а в игру тут же впрыгивал и четвертый, с еще меньшими ценами.

Когда одна из фирм-грузоотправителей стала принимать заявки на переброску грузов по расценкам, ставшим на 25 процентов ниже, чем уже изрядно похудевшие цены ведущих авиакомпаний, началась настоящая паника.

Кстати, в результате компания-клиент этой фирмы разорилась — что вовсе не удивительно.

Однако ценовое давление по-прежнему испытывали все.

За исключением одной компании: British Caledonian.

К всеобщему удивлению, они отказались включиться в самоубийственную гонку за снижение цен.

— Легче всего забить самолет квадратным корнем из ничего — так

представитель British Caledonian выразил позицию своей компании.

— Мы не собираемся втягивать голову в плечи, — добавил он. — Если грузоотправители не желают платить по нашим расценкам, то наших самолетов им не видать. Ни под каким видом мы не включимся в эту ценовую войну.

Результат?

Доходы British Caledonian возросли на 36 процентов за время этой североатлантической войны — за счет агрессивного маркетинга на рынке дисконтных цен.

Компании удалось вдобавок увеличить свой парк и расширить инфраструктуру — в то время как другие авиалинии испытывали серьезнейшие финансовые затруднения.

British Airways была вынуждена вообще выйти из грузоперевозочного бизнеса, а другим гигантам просто пришлось поднять цены.

Судя по всему, в руководстве British Caledonian трусов не было!

Классическая переговорная асимметрия!

Вы можете задаться вопросом: почему компания Хельмута отправила его на столь важное задание, если было очевидно, что он к нему совершенно не подготовлен? Именно этот вопрос я задал президенту компании. Он ответил, что его жена настояла на том, чтобы их сыну дали возможность показать, на что он способен!

Продвижение Хельмута по Южной Африке можно было проследить по длиннющей череде факсов, скапливавшихся на столе его отца. Если кто-то прочитал бы их в хронологическом порядке, то малоприятная тенденция стала бы очевидной даже для нетренированного глаза. Однако отец Хельмута явно подавлял в себе нормальную немецкую страсть к порядку, когда речь шла о действиях его сына на переговорах.

А Хельмут оказался из тех, кого в ценовой войне сразу сражает наповал первая же пуля.

Сам он, конечно, воспринимал все это совершенно иначе. Работал он не покладая рук в обстоятельствах, которые казались ему исключительно сложными. Если бы его спросили, в чем главная проблема, он бы ответил одним-единственным словом: «конкуренция».

Через два дня после прибытия в Йоханнесбург он уже был уверен, что экономика Южной Африки — самая конкурентная в мире по части цен.

Никто не отказывал хельмутовским насосам в высочайшем качестве — хотя никто в открытую их и не расхваливал. Вместо этого все говорили ему, что отпускные цены на насосы Вебера «слишком высоки», а дилерская маржа «слишком мала». Он сообщал в Гамбург, что ему пришлось срезать отпускную цену на пять процентов, чтобы только удержать заказы самого большого дистрибьютора в Йоханнесбурге на том же уровне.

В Дурбане ситуация была еще хуже. «Веберовские цены слишком высоки, так что ваши насосы не продать, даже если мы не будем с этого иметь ни единого пенни» — так заявил владелец самого крупного склада технологического оборудования. Хельмут тут же отправил факс в Гамбург: «Наши цены нереалистичны. Увеличил дилерскую маржу на десять процентов и открыл новый дилерский пункт».

Новый дистрибьютор спросил его, почему насосы Вебера стоят больше в этом году по сравнению с прошлым годом. Это озадачило Хельмута, поскольку он не слышал, чтобы их насосы раньше вообще продавались здесь. «Вернусь домой — выясню». Все это было тем более странно, что, насколько ему было известно, цена насосов не поднималась вот уже 15 месяцев. Хельмут согласился на 15-процентную скидку и отправил домой факс о том, что он открыл новую дилерскую точку, приложив к факсу заказ на один насос каждого типа (дилер хотел «сначала попробовать рынок»).

Другой дистрибьютор сказал ему, что он хотел бы складировать и продавать веберовские насосы, однако:

— Ваши конкуренты дают мне гораздо более выгодные цены, а торговля в данный момент идет так плохо, что я вообще не делаю новых заказов.

Это принесло дистрибьютору 20-процентную скидку.

Куда бы ни отправлялся Хельмут, он всюду слышал различные варианты одной и той же истории. Следующий факс в Гамбург гласил, что он «вынужден» сделать скидки от 15 (если ему очень повезет) до 30 процентов (если повезет меньше).

К тому времени, как он вернулся в Йоханнесбург, он был абсолютно убежден, что насосы Вебера не смогут закрепиться в Южной Африке, если он будет следовать «нелепой» ценовой политике своей компании.

Тренируем персонал по части доходов и потерь

Основатель известной семейной компании был озадачен уровнем доходов — самым низким за последние шесть месяцев. Фирма поставляла непищевые (сопутствующие) товары крупным супермаркетам. И, хотя товары компании были под постоянным прессингом со стороны конкурентов, уровень продаж все-таки выглядел более обнадеживающе, чем 30 месяцев назад, в условиях экономического спада.

Анализ ситуации вскоре выявил источник проблем: работники отдела сбыта делали скидки в цене, чтобы только получить заказ. Индивидуальные скидки (часто они их давали просто потому, что об этом просил покупатель) были сами по себе небольшими, но в сумме давали огромную цифру. Все эти сделки стоили компании £850 000 в год, то есть сокращали доходы именно на эту сумму. Более того, поскольку компания платила своим агентам комиссионные в случае достижения ими запланированного объема продаж, то теряла на этом дважды!

Президент пригласил к себе весь торговый персонал и провел с ним пятиминутный курс на тему «Как избежать банкротства и сохранить свое рабочее место». В нескольких словах он объяснил собравшимся, как функционирует бизнес.

— Каждые десять процентов скидки, которые вы раздаете налево и направо, — сказал он, — уменьшают ваш вклад в прибыли компании наполовину.

Его арифметика была абсолютно точной — как были точными и замечания о том, что те, кто постоянно наносит ущерб прибыли, скоро оказываются без всякой прибыли, а равно и без работы.

— Если вы продаете местному магазину наших товаров на £100, — сказал он, — это вовсе не означает, что мы заработали £100. Нам приходится платить поставщикам отпускную цену плюс расходовать деньги на продажу товара (включая, кстати, и вашу зарплату).

— Мой главный бухгалтер, — продолжал президент, — называет это стоимостью продажи. Я называю это просто: £60. Если вычесть их из £100, то остается £40. Однако не стоит тешить себя иллюзиями насчет того, что мы заработали £40. Вам следовало бы знать, что из этих денег нам надо платить за складские помещения, офисы, административный персонал (который, как правило, получает куда как меньше, чем вы). Эти расходы составляют £30. Их не избежать, во всяком случае так убежден наш административный менеджер.

Президент имел в виду одного из своих сыновей.

— Он уверяет меня, что эти деньги приходится платить независимо от уровня продаж и ситуации на рынке.

Президент сделал паузу и написал на доске:

«£100 минус стоимость продажи £60 равно £40, минус накладные расходы £30 равно £10».

Он подчеркнул последнюю цифру «£10» и написал рядом слово «ДОХОД».

— На уровне дохода десять процентов мы в состоянии выжить, но разве что едва-едва, — заверил президент своих слушателей, некоторые из которых явно подсчитывали, на какую долю этих доходов они смогут рассчитывать при очередной аттестации.

— Однако, — продолжал президент, — когда вы по доброте душевной даете клиенту скидку 15 процентов, иногда просто потому, что клиент намекнул на нее, что происходит с прибылями компании?

Он не стал дожидаться ответа, а вместо этого вернулся к доске. На этот раз он написал:

«£85 минус стоимость продажи £60 равно £25, минус накладные расходы £30 равно минус £5».

Цифру «£5» он обвел жирным красным кругом, а рядом написал: «ПОТЕРИ».

— Этим-то, дамы и господа, все вы занимаетесь время от времени, а некоторые из вас — постоянно и без перерыва. Компании это обходится в £850 000 в год. Эти £850 000 нужны нам, чтобы расширять бизнес, обновлять региональные склады, выпускать новые линейки товаров и... — здесь он сделал паузу, — выплачивать ваши комиссионные.

Хельмут пришел в ужас, когда дистрибьютор из Ист-Лондона обвинил его в «попытке монополистической эксплуатации потребностей южноафриканцев в добротных насосах». Он тут же отправил в Германию факс, сообщая, что дал дилеру 30-процентную скидку, поскольку тот заявил, что его «бюджет на насосы не позволяет запустить веберовскую серию».

Дилер в Кейптауне обвинил его в «снятии сливок с цены». Хельмут не понял, что это значит (и отправил факс домой с просьбой разъяснить загадочный термин). Результат: приступ депрессии у Хельмута и 15-процентная скидка для дилера.

Когда изрядно подвыпивший покупатель в Блумфонтейне обвинил его в «наглой погоне за наживой», он понял, каково это: *одновременно* чувствовать вину и знать, что тебя подставили. Поэтому в ответ на заявление о том, что «мои клиенты в жизни не заплатят такую цену за насос», он по уже заведенной привычке дал дилеру солидную скидку.

Со временем Хельмут дошел до состояния, когда уже просто боялся слышать о высоких ценах на веберовские насосы. Причем боялся до такой степени, что сам принимался подвергать собственные цены сомнению в самом начале переговоров — и предлагал скидку сам, как только ему казалось, что дилер вот-вот затронет этот вопрос.

Во что обходится конкуренция

Вернуться от самоубийственной ценовой политики к экономичным ценам не так просто в бизнесе грузовых перевозок.

Клиенты не любят повышения цен, особенно когда другие компании удерживают цены на уровне ниже ваших.

Одна судоходная компания решила порвать с тактикой безумных демпинговых цен, которые в 1982 году были почти неизбежными в их бизнесе, и начала взимать дополнительный сбор \$275 за условную тонну груза.

— Расценки необходимо поднять сегодня, если мы не хотим, чтобы они запредельно взлетели завтра, — заявили представители компании. — Расценки должны обеспечивать разумную рентабельность предприятия.

— Мы вкладываем полученные доходы в увеличение эффективности наших операций, — сказали они. — А от этого выигрывают в первую очередь наши клиенты.

Далее они предложили своим клиентам подумать, что произойдет с расценками через год, если ценовая война вынудит их компанию уйти из бизнеса.

В этом суть всех ценовых войн: выжить самых слабых с рынка.

Но у вас есть выбор — еще до того, как ценовая война началась. Держитесь от нее подальше и не допускайте в свой бизнес тех, кто готов обрушивать собственные цены!

У Хельмута не было ни малейших сомнений в том, что он понял

главную причину, мешающую его компании закрепиться в Южной Африке. Причиной этой, по его разумению, была цена.

Он слал факсы отцу, уверяя его, что люди из отдела маркетинга абсолютно неверно структурировали цены, что конкуренция оказалась немыслимой и даже просто бандитской. Да, ему все-таки удавалось поддерживать дилерский интерес к насосам Вебера, но только за счет ценовых и прочих уступок.

Он отсылал домой леденящие душу рассказы о «насосном демпинге», затеянном японцами, французами и британцами. Они все были в сговоре! Они налетали на дилеров и продавали им насосы «себе в убыток» — лишь бы не допустить на рынок веберовские насосы! Представители одной японской фирмы — как доверительно сообщил ему один дилер в Вест-Сомерсете — даже получили инструкции: «Всегда называть цену ниже той, что запрашивает за свои насосы Вебер».

«Как честный человек может конкурировать с этой шайкой разбойников?» — спрашивал Хельмут отца. Он просил предоставить ему такую же свободу действий, чтобы он мог хоть как-то впихнуть веберовские насосы на местные склады. «Если японцы выкидывают такие фокусы, занижая цены, мы должны показать им, что такое по-настоящему низкая цена!»

Когда его отец прочитал этот факс, он в отчаянии схватился за голову и в течение часа не принимал никого, пытаясь хоть как-то прийти в себя. Потом он позвонил жене, чтобы рассказать ей, какого идиота она родила, — и отправил Хельмуту факс с приказом немедленно возвращаться в Гамбург.

Когда Хельмут наконец появился в офисе, отдохнув несколько дней, пока Вебер-старший решал, что делать с сыночком, его вызвали к Фрицу, менеджеру отдела маркетинга. Фриц вручил Хельмуту целую пачку бумаги и карандаш, после чего потребовал в деталях описать все, что с ним происходило.

Его отчет — по каждому клиенту — был внимательно изучен и возвращен Хельмуту с комментариями и вопросами на полях. Ему велели четко сформулировать, что каждый из дилеров говорил о ценах на веберовские насосы — «и, пожалуйста, в тех же самых выражениях».

Хельмут потел над заданием не один день, но все-таки выполнил его, после чего был вызван в офис Фрица. Вебер-младший не без оснований

полагал, что его специально пропускают через мясорубку — а он вовсе не намерен выступать в роли мальчика для битья.

Фриц успокоил его, с порога дав понять, что после того, что Хельмут сделал для компании в Южной Африке, ему сложно будет побить собственный рекорд идиотизма. Каждый когда-нибудь да совершал такие ошибки, сказал Фриц (правда, не с таким размахом, добавил он про себя), и каждому приходилось учиться на них, чтобы не делать ничего подобного впредь.

— В чем, по-твоему, заключается самая серьезная проблема с веберовскими насосами на южноафриканском рынке? — спросил он.

— Безоговорочно в том, что наши цены чересчур завышены, — ответил Хельмут.

— Хорошо, примем пока этот вариант. Вопрос: как ты узнал, что цены слишком высоки?

— Потому что дилеры сказали мне, что не будут покупать насосы по таким ценам.

— Они все рассказывали одну и ту же историю о ценах или их истории как-то разнились? — поинтересовался Фриц.

— Одну и ту же историю.

— Интересно, — задумчиво произнес Фриц. — Тогда как ты объяснишь, что в твоём отчете по каждому клиенту ты упоминаешь в каждом случае не одну, а несколько причин, заставлявших их считать цены слишком высокими?

— Не понимаю, куда вы клоните, — озадаченно сказал Хельмут.

— Что ж, сейчас покажу.

Фриц перевернул первую страницу сброшюрованных плакатов, висевших на стойке в углу, и прочитал:

«Насосы Вебера отпускаются по слишком высокой цене, поэтому дилерская маржа слишком мала».

«Это больше того, что я платил за такие же насосы в прошлом году».

«Ваши конкуренты предлагают мне более умеренные цены».

«Мой бюджет на насосы не позволяет мне закупать их по таким ценам».

Закончив, Фриц спросил Хельмута, согласен ли он с тем, что все это

были фразы из его собственного отчета. Вебер-младший хмуро буркнул «Раз вы так говорите» и кивнул, хотя не мог бы поручиться за каждое слово.

— Идентичны ли все эти высказывания? — спросил Фриц.

— Ну да. Они ведь о том, что наши цены слишком высоки! — заявил Хельмут.

— Здесь и кроется твоя ошибка, Хельмут. Фразы эти вовсе не идентичны. Это разные ноты одной и той же песни «Пусть Рухнут Ваши Цены». И дилерам, как Иисусу Навину в битве у Иерихона, достаточно было протрубить одну ноту, как с твоими ценами произошло именно это — они тут же рухнули, как иерихонские стены.

Хельмут подумал, что это отчасти несправедливо, но ничего не сказал, позволив Фрицу продолжить свою лекцию.

— Цена была их орудием давления на тебя, чтобы ты пошел на уступки. То, что ты отвечал снижением цен, еще не делает цену *главным* барьером в заключении сделки. И обрушивание цен тоже не приводило к заказу автоматически — это можно видеть по тому, сколько раз ты предлагал скидки, но заказа так и не получил.

— То есть? — спросил Хельмут. — Все сделки, которых я добился, потребовали снижения цен. Может быть, в остальных случаях я просто недостаточно снизил цены!

Это заявление вызвало довольно громкий вздох Фрица, однако он терпеливо продолжал:

— Задайся вопросом: какой интерес преследовал дилер, заставляя тебя снизить цену? Оставим пока в стороне вопрос о том, говорил ли он тебе правду о ситуации на рынке.

— Ну, я *полагаю*, что, возможно, он старался добиться более значительной маржи для себя — в случае, если я снижу цену, а он сможет удержаться на уровне рыночных цен. Однако на самом деле в Южной Африке все обстоит иначе. А уж конкуренция там просто ужасающая.

Конкурировать до вылета из бизнеса

Оглядываясь на ценовую войну 1980–1982 гг. между перевозчиками грузов в Северной Атлантике, можно подумать, что они совершенно не понимали, что они делают.

Однако это не совсем так.

Глава US Flying Tigers Corporation, вне всякого сомнения, понимал, к чему ведет ценовая война.

В 1981 году он предупредил и клиентов, и перевозчиков:

— Грузоотправителям в краткосрочной перспективе может казаться, что они только выигрывают от низких расценок. Однако в долгосрочной перспективе они проиграют, если частные линии будут выдавлены с рынка. В этом случае потребитель будет вынужден иметь дело с перевозчиками на государственных субсидиях, которые могут позволить себе нести убытки. Это авиалинии с низкой эффективностью, а цена их услуг неизбежно и резко возрастет, как только рядом не будет никого, кто мог бы этот процесс остановить.

Вся эта война, добавил президент US Flying Tigers Corporation, вызвана «нездоровой ситуацией, в которой авиалинии пытаются удержать свою долю на рынке любым способом, включая расценки, которые абсолютно невозможно оправдать с точки зрения экономики».

— Откуда тебе известно, что конкуренция и впрямь страшная?

— Во-первых, я и сам мог это видеть, — Хельмут начинал раздражаться.

— К тому же дилеры лучше нас знают собственный рынок.

— Хорошо, — сказал Фриц, — давай для примера возьмем проблему с дилерским бюджетом. Откуда ты знаешь, чем и насколько ограничен его бюджет?

— А, этот случай я помню. Он сказал мне, что насосы составляют только пять процентов его продаж, и даже показал полки, на которых лежали модели Yahatsu. Они занимали всего три полки — на весь склад! — победно завершил свою тираду Хельмут.

— А фраза насчет более низких цен конкурентов?

— Ну, это-то я слышал практически от всех и каждого, — ответил Хельмут.

— Не сомневаюсь, что так оно и было. А ты не подумал, что они могут это говорить всем и каждому? Если бы они сказали тебе, что цены конкурентов выше, чем наши, — ты поднял бы свою цену или понизил ее?

— Поднял, — начал было Хельмут, но тут до него дошло, какой вывод следует из сказанного. — Я, кажется, понимаю, что ты имеешь в виду.

— Надеюсь. Еще один вариант: насчет того, что покупатель не заплатит

такой цены за насос. Сколько насосов мы продаем каждый год? Десять тысяч? Плюс все запасные части? Стала ли цена барьером для тех, кто все эти насосы купил?

— Нет, но это не доказывает, что по тем же ценам нам удастся продавать и в Южной Африке, — заявил Хельмут.

— Может, да, может, нет, но я думаю, что шансы на то, что Южная Африка как рынок в корне отличается от всего остального мира, крайне невелики. В конце концов, учитывая ставку конвертации, я сказал бы, что наши насосы сейчас дороже всего в Соединенных Штатах — а это наш второй по величине рынок. Мы даже продаем насосы в Японию, то есть практически под боком главного завода Yahatsu.

— Значит, я немножко погорячился со скидками. В следующий раз буду умнее, — сказал Хельмут.

— Скидки в цене были только частью проблемы, — парировал Фриц. — Ты уступал в условиях кредитов, возврате непроданных насосов, бесплатной инвентаризации, согласии на поставки CIF — ты раздавал все вчистую. И все это — вдобавок к скидкам в цене. Ты хоть представляешь, во что это выливается в сумме? Нет, не надо гадать. Я тебе сам скажу. На данный момент Вебер почти даром раздает свои насосы богатейшей стране на всем африканском континенте, в то время как по всей остальной Африке мы продаем те же насосы с прибылью, включая и поставку отреставрированных агрегатов в Чад. Было бы дешевле просто топить их в Рейне — мы хотя бы сэкономили на перевозках!

Воцарилось тягостное молчание. Потом Хельмут тихо произнес:

— И что же мне делать теперь?

— Как насчет устроиться на работу к нашим конкурентам? — прошептал Фриц.

Бедолага Хельмут. Боевое крещение прошло по полной программе. У компании ушло несколько лет на то, чтобы выбраться из ямы, в которую Вебер-младший ее загнал.

Дело было не только в ценовых уступках, сделанных им, но и в том, что он полностью сдавал и все остальные позиции, как *только начинал верить в то, что цена была главным препятствием для заключения сделки.*

Одно из двух главных качеств успешного переговорщика — умение отразить вызов, брошенный его цене. Второе — умение этот вызов

бросить.

Комментарии к тесту на самооценку № 20

1.

- а) Каждый переговорщик в начале карьеры считает, что так оно и есть, да и потом такая мысль время от времени приходит в голову. Но это совершенно неверно. В любом случае отдел маркетинга не станет менять свою политику только потому, что получил один-единственный факс от какого-то Осла.
- б) Да. То, что вы слышите, — это то, что говорят покупатели повсюду. Уверен, что такой Лис, как вы, знает об этом давным-давно.
- с) Вы Овца, слабеющая под давлением, которая со временем может превратиться в настоящего «убийцу собственных цен».
- д) Да вы уже состоявшийся «убийца»! И, безусловно, Овца.

2.

- а) Каждая Овца, продающая что-либо, заявляет нечто подобное. Если это правда, он и так об этом знает, если нет — вы его только разозлите.
- б) Первый шаг Овцы к обрушиванию цены.
- с) Может быть неплохим шагом Лиса, если это действительно отражает разницу между вами и вашими конкурентами.

3.

- а) Вы не прирожденный «убийца цен», но все равно — Овца.
- б) Вы — жестокий «убийца», да еще и с повадками Осла.
- с) Гораздо лучше, и вполне в стиле Лиса.

Не меняйте цену — измените пакет предложений, или Как добиться более выгодной сделки

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 21

1. Вы — специалист по морскому бурению. В Сингапуре на вас вышел инженер-консультант с предложением поработать на их компанию по двухлетнему контракту. В письме-предложении названа зарплата, которая практически не отличается от той, что вы получаете, работая на норвежскую компанию в Ставангере. Вы:
 - a) скажете им, что хотите большей зарплаты;
 - b) назовете цифру, которая бы вас устроила;
 - c) назовете еще более высокую цифру, а потом предложите компромисс между их предложением и вашим требованием?
2. Клиент выразил резкое несогласие с вашим ценовым предложением. При этом он даже не намекнул на то, как можно исправить ситуацию. Вы:
 - a) скажете «нет» любым попыткам снизить цену;
 - b) поинтересуетесь, что он может предложить;
 - c) спросите, почему он возражает против цены;
 - d) сделаете новое предложение сами?
3. Вы ведете переговоры о проведении выездного тренинга для торгового персонала страховой компании. Они обеспокоены расходами на все мероприятие, поэтому давят на вас, требуя снизить стоимость вашей презентации. При этом они намекают, что, если ваша цена не будет снижена, они не смогут провести ни этот курс, ни три последующих, в которых предполагали задействовать вас. Вы:
 - a) рассмотрите вместе с ними их предложение и выясните, какие необходимые детали они смогут обеспечить сами, чтобы вы могли не включать их в оплату;
 - b) займете жесткую позицию ввиду высокого качества ваших презентаций и того роста продаж, который страховая компания получит в будущем, если намеченный тренинг

будет проведен;
с) выясните, какова их «лучшая цена», и согласитесь на нее, если она достаточно близка к названной вами?

В 1801 году маленький флот лорда Нельсона залег в дрейф прямо у стен датских островных фортов, окруженных внушавшими страх боевыми кораблями, которые стерегли вход в бухту Копенгагена. Тревожное чувство охватило многих из британских моряков, потрясенно взиравших на эту чудовищную армаду.

Однако Нельсон в своей обычной манере записал в дневнике, что «все это выглядело страшным только для тех, кому стоило бы играть в войну с детьми».

Таким же точно образом обстоит дело и с восприятием оппонента на переговорах. Ваши оппоненты редко оказываются такими грозными и могучими, какими кажутся на первый взгляд. Непобедимыми они представляются лишь тем, кому «стоило бы играть в переговоры с детьми».

Тем, кому страшно даже взглянуть на оппонента, стоит почаще вспоминать спокойную реакцию адмирала Нельсона, а еще лучше — стараться подражать его несгибаемой стойкости!

Конечно, отсюда не следует, что стойкость знаменитого адмирала — это все, что нужно для успеха. Нельсон едва не проиграл битву за Копенгаген, ставшую одним из самых кровавых морских сражений в истории Великобритании. Помимо стойкости надо еще уметь делать то, что делаешь. Но, если вы сдаетесь, даже не вступив в бой, на вас будут просто ездить верхом.

Эта глава — об одном из главных качеств профессионального переговорщика: умении отражать вызов, брошенный искушенным и мощным противником.

Из предыдущей главы мы узнали, почему названную вами цену всегда будут подвергать сомнению — потому что это очевидная мишень! Вспомните реакцию Хельмута Вебера, когда он буквально рассыпался под любым давлением. Вполне естественно, что его оппоненты не ограничивались только давлением на цены, а наступали по всем фронтам: условия кредитов, доставка, страховка, запасные части, возврат, обучение

персонала и т.д.

Если вы уступаете под давлением, то открываете двери для атаки на каждый пункт вашего предложения (а возможно, и на некоторые другие аспекты, которые, как вы считали, вообще не могут являться предметом переговоров).

Камикадзе авиационной промышленности

Одна из наиболее конкурентных сфер бизнеса в мире — производство двигателей для самолетов. На рынке доминируют три-четыре больших корпорации, а конкуренция между ними совершенно убийственная — в стиле настоящих камикадзе!

Все это началось, когда General Electric сражался с Pratt & Whitney за контракты на поставку турбин для «боингов-767» и аэробусов A310.

«Подарки», которые они навязывали покупателям лайнеров, достигали 40 процентов начальной цены двигателей!

Предложение, от которого невозможно отказаться, «убедило» и саудовцев. Они предпочли Pratt JT9 двигателям Rolls Royce RB 211. Естественно, Rolls тут же обвинил конкурентов в «покупке» заказов.

Они заявили, что Pratt предлагает дешевые запчасти, дешевую систему обучения, бесплатное техобслуживание, бесплатную переборку отлетающих двигателей, бесплатный доступ к своим ремонтным базам во всем мире и даже специальное финансирование.

И все это предлагалось богатейшей стране в мире. Неудивительно, что Саудовская Аравия пошла на эту сделку — если вам платят миллионы долларов ни за что, это куда как лучше, чем получать те же деньги за экспорт нефти!

Как только обрушиваются цены, за ними следует и все остальное! Потому-то так важно удерживать вашу цену до последнего.

И как же вы будете это делать?

Упрямо повторяя «нет»? Отказываясь от сделки? Используя политику жестко фиксированных цен?

Вовсе нет.

Идея фиксированных цен предполагает фиксированный пакет предложений, а я вам объясню, почему в природе нет фиксированных цен.

Потому что в природе нет фиксированных пакетов предложений.

Все, что является предметом торга, для разных людей воплощает разные свойства и качества. Возьмем для примера стул.

Я вижу в нем предмет мебели, на котором можно удобно сидеть.

Кто-то другой видит в нем предмет украшения.

Третий — антиквариат.

Четвертый — предмет для сценической декорации.

Пятый — вложение капитала.

Шестой — дрова для растопки камина.

Седьмой — ненужный старый хлам.

Восьмой — свадебный подарок.

Девятый — еще одну дыру в банковском счете.

Десятый — часть собственного имиджа.

И так далее.

Атрибуты, которые люди видят в одном и том же предмете, варьируются до бесконечности — как и сами люди. А восприятие человеком данного предмета может меняться — и меняется. Модная сегодня мебель — это завтрашний хлам (для особо «продвинутых» с точностью до наоборот).

Кроме того, черный стул может не годиться в качестве свадебного подарка, но вполне может стать элементом сценической декорации. Предложите покупателю белый стул — и отношение к покупке у него изменится с тем, чтобы измениться снова, когда будет названа цена!

Люди не покупают вещи — они покупают то, для чего эти вещи *служат*. А это может быть осязаемым или нет, специфическим для одного конкретного человека или общим для всех и каждого. Иногда мы смиряемся с вещью, которая не вполне отвечает нашим потребностям. В других ситуациях мы настаиваем на том, чтобы приобретаемая вещь отвечала нашим потребностям полностью. Это основа основ любых операций купли-продажи. Выясни потребности покупателя, подгони то, что ты продаешь, под эти потребности — и получи деньги. Найди вещь, отвечающую твоим потребностям, — и ты не пожалеешь о покупке.

В принципе, цена какого-то конкретного предмета — это столько, сколько человек готов за него заплатить. Покупатель просто сравнивает

степень полезности вещи для себя, с суммой денег, которую за эту вещь требует продавец.

Если покупатель недоволен запрошенной ценой, то, возможно, он не считает, что те качества, ради которых он совершает покупку, стоят тех денег, которые вы хотели бы получить. И наоборот: если он убежден, что эти качества представляют большую ценность *для него*, то мог бы заплатить за покупку гораздо большую сумму — о чем он, скорее всего, вам не скажет.

Однако есть и другие причины, по которым покупатель может не согласиться на вашу цену.

1. Чаще всего он просто проверяет, насколько твердо вы намерены держаться названной цены.
2. Он может быть жлобом (некоторые люди ненавидят тратить даже один пенс) или просто вульгарным типом.
3. Он действительно считает, что вы хотите его обобрать.
4. Эта цена может быть ему не по карману (буфет Матушки Хаббард и вправду пустой).
5. Ему может нравиться сам процесс торга (вот это молодец!).
6. Он может воспользоваться вашей скидкой, играя против ваших конкурентов («голландский аукцион»¹⁵).
7. Он может использовать вопрос цены как предлог для того, чтобы выйти из торгов.

Вы вряд ли будете знать заранее, какое из этих соображений стоит за вызовом, брошенным вашей цене, — еще одна проблема для переговорщика!

Первое, что следует сделать, сталкиваясь с ценовым вызовом — как, кстати, и во всех остальных критических моментах переговоров, — это спросить: «Почему?»

Однако не стоит простодушно принимать на веру любой ответ оппонента. Ему придется подкрепить свою позицию какими-то аргументами. Он уже не сможет надеяться на то, что, коль скоро он объявил вашу цену слишком высокой (или слишком низкой, в зависимости от того, в какой роли он выступает), то цена и становится *главным* барьером в заключении сделки — а значит, вам придется снизить свои требования.

Сбросить цену потому, что ее подвергли сомнению, — худшее, что вы можете сделать. Рассматривая возможные причины подобного вызова, мы видели, что простое снижение цены ни в одном из этих случаев не является лучшим ходом — в этом и заключалась принципиальная ошибка Хельмута в Южной Африке. Если оппонент, атакуя названную цену, испытывает таким образом вашу твердость, вряд ли стоит демонстрировать отсутствие этой твердости, тут же давая ему скидку. Он будет требовать большего, пока не убедится, что требовать уже попросту нечего. Но даже и в этом случае он может не согласиться на сделку, а потому вам следует держаться того, с чего вы начали.

Вульгарность — качество, которому трудно что-либо противопоставить, а процветает она практически во всех уголках нашей планеты. Вульгарность не ограничивается каким-то определенным классом, расой, политической системой, религией, национальностью или любым другим сообществом.

Она особенно развита среди людей, знающих *цену* вещам, но понятия не имеющих об их *ценности*. Поскольку сокращение цены вещи не увеличивает ее ценность, то нет никакого смысла это делать.

Что касается людей, которые считают, что вы норовите их обобрать, нет более надежного способа укрепить их подозрения, чем снизить цену! Человек, которому не по карману то, что вы продаете, может быть заинтересован в другой покупке — ваша задача найти, что ему предложить (более подробно на эту тему — ниже). Тот, кто любит сам процесс торга, — вообще не проблема. Более того, это, возможно, наилучший для вас партнер в переговорах.

Если же вам кажется, что потенциальный покупатель использует вас как трамплин в «голландском аукционе» для давления на ваших конкурентов, вы никоим образом не расстроите его планов, снизив цену, — ведь именно этого он от вас и добивается.

Точно так же обстоят дела и с покупателем, который атакует вашу цену для того, чтобы выйти из торгов. Что бы вы ни делали со своей ценой — за исключением совсем уж унижительных вариантов, вы не сможете удержать в игре того, кто хочет из нее выйти.

Скорее, ваша скидка даст ему еще один повод для несогласия: «Если теперь вы продаете ваш катер на 20 процентов дешевле, значит, вы с самого начала пытались меня надуть!»

Так как же надо отвечать на вызов, брошенный вашей цене?

Лишь незначительная часть всех сделок осуществляется только в результате договоренности о цене. Почти всегда в игре участвует более чем одна переменная — а там, где есть множество переменных, есть и поле для торга. Следовательно, сомнение по поводу цены — это сомнение в одной из многих переменных, по которым может вестись торг.

Мы уже знаем, что, если поддаться ценовому вызову, нападкам подвергнутся все составляющие вашего предложения. Поэтому следует подумать над тем, как использовать эти составляющие, чтобы защитить цену. Если покупатель хочет изменить цену, для вас вполне разумно изменить что-то в других составляющих. Сделайте это непременно условием: если меняется ситуация с одной переменной, то в качестве компенсации какие-то другие составляющие общего пакета также должны быть изменены.

Такую стратегию можно выразить одной фразой:

Для этого пакета предложений — эта цена, для другой цены — другой пакет.

Я могу проиллюстрировать, как работает такая стратегия, на примере новых походов Хельмута Вебера. После фиаско в Южной Африке он решил уволиться и начать с нуля — однако не у конкурентов, как язвительно посоветовал ему директор маркетинга, а в совершенно новой для него сфере.

Стимулом к возрождению Хельмута стала известная немецкая страсть к шоколаду. Немцы яростно конкурируют с австрийцами и швейцарцами в производстве шоколадных деликатесов. Шоколад для немцев — как сыр для французов. В Германии сотни видов и сортов шоколада, а некоторые из них можно купить только там, где они производятся.

Шоколад изготавливают из бобов какао, а какао ввозится из Западной Африки. Бобы какао растут в Гане, Нигерии, Того, Кот-д'Ивуаре и Камеруне, откуда они перевозятся в Европу в мешках весом 130 фунтов. Здесь их обрабатывают и продают производителям шоколада, которые добавляют к какао другие ингредиенты (в основном молоко и сахар, но также орехи, изюм, сливки и джем) в соответствии со своими собственными рецептами. Часть шоколада выходит к потребителю в виде популярных марок для торговых сетей, часть — для продажи на месте. Упаковка и маркетинг этих марок — чрезвычайно дифференцированный

бизнес, в котором задействованы некоторые крупные компании и огромное множество малых.

Именно в этот бизнес и ринулся Хельмут, избравший для себя роль брокера. Поначалу им двигало страстное желание доказать отцу, что он на что-то способен. Позднее, однако, он полюбил свою работу. Тогда-то Хельмут и открыл для себя, что такое упаковка. Нет, не та мишура, в которую обычно заворачивают шоколадки, а стратегия, которой пользуются переговорщики в торгах.

Шоколад, как и насосы, — да и любая другая продукция — имеет цену.

В рыночной экономике цена — это великий контейнер с информацией, эффективный индикатор того, какова позиция продукта в структуре спроса и предложения.

Но не хлебом единым жив человек — и не одной лишь ценой руководствуется он, покупая шоколад. Переработчики какао, закупающие тонны бобов каждый месяц, тоже озабочены не одной лишь ценой. Если бы это было действительно так, они кончили бы тем, что стали производить низкокачественный продукт. При репутации производителей продукции низкого — или даже нестабильного — качества их уровень продаж неизбежно снизился бы. Поэтому качество какао-бобов и постоянство этого качества — чрезвычайно важная составляющая сделок, которые они заключают с поставщиками бобов из Западной Африки.

Качество — это, скорее, техническая переменная. Не все колебания в качестве какао принципиально важны для устойчиво качественного производства любого типа шоколада. В принципе, все зависит от того, для какого типа шоколада используется конкретная партия переработанных бобов.

Хельмуту пришлось научиться покупать переработанное какао так, чтобы найти правильный баланс между ценой и минимальными требованиями к качеству в соответствии с каждым продуктом. Например, кулинарный шоколад может изготавливаться из какао более низкого качества, чем шоколад кондитерский. Для шоколада самого высокого класса — вроде того, что мы дарим своим любимым, — требуется и высококачественный какао-сырец.

У некоторых переработчиков бобов контроль качества поставлен настолько надежно, что изготовители шоколада могут редко производить выборку образцов с меньшим риском брака. Качество продукции других

поставщиков — это уже отчасти лотерея, а процент брака в производстве шоколада может оказаться довольно серьезным.

Качественная составляющая добавляет к предмету дискуссий еще целый ряд переменных: критерии инспекции, правила возврата товара, кредит или замена забракованных партий, оплата по получении или после обработки и т.д.

Эти переменные должны были быть рассмотрены в процессе обсуждения цен. Если переработчик пытался поднять цену, Хельмут соответственно пересматривал остальные предложения в пакете, принимая во внимание риск, который брала на себя его компания, и изменяя схемы компенсации и оплаты.

Бывало так, что он соглашался на более высокую цену за тонну какао, если поставщик, в свою очередь, соглашался на отсрочку оплаты и более жесткие требования к качеству. Иногда все происходило наоборот, тогда цена понижалась, но и прочие условия становились более мягкими.

И уж, конечно, Хельмут не менял предложенную им цену только потому, что поставщик говорил ему, какая «страшная» конкуренция имеет место в шоколадном бизнесе, или упрекал Хельмута в том, что его цены слишком низки. Это не значило, что Хельмута не заботила конкуренция. Напротив, первой его целью стало узнать как можно больше о бизнесе, в который он окунулся, а также о том, как структурировано все шоколадное производство. Он выяснил, как в реальности обстоят дела с конкуренцией и как она влияет на ситуацию. В результате он ни разу не поддался на сказки и «ужастики», которыми его потчевали и переработчики какао, и производители шоколада. Он потерял счет тому, сколько раз покупатели говорили ему (конечно же, «по секрету») о какой-нибудь голландской, датской, швейцарской компании (национальная принадлежность фирмы всякий раз менялась, а однажды ему довелось услышать о японском поставщике!), представителям которой были даны инструкции «стараться снизить любую цену, которую будет предлагать компания Вебера».

Хельмут заинтересовался переработчиками из вполне здорового желания обеспечить бесперебойные поставки для своих клиентов — производителей шоколада. Если переработчик полностью зависел от поставок какао из какой-нибудь одной западноафриканской страны, Хельмут брал это на заметку, особенно если политическая ситуация в стране-экспортере была нестабильной.

Перспективы (весьма вероятные) или состоявшийся факт (частое явление) военного переворота определяли то, как Хельмут подходил к контракту на поставки и как покупатель, и как продавец. С теми переработчиками, которые не зависели лишь от одного источника поставок, Хельмуту приходилось решать вопросы совместимости разных сортов какао, получаемого из разных стран.

Качество такой смеси влияло на цену, которую он готов был платить за тонну сырья, или на условия кредитов, которых он добивался, — а также на цену, которую Хельмут мог потребовать от производителей шоколада. Они же, в свою очередь, хотели знать происхождение какао-сырца, который Хельмут им поставлял.

В периоды обострения политической ситуации в странах-экспортерах или катастрофического неурожая менялись и условия оплаты, оговариваемые Хельмутом при расчетах с поставщиками. Если поставки грозили стать нерегулярными, этот риск компенсировался более значительной отсрочкой оплаты. Если поставки были гарантированными, срок выплат по ним сокращался. Иногда сроки оплаты оставались прежними, но менялась цена за тонну.

При этом всегда существовала возможность заключения долгосрочных контрактов — по меньшей мере с некоторыми из поставщиков. Хельмуту приходилось делать выбор: оказаться связанным контрактом, цена которого может оказаться завышенной, или рискнуть тем, что поставщик откажется от договора, если предложенная цена будет недостаточной.

Таким образом, во всех переговорах наличествовал разный набор переменных, которые необходимо было принять во внимание. И Хельмут прекрасно научился тому, как «упаковать» наилучшую возможную сделку из всех наличествующих вариантов.

Сырец, зарезервированный для компании Хельмута, — а количество его колебалось от десятков до тысяч тонн — мог храниться на складах поставщика (за чей счет?) или у Хельмута (под чей риск?). Он мог доставляться в бункерах (кто за них платит?) или в контейнерах (кто их владелец?).

Переговорщикам надо было решить, кто будет отвечать за переработанное какао, если оно хранится на их складах, а также решать, каким будет минимальный доступный объем, если понадобятся срочные поставки. Это лишь некоторые из переменных, с которыми Хельмуту

приходилось иметь дело на переговорах с поставщиками.

Он покупал переработанное какао только для того, чтобы продавать его производителям шоколада, то есть выступал и покупателем, и продавцом. При случае Хельмут заключал сделки и с розничными торговцами (он даже собирался выпускать свой собственный шоколад — «Африканское наслаждение»).

При продаже в игру входили те же самые переменные. Производителям необходимо постоянство качества и поставок. Причем уровень поставок может меняться в зависимости от производственного цикла. Скажем, к Рождеству нужно выпускать больше шоколада, чем в летний сезон.

Вот лишь некоторые вопросы, которые должны быть рассмотрены как составные части пакета предложений: у кого хранятся невостребованные пока запасы какао? Кто, когда и как платит за какао в промежутке между заключением контракта и доставкой? До какой степени изменения цены могут влиять на порядок возврата или обмена низкокачественного или поврежденного продукта? Какую часть своего рекламного бюджета производитель намерен потратить на рекламу данного бренда и какое влияние это окажет на уровень заказов, поступающих от торговых сетей?

И так далее и тому подобное. Число составных элементов переговоров даже по такому простому продукту, как шоколад, может быть очень большим.

В вашей деятельности, независимо от того, продаете вы или покупаете, существует множество составляющих переговоров, о которых вы редко задумываетесь — если задумываетесь вообще. Настало время это сделать, потому что именно в компонентах предмета переговоров вы обнаружите инструменты защиты ваших цен.

На наших семинарах мы просим участников определить все подлежащие обсуждению компоненты в их бизнес-переговорах. Полученные результаты порой оказываются неожиданными и для опытных бизнесменов.

Привычный подход к делу зачастую исключает из рассмотрения даже абсолютно очевидные компоненты, что неизбежно уменьшает возможности переговорщика «упаковать» договорное соглашение в соответствии со своими интересами. Постоянный мониторинг и пересмотр компонентов, подлежащих обсуждению, необходим для успешного ведения переговоров.

Во время курса, проводившегося для одной из транснациональных корпораций, ее местные филиалы на своих семинарах составили списки компонентов переговоров, которые напрямую противоречили друг другу!

Было чрезвычайно поучительно наблюдать, как они поочередно объясняли, почему обозначили какие-то компоненты пакета соглашений как «не подлежащие обсуждению», в то время как их коллеги из других филиалов считали те же переменные «обсуждаемыми». Дело приобрело еще более интересный оборот, когда канадцы рассказали, что ведут переговоры по ряду вопросов, которые англичане традиционно выводили за рамки переговоров. Англичане сразу поняли, почему в последние годы они потеряли целый ряд контрактов в США и Мексике — их клиенты попросту предпочитали сотрудничать с канадским филиалом!

Переменные и постоянные

Что представляют собой подлежащие обсуждению переменные (компоненты) в вашем бизнесе?

Я очень рекомендовал бы потратить какое-то время на то, чтобы составить список всех составных частей сделок, которые обсуждаются вами на переговорах. Затем добавьте к этому списку все компоненты сделки, которые вы могли бы обсуждать, но пока не делаете этого по тем или иным причинам.

Список должен получиться довольно длинным. Если это не так, то вы, вероятно, упускаете возможности добиться лучших условий сделки. Если список все равно остается коротким, начните с другого конца и выпишите все не подлежащие обсуждению постоянные элементы в ваших переговорах — то есть то, что вы вообще не обсуждаете.

А теперь спросите себя: почему вы не обсуждаете каждый из перечисленных вопросов?

Кто сказал, что их не надо обсуждать? Что вас останавливает? Привычка, традиция, обычай? Или этическая проблема?

Задавая себе все эти вопросы, вы постепенно найдете причины для того, чтобы перенести большинство констант в колонку с обсуждаемыми компонентами.

Глава одной из крупнейших в Великобритании страховых компаний однажды сказал: «Время от времени серьезный кризис необходим. Каждый

кризис дает вам массу новых идей. Поразительно, с какой скоростью плодятся «священные коровы» в большой организации — а избавиться от них совсем не просто».

Сколько «священных коров» существует в вашей организации?

Когда мы перестаем рассматривать цену как главный предмет переговоров, мы начинаем понимать, как заключать по-настоящему выгодные сделки — удачные как для вас, так и для другой стороны. Все переменные как самой сделки, так связанные с ней могут быть использованы для того, чтобы улучшить окончательный результат и защитить наши интересы.

Каким образом?

Нужно сосредоточиться не на «разборках» вокруг цены, а на общем пакете выносимых на обсуждение предложений.

Рассмотрим некоторые наиболее очевидные переменные, присутствующие в большинстве сделок. Они имели место и тогда, когда Хельмут Вебер путешествовал по Южной Африке — просто он их не видел. Они же обнаружатся и в ваших переговорах, если вы постараетесь их увидеть. Возьмем для примера одну из переменных — *деньги*. Можете ли вы изменять и регулировать:

- Способ оплаты?
- Валюту?
- Условия кредита — 30, 90, 120 дней?
- Скидку за досрочную выплату? Выплаты в начале периода или в его конце?
- Интервалы между последовательными взносами?
- Отзывные или неотзывные аккредитивы?
- Выплаты третьей (нейтральной) стороне?
- Оплата при доставке или после приема товара? (Кто инспектирует?)
- Последствия дефолта?

Теперь рассмотрим в качестве переменной *доставку*.

- В каких количествах будет доставляться товар?
- Есть ли какие-либо выгоды от мелкой расфасовки / контейнерной перевозки?

- Кто оплачивает доставку и страховку?
- Если перевозка осуществляется в контейнерах, кто платит за их повреждения?
- Какая упаковка используется? Есть ли возможность разместить на ней ваш торговый знак?
- Насколько защищен товар от непогоды, влаги, грызунов и т.д.?
- У кого хранятся товарные излишки?
- Кто платит за складирование и хранение?
- Какой минимальный объем продукта может быть получен при срочном заказе?
- Кто контролирует качество товара при доставке?

Что насчет *спецификации* в качестве переменной?

- Каковы критически важные параметры спецификации?
- Могут ли они изменяться, не подвергая риску качество товара?
- Нужна ли нам 95-процентная надежность?
- Оправдывает ли удвоенная работа утроенную цену? Сколько мы сэкономим на незначительном снижении требований к качеству?
- Должны ли какие-то дополнительные требования стать стандартными или же какие-то стандартные условия могут быть дополнительными?
- Какие условия просто привлекательны, а какие действительно необходимы?

А *отношения с другой стороной* в качестве переменной?

- Стоит ли вообще иметь одного-единственного поставщика?
- Выгодно ли вести дела с несколькими поставщиками?
- На какой срок заключается договор на эксклюзивные поставки?
- На какой срок должен заключаться контракт и какую выгоду в цене дает он в сравнении с прайс-листом?
- Если мы имеем дело только с данной компанией, каков будет ее финансовый вклад в рекламу и маркетинг?
- Возможность совместных промоакций?

А можно ли найти какие-то переменные в структуре *рисков*?

- Кто платит за страховку?
- Какую страховку нам следует взять?

- Кто платит за замену товара и как она кредитруется?
- Кто определяет форс-мажорные обстоятельства?
- Насколько надежны гарантии?
- Кто обеспечивает качество и контроль за ним?
- Возможно ли долевое участие в выплате по страховому полису?
- Какие расходы этот полис покрывает?
- Кто отвечает за нарушения патентного права, авторского права и т.д.?
- Кто отвечает за выплату местных налогов и прочих дебиторских задолженностей?

А переменные времени?

- Когда будет осуществлена доставка?
- В течение какого времени условия контракта будут действовать?
- Какая задержка определяет «несвоевременную поставку»?
- Когда мы получим непосредственный доступ к товару?
- Когда будут выпущены первые партии товара?
- В каком порядке будут осуществляться те или иные стадии договора?
- Как будут поступать сообщения о состоянии работ?
- Каков последний срок проведения инспекции?
- Насколько подвижна дата завершения проекта?

Если вы будете отвечать на ценовой вызов таким образом, то представители другой стороны поймут, что, если они хотят изменить цену, им придется иметь дело с последствиями такого шага — потому что вы будете изменять пакет договоренностей. Ваша позиция — договариваться можно обо всем! Нет и не может быть обстоятельств, в которых вы согласитесь на односторонние уступки в цене. Это переговоры, а не «голландский аукцион».

Если другой стороне не нравится цена, предложенная вами за пакет соглашений, вы с радостью назовете другую цену — для другого пакета. Вполне возможно, что новый пакет предложений устроит другую сторону больше, чем первый. Изменяя *форму* одного или нескольких компонентов соглашения, вы, возможно, подойдете ближе к тому, чего хочет ваш партнер по переговорам.

Как выигрывать ценовые войны

Столкнувшись с жесткой конкуренцией, многие переговорщики первым делом снижают цену, пытаясь найти путь к спасению. Но этот путь ведет к краху.

Надо избавиться от представления, что снижением цены мы добиваемся заказов. Этот шаг никогда не должен быть первым — он может быть только последним.

Если конкуренция на самом деле серьезна, значит, настало время объявить войну — но не ценам, а расходам. Все расходы следует сократить до абсолютного минимума. Неэффективные предприятия должны быть закрыты или реорганизованы, от всего балласта необходимо избавиться, все сантименты отложить в сторону, сократить число работающих и все расходы, напрямую не связанные с производством (в ряде случаев это только к лучшему).

Когда уменьшаются расходы, растут прибыли. А компания с высокими прибылями располагает альтернативами ценовым войнам в стиле смертников-камикадзе.

Пивоваренный бизнес — поле жестокой конкуренции, которая стала еще более яростной с тех пор, как молодое поколение перестало отдавать предпочтение пиву и переключилось на другие напитки.

В некоторых случаях пивоваренные компании снижали и снижали цены, чтобы ухватить свой кусок рыночного пирога, получить временные преимущества и вознать малодушных конкурентов в панику.

Фирмы, которые пережили эту атаку, отказались включаться в ценовую войну. Первой их целью были прибыли — а их они использовали для того, чтобы усилить свое влияние на рынке.

Дистрибьюторы и менеджеры розничной торговли хорошо обучены азам финансового менеджмента. Они в состоянии сами определить свою маржу для каждого бренда, оборот на единицу товара и даже прибыль с единицы складирования.

Все научились видеть расходы, а не цену. Те, кто продает пиво, настаивают на поддержке в маркетинге, потому что они хотят продавать как можно больше пива популярных марок. А производители пива из людей, некогда искавших спасения в ценовых скидках, превратились в исполненных достоинства бизнесменов, гордых тем, что производят

качественный и прибыльный продукт.

Если оппонент оспаривает вашу цену, то это сигнал, что не все ладно с пакетом ваших предложений. Если он настаивает на том, что пытался подать другой сигнал, то вам, как Нельсону в битве за Копенгаген, надо приложить окуляр телескопа к слепому глазу — и сказать, что никакого сигнала вы не видите!

Правило, которое пришлось усвоить Хельмуту Веберу, просто и однозначно:

«Не меняйте цену — измените пакет соглашений!»

Комментарии к тесту на самооценку № 21

1.

- а) А кто бы не хотел? Но что значит ваше заявление — то, что вы полны решимости, или то, что вас не очень заботит, получите вы эту работу или нет? Если вы не против этой работы, но вас не устраивает зарплата, то надо объяснить нанимателю, почему вы согласны работать за такие деньги в Ставангере, но не согласны в Сингапуре. А действуя по-овечьи, вы только путаете и себя, и его.
- б) Так лучше. Размер вашего требования покажет нанимателю, насколько вы серьезны. Однако будьте начеку — возможны трюки типа «разделить разницу пополам». Впрочем, такой Лис, как вы, к таким трюкам наверняка готов.
- с) Нет! Ваша «смелая» завышенная цифра неубедительна, тем более что готовность сразу от нее отказаться явно выдает в вас Овцу, поэтому ваше заявление никто не примет всерьез. Если они все еще хотят вас заполучить, то добьются своего или с помощью маленькой надбавки, или даже без изменения условий.

2.

- а) Вот так Ослы и загоняют себя в тупик. Теперь либо они отступят, либо никакой сделки не будет. Если, конечно, не отступите вы.
- б) Дает понять, что Овца может пойти на компромисс — правда, не раньше, чем узнает входную цену другой стороны.
- с) Это лучше. Лисам нужна информация о том, что думает противник.
- д) О Боже! Он едва только произнес «Гав!», а Овца уже сдалась!

3.

- а) Да. (Вы как порядочный — и хитрый — Лис, конечно же, нашли ответы в главе 19.)
- б) Лучше, поскольку серьезное обоснование названной вами цены — наилучший шаг к последующему переходу к варианту в). Но как Сова, вы и так это знали (что доказывает, что вы тоже все поняли в главе 19).

с) Это учит их лишь тому, что есть смысл возражать против называемых вами цен. Вернитесь и перечитайте еще раз главу 19, которую вы, как и остальные Ослы, наверняка пропустили.

Глава 22

Не все золото, что блестит, или Как не дать себя запугать

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 22

1. Вы исследуете рынок, вознамерившись купить корпоративный самолет для небольшой курьерской компании, которую намерены основать на трудовые сбережения и небольшой заем, сделанный в местном банке. Компания, продающая новые и поддержанные самолеты того типа, что нужен вам, располагается на 72-м этаже одного из манхэттенских небоскребов. Офис президента — размером с хороший авиационный ангар, а ворс коврового покрытия доходит вам до щиколоток. Элегантно одетый человек сидит за шестиметровым столом из красного дерева, рядом на стене красуется оригинал Пикассо. В одном из углов офиса — скульптура Генри Мура, в другом — весело журчащий фонтан. Ваша реакция:
 - а) решите, что все-таки сойдется на вашей минимальной цене;
 - б) «пождем — увидим»;
 - в) сочтете, что вам, скорее всего, придется выложить максимальную цену?
2. Человек, пришедший побеседовать с вами, одет в прекрасный костюм, сшитый на Сэвил-Роу, и туфли от Гуччи, а на руке его поблескивает золотой «Роллекс». Если бы вас попросили определить его статус, каким он оказался бы согласно вашей оценке:
 - а) низкий;
 - б) высокий;
 - в) неопределенный?
3. Ваш шикарно одетый визитер ушел. Как вы определите его статус теперь (высокий или низкий), если он:
 - а) стоит на обочине, пытаясь поймать такси;
 - б) попросил вашу секретаршу вызвать ему такси;
 - в) сел в малолитражку, припаркованную за углом;
 - г) сел в подъехавший «роллс-ройс»?

Вы когда-нибудь задумывались, почему некоторые корпорации тратят бешеные деньги на сверхдорогие офисы?

Они размещают их в стеклянных небоскребах на самых дорогих участках в центре города или на обширных просторах пригородов, где их дворцы окружены гектарами восхитительных цветов и экзотических деревьев.

Вход в такой дворец — как сцена из «Клеопатры». Огромные колонны, вздымающиеся к небесам, мраморные лестницы с величественными извивами, повсюду фонтаны и водопады, а роскошная мебель из темного дерева расставлена посреди всего этого великолепия, словно цепь укрепленных фортов на равнине. Недостаёт только герольдов, фанфарами возвещающих о вашем прибытии.

Люди небольшими группами входят в скоростные лифты, двери которых открываются и закрываются без единого звука, — и кабинки несут свой груз без малейших усилий.

За столом в приемной — безукоризненно ухоженная секретарша, которая, похоже, была выбрана для этой работы за ослепительную улыбку, не менее ослепительные зубы и способность переносить скуку с удовольствием и радостью.

Рядом — охранники, которые выглядят страшно занятыми, но не делают при этом ничего. Каждый застыл на своей позиции, как строевой сержант, ещё с прошлой войны дожидющийся приказа офицера. Когда звонят телефоны, то звонят мягко и негромко, а трубка неукоснительно снимается сразу же после первого звонка.

Когда вы прибываете на назначенную встречу, к вам относятся так, словно вы посылка, которая вот-вот затеряется. А на тот случай, если у вас и впрямь есть сложности с самоидентификацией, вам выписывают пропуск, который вам — и всем прочим — объяснит, кто вы.

Если же они играют по полной программе, то быстренько вас фотографируют, ламинируют фото и прищипливают к вашей груди, чтобы вы выглядели (и чувствовали себя) как иммигрант на Эллис-Айленд¹⁶ в 1920-е. Куда бы вы ни направились, вас сопровождает тихий и вежливый клерк (либо запасная горилла из охраны).

Лифты, коридоры и приемные обустроены и меблированы настолько роскошно, что невозможно не почувствовать: за этими закрытыми дверями происходят действительно Самые Важные События, и даже воздух

в здании, кажется, наполнен непрерывной, размеренной и тщательно продуманной активностью. То, как ходят и разговаривают клерки, то, как они посматривают на вас, еще более укрепляет вас в мысли, что здесь действительно происходит *Нечто*.

Когда вы наконец добираетесь до человека, который вам нужен, то оказываетесь в кабинете размером с хороший ангар, а ноги ваши тут же безнадежно тонут в роскошном ковровом покрытии. На стенах то Пикассо, то Ван Гог, а в углу — неременная скульптура известного ваятеля.

Именно в этот момент вы и совершаете самую серьезную ошибку.

Вы начинаете думать, что все атрибуты корпоративного богатства, увиденные вами, предназначены для людей, работающих в этом здании. Что вся немыслимая роскошь — это награда за их преданный труд на благо компании и показатель их персонального и коллективного успеха.

Ничто не может быть дальше от истины!

Все это не имеет никакого отношения к сотрудникам, которые трудятся здесь — с полной отдачей или без нее. Если эти люди и пользуются какими-то удобствами, которые дает им столь царственная обстановка, то это скорее побочный эффект.

Все, что вы увидели, сделано специально для вас.

Все эти предметы работают только и исключительно на ваше восприятие.

Все, что открылось перед вашим взором сразу, — это не более чем театр. Вас околдовали декорации, детально разработанные для того, чтобы произвести нужное впечатление на посетителей.

Цель всего этого роскошного убранства?

Запугать вас!

И, если только вы не слишком проницательны и не подготовлены к такому зрелищу, им это удастся на все сто.

Почему?

Потому что такого рода запугивание срабатывает.

Даже стены самого здания создают ауру успеха. Эта аура окружает вас повсюду. Вы уже настолько очарованы, что задаетесь вопросом: «Если они могут потратить такие бешеные деньги на такой холл, сколько же они зарабатывают в жестом конкурентном мире, куда я пытаюсь пробиться?» Эта мысль неизбежно ведет вас к следующей: «Боже, да я просто мечтаю иметь дело с такой компанией!»

Вы наверняка почувствуете и кое-что еще: они зарабатывают гораздо больше денег, чем вы. Как вы это узнали? Потому что вы пришли сюда, чтобы повидаться с ними — а не наоборот. И если бы они все-таки решили навестить вас, что бы они увидели?

Крошечную комнатенку, которую вы называете офисом, старый стол, стул и невыплаченную с прошлого месяца арендную плату? Тут все просто: либо у вас есть собственный дворец, круче чем этот (в таком случае вы бы просто не заметили всего этого великолепия), либо у вас его нет — и тогда вы с восторгом взираете на всю эту роскошь.

Надувательства большие и малые

Все знают, что любое надувательство начинается с бутафории. Вот почему роскошь в бизнесе — это очень тонкая грань между порядочностью и жульничеством.

То, что человек живет в супердорогом пентхаузе, вовсе не означает, что он продуктивно использует средства, которые еженедельно получает от доверчивых инвесторов.

Он может использовать эти еженедельные «взносы», чтобы платить по счетам за собственную роскошную обстановку, которая позволяет ему находить новых инвесторов для оплаты новых счетов.

Множество вполне состоявшихся банкротов летает по всему белу свету в салонах первого класса — если кредиторы видят внешние признаки богатства и силы, они склонны меньше тревожиться о долгах.

По телевидению ежедневно идут передачи о сомнительных дельцах, разъезжающих в «роллс-ройсах» и живущих в настоящих дворцах. Поэтому еще и еще раз: caveat emptor¹⁷.

Существует и целый ряд мошенничеств в сфере религии, включающих в себя добровольную передачу средств десяткам бойких «святых» — чем большей роскошью они себя окружают, тем в большей степени их последователи убеждены в божественном происхождении такого богатства.

Источник подобных проблем — в логической ошибке. Преуспевающие люди имеют высокие стандарты жизни, а доказательства их состоятельности — налицо (яхты, вертолеты, загородные усадьбы и

т.д.). Следовательно (в соответствии с такой логикой), люди, живущие на широкую ногу, — это люди преуспевающие. Почти все мошенники рассчитывают на то, что их клиенты будут думать в рамках именно такой логики.

Если вы дали себя запугать бутафорией другому (честному) человеку, то вы слегка «повелись». Но если в результате вы тут же снижаете свою собственную цену, то вам место в очереди к столу наперсточника!

И коль скоро вы обратили на это внимание, то оказались на полпути к тому, чтобы вас надули.

Роскошь и богатство давят на вас — и неизбежно влияют на вашу оценку будущих деловых отношений с потенциальными партнерами.

Поверьте, это именно так.

Мишень — ваше восприятие их силы.

Почему?

Потому что, запугав, они стремятся сформировать у вас как можно более низкую самооценку. В экстремальной форме такое давление превращает вас в съездившегося человечка, готового продаться за гроши.

После того как вас пропустили через психологическую мясорубку и вы оказались перед лицом Самой Важной Персоны, которая выделила вам несколько минут своего драгоценного времени, вы наверняка будете благодарны за любую кость, которую эта персона соизволит вам бросить.

И это произойдет еще до того, как хозяин кабинета заведет свою пластинку (при этом не имеет значения, продает он или покупает). Неявное запугивание — один из наименее часто обсуждаемых аспектов переговорной практики.

Тысячи статей и докладов были написаны на тему открытого запугивания — угрозы, шантаж и т.д. Но неявное запугивание встречается гораздо чаще. Оно эффективно еще и потому, что человек, ставший мишенью такого запугивания, крайне редко осознает это — а коль скоро он этого не осознает, то вряд ли будет реагировать негативно.

Если кто-то давит на вас, чтобы вы согласились на более низкую цену, вам столь вызывающее поведение будет явно не по вкусу. Но если само ваше восприятие было незаметно изменено психологической обработкой и скрытым запугиванием, на кого вы изольете свой гнев? На себя самого?

Тренинговые программы, разработанные для обучения торгового

персонала, включают в себя анализ некоторых приемов запугивания, к которым прибегают покупатели и заказчики. Некоторых — но далеко не всех. Анализ этот посвящен тем аспектам поведения покупателей, которые специально разработаны для того, чтобы запугать неподготовленного бедолагу-торговца.

Тактические ходы таких покупателей — отдельная и обширная тема в фольклоре торговых представителей. Спросите любого из них, как ведут себя негодяи-заказчики, и вы наверняка услышите один из следующих вариантов:

Вас заставляют дожидаться в приемной, назначенную встречу откладывают или переносят или же покупатель (заказчик) в данный момент общается с более важной персоной, чем вы.

Когда вы все-таки попадаете в его офис, он указывает вам на стул, а не на кресло.

Ножки у стула коротенькие, а вдобавок еще и шатаются.

Прямо в лицо вам бьет свет лампы или солнце из окна.

Дверь в кабинет остается открытой, и вы слышите, как в прихожей ходят и разговаривают люди, а секретарша время от времени заходит в офис в поисках каких-то бумаг.

В самом офисе слишком холодно, слишком жарко, слишком душно, слишком пусто, а вдобавок гуляет сквозняк.

Как только вы открываете рот, звонит телефон.

Возможны и другие заминки: в дверь беспрерывно стучат, а вошедшие тут же принимаются обсуждать с хозяином кабинета деловые или совсем не деловые вопросы.

Покупатель (заказчик) отдает команду секретарше не переводить никаких звонков на его телефон в течение двух-трех *минут*, тем самым давая понять, что ваше время, еще не начавшись, практически вышло. При этом он ежесекундно поглядывает на часы.

Иногда он встречает вас еще в приемной, где крутится масса другого народа, и затевает с вами разговор прямо там, чтобы там же его и закончить.

Он не в состоянии запомнить ни вашу фамилию, ни название вашей компании, постоянно перевирая и то, и другое.

Он выглядит так, словно ему до смерти скучно, при этом он смотрит сквозь вас, явно не слушая того, что вы пытаетесь сказать.

Если вы вручаете ему какие-нибудь буклеты или проспекты, он небрежно швыряет их на край стола, даже не удостоив взглядом (однако он тут же заметит любой изъян в этих проспектах: надорванную обложку, надпись ручкой, небольшое пятнышко и т.д.).

Он не хочет даже прикоснуться к образцам ваших товаров, бросив на них ленивый взгляд, — и уж наверняка не захочет увидеть, как работает ваша техника.

Он делает пренебрежительные замечания, касающиеся вас самого, вашего внешнего вида, вашего веса, вашей лысины, ваших зубов («наверное, много курите?»), вашего акцента, вашей национальности, вашего образования.

Такие же замечания он отпускает насчет вашей продукции, вашей компании, ваших поставок, вашего контроля за качеством, ваших накладных, ваших обещаний, ваших начальников, ваших работников, ваших прошлых достижений и ваших нулевых шансов на текущий момент.

В совершенно ином тоне он говорит о ваших конкурентах, называя их по имени и упоминая детали их биографии («А вы знали, что Генри, их директор по маркетингу, был олимпийским чемпионом? Да, для своего возраста он здорово выглядит — и еще ни разу меня не подводил!»).

Он расхваливает их продукцию, их эффективность, их бухгалтерию, их порядочность и их цены.

Он задает вам вопросы, нацеленные на то, чтобы вы почувствовали собственную неполноценность. В каком клубе вы состоите, какая у вас машина, были ли вы на Сейшельских островах, знаете ли вы президента сталелитейной компании в вашем городе, как вам нравится отель «Аль-Хозама» в Эр-Рияде, растут или нет ваши акции, куда двинется индекс Доу-Джонса, что вы думаете о библиотеке архиепископа Кентерберийского, видели ли вы сегодняшние цены на золото, кто ваш брокер, банкир, портной? (И так далее — вариантам несть числа.)

Он всячески оттягивает решение, заявляет, что не может сам ничего решать, а тот, кто может, сейчас отсутствует.

Когда вы придете в следующий раз, вам придется объяснять все с самого начала другому человеку. Если рангом он выше первого, вам предстоит серьезный бой, если вы не хотите, чтобы переговоры зашли в тупик. Если его ранг ниже, то бой будет еще серьезнее.

Он требует всех выкладок в письменном виде, а все ваши цены должны

быть максимально выгодными для них.

Улыбнитесь — вас надули!

Молодой менеджер решил вложить свои сбережения в участок земли, который продавался по объявлению в одной нью-йоркской газете. Он выехал на место, где брокер уверил его, что участки здесь распродаются мгновенно, тем более что штат уже узаконил жилищное строительство на них. Покупателя это не слишком убедило, однако предложение все-таки вызвало у него кое-какой интерес.

Однако в тот момент, когда он обсуждал детали возможного контракта с брокером, в офис вошел еще один человек. Прервав беседу, он заявил, что хотел бы купить несколько участков (включая и тот, на который нацеливался наш менеджер) для постройки домов, где квартиры будут сдаваться в аренду. Брокер сказал посетителю (судя по всему, это был местный строительный подрядчик), что ему придется подождать пару минут.

Подрядчик ответил, что он готов сделать заказ на покупку непроданных участков — здесь и сейчас, поэтому не стоит заставлять его ждать, тем более что его банк уже согласился на финансирование проекта.

Молодой менеджер мгновенно сообразил, что если на этих участках развернется строительство, то его участок очень быстро вырастет в цене, давая ему прибыль на вложенный капитал (а это значит, что ему стоило бы приобрести больше, чем он собирался). Он сказал подрядчику, что имеет право первого покупателя и собирается тут же выписать чек за подписанные сторонами права владения. Что он и сделал.

Подрядчику все это не слишком понравилось, и он потребовал, чтобы за ним осталось право купить прилегающие к уже купленной земле участки. Молодой инвестор оставил двоих мужчин в офисе, где они продолжали спорить об оставшихся участках и их цене.

Он был чрезвычайно доволен собой, и это чувство сохранялось около года, пока даже ему не стало понятно, что никаких домов в районе, где он купил свои участки, не строится. Неужели подрядчик передумал? Или он сам стал жертвой спектакля, разыгранного брокером и «подрядчиком» — спектакля, целью которого было убедить инвестора в том, что за

участки здесь идет настоящая драка? (А что думаете вы сами по этому поводу? Оговорюсь сразу — никаких призов за правильный ответ!)

У молодого человека ушло пять лет, чтобы как-то разделаться с купленным мертвым грузом. При этом он потерял 60 процентов своих вложений.

Цель такого поведения — запугать вас и тем самым подчинить. Каждому торговому представителю приходится учиться, как вести себя с покупателями, прибегающими к таким методам.

К счастью, некоторые тренинговые программы учат вас этому (тренинги для покупателей и заказчиков учат, как вы понимаете, обратному!), так что вы сможете почерпнуть кое-какие идеи из семинарских занятий с вашими коллегами.

Но все эти известные ходы и уловки покупателей — семечки в сравнении с теми страхами, которые вы сами себе внушаете, когда видите, какие деньги тратит другая сторона на шикарные декорации.

Эта тактика способна запугать вас в гораздо большей степени, потому что она действует на ваше подсознание. Дело здесь в том, что в вас сидит неявное, но чрезвычайно сильное желание самому обзавестись всеми этими «прибамбасами». Когда же вы видите их у других, то невольно думаете, что они уже обзавелись ими, потому что они лучше вас, или имеют больше власти, чем вы, или же лучше понимают, кто они и что из себя представляют.

Однажды мне был продемонстрирован прекрасный пример такого рода «тонкого» запугивания с помощью дорогой бутафории. В то время я участвовал в переговорах о купле-продаже отеля на Северном нагорье в Шотландии — буквально через пролив от острова Скай.

Владелец отеля предложил мне комиссионные, если я смогу заключить договор с третьей командой покупателей из тех, с кем он пытался вести переговоры (первые две после встречи с ним «отпали»).

Я всю ночь ехал из Эдинбурга, чтобы на следующее утро к приезду потенциальных покупателей быть на месте. За пять минут до начала встречи владелец отеля уже нервничал вовсю: представители другой стороны еще не прибыли.

Дорога на Форт-Уильям просматривалась мили на четыре, а машин, которые двигались бы в нашем направлении, на ней не было вообще. Что

это — неявка? Я тоже немножко нервничал, поскольку комиссионные мне полагались за договор о продаже, а какие же могут быть переговоры при отсутствии другой стороны?

Без одной минуты двенадцать мы слышали приближающийся гул лопастей, а еще через минуту вертолет приземлился прямо на паркинге отеля в нескольких метрах от моего «мерседеса» (который, между прочим, произвел впечатление на хозяина гостиницы, безусловно, меньшее, чем вертолет).

Нет слов — это было грандиозное шоу и потрясающий выход на сцену. Прибывшие покупатели совершенно затмили меня в глазах моего клиента, тем самым резко ослабив его решимость (его, но не мою!) по части цены.

Я уверен, что это сбilo примерно £30 000 с цены, за которую он предполагал продать свой отель. За те пару часов, что покупатели провели с нами, он буквально сдувал с них пылинки. И уж он точно не считал их тупицами, которых, если судить по нашим разговорам за ужином, ожидал увидеть сегодня.

Вертолет его просто размазал.

Он был уверен, что имеет дело с *настоящими* деньгами, — и он был бесконечно благодарен за то, что они отнеслись к нему и его отелю с некоторым уважением. От этого владелец в мечтах уже видел себя человеком, который тоже когда-нибудь будет летать на вертолете!

Если бы он как следует обо всем подумал (как это сделал я по дороге домой), то понял бы, что аренда вертолета на перелет из Глазго до Форт-Уильяма и обратно стоит примерно £1600. Если это способно сбить £30 000 с цены, которую владелец хотел получить за свой отель, — это было прекрасное вложение капитала.

Так все и вышло. Вдобавок покупатель получил пролонгированный кредит на часть суммы, более чем высокую оценку его акций, которые он вкладывал в сделку, и крайне небольшой депозит при подписании контракта.

Мне же пришлось буквально выцарапывать из клиента свой гонорар!

Поначалу я давил на них в переговорах, стараясь выжать цену на 20 процентов выше той, на которую в итоге согласился владелец, — и на более жестких условиях выплаты. Однако мой клиент дал мне команду согласиться на более низкую цену и более мягкие условия — да еще и намекнул (*прилюдно!*), что я подвергаю *его* сделку опасности!

Когда соглашение было подписано и пришла моя очередь получать комиссионные, он имел наглость заявить, что мне следует согласиться на более умеренную сумму, поскольку я не добился той цены, на которую он рассчитывал!

К счастью, у меня было письмо, подписанное им самим, где подтверждался размер моего гонорара. Это письмо я и сунул ему под нос. Теперь, имея в виду его отношение, я потребовал оплаты наличными. Если же таковых не хватит, заявил я, то я не возражаю против того, чтобы доверху загрузить мой «мерседес» хорошим шотландским виски.

Он расплатился пополам — тем и другим, причем виски мы оценивали на тех же условиях, которые он так щедро предоставил покупателям его отеля.

Противостоять запугиванию — непростая задача.

В бизнесе мы постоянно оцениваем статус другой стороны. При этом едва ли не каждый из нас проводит знак равенства между внешними атрибутами статуса — и реальным могуществом их обладателя.

Престиж можно заложить в банке

Одному крупному банку пришлось пересмотреть свои методы работы, когда его акции упали до рекордно низкого уровня в £1,50, что делало его легкой мишенью для поглощения. На него уже нацелились два банка-конкурента из Великобритании и один азиатский банк. Все они были уверены, что смогут сделать работу банка более эффективной.

Предварительные результаты проведенного расследования показали, что 22 процента корпоративных клиентов, пользующихся услугами банка, не давали никаких прибылей, а треть из них принесла ощутимые убытки. (Было бы дешевле заплатить им, чтобы они переключились на какой-нибудь другой банк.)

Более детальный анализ показал, что один из крупных клиентов с крепким балансом и постоянно растущими прибылями в течение целого ряда лет получал финансовую помощь практически бесплатно.

Почему? Потому что — наряду со множеством других крепких компаний — он считался «престижным» клиентом, что бы это слово ни значило. Поклонники престижа всегда объясняют скептикам, что либо человек понимает значение престижа, либо нет (понятно, что отношение

к таким скептикам в банковских кругах самое пренебрежительное).

Более углубленное расследование выявило тот факт, что владелец «престижного» бизнеса был страстным игроком в гольф — как и ряд топ-менеджеров банка. А в недавнем прошлом он даже был капитаном очень престижного загородного гольф-клуба.

Новое руководство банка пришло к выводу, что произошла серьезная путаница в понятиях. В качестве оценки престижа владельца компании были использованы аспекты его личной жизни, не имевшие отношения к бизнесу. Руководство банка повысило комиссионные для «престижной» компании до уровня, на котором они работали с остальными клиентами.

Три года спустя, когда неприбыльные корпоративные счета либо начали приносить доход, либо были переоформлены, цена акций установилась на рекордной отметке в £6. Конкуренты и на этот раз стали подумывать о поглощении — но уже для того, чтобы приобрести эффективно работающий финансовый механизм.

Вот почему люди так часто проваливаются на переговорах — и вот почему они так часто оказываются в дураках, строя свои действия не на том, что есть, а на том, что, как им кажется, они видят.

Запугивание такого рода необязательно базируется на «физической» бутафории. Столь же часто используются вещи неосязаемые, такие как репутация и престиж. Успех подобного запугивания настолько велик, что оно неотвратимо обрушивает цены даже в тех областях бизнеса, с которыми я знаком отнюдь не понаслышке и где, казалось бы, «жертвы» должны были понимать, что к чему.

Возьмите, например, маниакальное желание, которым одержимы пять самых крупных аудиторских фирм: они непременно стремятся заполучить в качестве клиентов корпорации, перечисленные в списках «Фопс 100», «Мопс 100» и «Шмопс 100».

Но ведь аудит — это «покупка по нужде». Если у вас отваливается глушитель, вы платите за ремонт независимо от того, как это скажется на ваших финансах. Нет глушителя — нет и машины, ездить не на чем. Нет аудита — нет и трейдинга, нет и торговли. В обоих случаях — езды без глушителя или трейдинга без аудита — вами обязательно заинтересуется полиция.

Может показаться, что то, за что неизбежно приходится платить, имеет

«твердую цену». Сколько скажут, столько и платишь — а куда же ты денешься, верно? Ничего подобного. Стоимость аудита снижалась несколько лет подряд, и цены «прыгали» вниз до 30 процентов!

Крупные корпорации прекрасно сознают, насколько они престижны для ведущих аудиторских фирм в качестве клиентов. Поэтому-то они и создают у этих фирм ощущение зависимости. Если в переговорах им не удастся сбить цену на проведение аудита, они угрожают выставить его на тендер. Такая угроза почти всегда приводит к резкому ослаблению решимости аудиторов стоять на своем. Если же аудит и в самом деле выставляется на тендер, то предложения всех фирм, включая их постоянного аудитора, стремительно скачут вниз — да так, что даже подвиги Хельмута Вебера в Африке в сравнении с этим зрелищем кажутся просто детской шалостью.

Я работал с четырьмя из пяти ведущих фирм — и меня эта мания ошеломляет до сих пор. Я даже проверил, имеет ли эта мания какое-нибудь отношение к реальности — и проверил не где-нибудь, а на рынке, где эти фирмы работают. На конференции по переговорной стратегии, которую я проводил для финансовых директоров (часть компаний входила в первую сотню в Великобритании), я задал не совсем обычный вопрос. Я спросил: кто в зале сможет назвать аудиторов, работающих с десятью корпорациями из списка «Фопс 100»? С девятью? Восемью? Я дошел до трех, пока в аудитории не поднялось несколько рук.

Своих аудиторов они, конечно же, знали — а иногда знали и аудиторов какой-нибудь другой компании (только потому, что сами раньше в ней работали). Но ясно было одно: одержимость аудиторских фирм финансовые директора, собравшиеся на конференции, не поддерживали ни в малейшей степени. А ведь они были основными клиентами одержимых аудиторов!

Но разумный переговорщик ведет себя разумно. И коль скоро аудиторская фирма сделала своей жизненной миссией добиться заказа от как можно большего числа компаний из какого-нибудь «крутого» списка, то финансовая дирекция этих компаний просто обязана позволить аудиторам полностью отдаться своей мании. А именно от всей души попользоваться плодами их готовности жертвовать собой — да нет, не готовности, а маниакальной потребности! — и сбивать их цены все ниже и ниже, взамен давая им «насладиться» теми «привилегиями», которых

они так яростно добивались.

Каждый жулик — мастер запугивания. Каждый жулик знает, что вы судите о статусе и реальном весе человека по тем объектам и предметам, которые его окружают. Если вы обратили внимание на бросающиеся в глаза красоты и блага и они произвели на вас должное впечатление, значит, крючок вы уже проглотили, а остальное — дело техники.

Что может запугать среднестатистического переговорщика? Любая из граф вот этого списка (не говоря уже об их сочетании):

- Престижный и роскошно меблированный головной офис.
- Список зарубежных филиалов.
- Собственный самолет (лучше два) или хотя бы вертолет.
- Яхта на Средиземном море или на Карибских островах.
- «Роллс-ройсы» и аналогичные пожиратели бензина.
- «Шестерки» на полусогнутых, на лету ловящие каждое слово и каждый взгляд босса.
- Дорогая одежда, аксессуары, сверхсовременные технические прикормасы.
- Явная способность — и возможности — заставить всех вокруг вилять хвостом.
- Умение говорить на языке очень больших цифр и быстрый подсчет процентов от головокружительных сумм.
- Связь с «нужными людьми» в обществе и с «громкими именами».
- Внешние признаки наличия «толстого кошелька», обилие кредитных карт и кредитных линий.
- Видимость невозмутимости и отсутствия какого-либо беспокойства.
- Признаки постоянных командировок за границу.
- Бизнес, который, как представляется, гораздо больше вашего.
- Любые проявления «доброты» и «уважения» со стороны Большого Босса, имеющего репутацию безжалостного человека.

Все это — запугивание чистой воды. Это — бизнес-версии прозрачных блузок и обтягивающих джинсов. (Кстати, и подобного рода штучки тоже используются для достижения желаемого результата.)

А противоядие?

Противоядие в том, чтобы видеть в признаках запугивания именно стремление вас запугать — и не вгонять себя в положение жертвы

собственных фантазий. Не все золото, что блестит, — а наличие бутафории не есть доказательство реального соотношения сил между вами и этим типом в корпоративном офисе.

Если вы не запуганы, вам нечего беспокоиться — с кем бы вы ни имели дело. На практике это означает, что вы просто не обращаете внимания на всю эту мишуру и не восхищаетесь этой сверкающей роскошью. Вы одурачите сами себя, если покажете, какое впечатление произвел на вас весь этот театр — такое поведение автоматически усиливает позицию другой стороны, которая явно ждет вашего одобрения.

И не надо ахать и охать над тем, какое у них изумительное офисное здание. Не надо и фраз о прекрасном виде, открывающемся из окна офиса, даже если этот вид действительно великолепен — ведь именно за него они и платили.

Если вы пришли, чтобы повидаться с боссом, а вас заставили ждать — всегда попросите секретаршу дать вам телефон и позвоните домой, в собственный офис или тем, с кем у вас назначена очередная встреча. Это изменит ее отношение к вам (не забудьте, она член его команды, а не вашей). Кроме того, если босс услышит ваш разговор, то может поинтересоваться, почему она маринует вас в приемной.

Если ожидание явно затягивается (босс на «важном» совещании, то есть пошел пообедать, поиграть в гольф, выпить кофе с подружкой), сделайте ряд телефонных звонков, а если хотите еще и сэкономить, набирайте межгород или вообще звоните за границу. Или проще и понятнее: попросите отправить для вас факс за океан!

Но что бы вы ни делали, ни в коем случае не принимайтесь читать журналы, которые они оставили для таких же визитеров, как вы, потому что это и есть ваш первый шаг к тому, чтобы танцевать под их музыку. Я всегда ношу с собой книгу, чтобы почитать в подобной ситуации, — так что если босс выглянет из двери, он увидит, что я погружен в чтение очередного свежего бестселлера (обязательно в твердой обложке), а не в пролистывание старых номеров «Садоводства и огородничества» или годового отчета их компании.

Быть магистром не всегда выгодно

Транснациональный консорциум грузовых судоперевозок столкнулся с

резким падением доходов, вызванным рецессией мировой экономики. Руководство попыталось проанализировать методы работы и потребовало, чтобы все национальные филиалы предоставили свои планы по выживанию.

Американский филиал принялся решать проблему так, как это делают в Гарвардской школе бизнеса, то есть как задачу из учебника, которую надо решить вне зависимости от того, имеет ли она отношение к реальной сложившейся ситуации.

Они создали группу из десяти человек, семь из которых имели степень магистра делового управления. Эта рабочая группа и разработала детальный отчет для планируемого совещания в головном офисе. В плане презентабельности это был великолепный документ — все экземпляры отчета были аккуратно прошиты! — а сама презентация проходила с использованием множества слайдов.

Однако прочие члены консорциума не пришли в восторг ни от несомненного профессионализма в подаче, ни тем более от сотен человеко-часов, потраченных на написание отчета и подготовку презентации. Они порекомендовали американскому филиалу сократить число работающих в нем на 15 процентов. Совершенно очевидно, что многие там просто слонялись без дела, коль скоро филиалу удалось подготовить такую великолепную презентацию собственными силами.

Один мой знакомый в таких случаях просто засыпает. Он говорит, что это помогает ему чувствовать себя непринужденно и раскованно. Другой говорит с клиентами исключительно о делах — и никогда о личном. Таким образом он не дает запугать себя имиджем бизнесменов международного класса (зачастую дутым и бутафорским), который его клиенты любят создавать для более впечатлительных гостей. Он не видит необходимости как-то самоутверждаться или плести небылицы о своих заграничных похождениях. Он занят делом, только делом — и ничем другим, кроме дела.

Что следует делать и вам.

Но не пытайтесь переиграть другую сторону в запугивании с помощью своей собственной бутафории и раздутых подвигов. Держитесь привычного поведения в переговорах. Достаточно того, что вы не дали себя запугать. Вам совершенно не обязательно придумывать, как бы — в свою очередь — запугать их.

Если вы профессионально делаете то, что делаете, — это лучший способ «запугать» оппонента. Нет ничего более впечатляющего, чем заслуженная репутация человека, умеющего делать свою работу.

Комментарии к тесту на самооценку № 22

1.

- a) Лисов бутафория и декорации не пугают никогда — хотя они и сами не прочь использовать их!
- b) Так бы и сказала каждая порядочная Сова. Вся эта мишура может быть лишь маскировкой неизбежной финансовой катастрофы (если им не удастся срочно продать хоть пару самолетов).
- c) Вот вас и запугали. Этот фокус проходит со всеми Овцами.

2.

- a) Низкий?! Не слишком ли вывихнутая логика — даже для Осла?
- b) Вас снова запугали! Бе-е-е! Бе-е-е!
- c) Верно. Сова не судит о статусе по бутафории.

3.

- a) Неопределенный. Что если его «роллс-ройс» просто не подали вовремя?
- b) Неопределенный. Дорогая бутафория — не показатель статуса.
- c) Неопределенный. А может, он борец с загрязнением воздуха?
- d) Неопределенный. Что если он, как Роберт Максвелл, может себе это позволить только потому, что заведует вашим же пенсионным фондом?

Не бойтесь попасть на Восточный фронт, или Как реагировать на угрозы

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 23

1. Вы — управляющий небольшого завода. Один из ваших крупных клиентов задолжал вам за три последних поставки. Вам кажется, что его бухгалтерия вас просто отфутболивает, а очередная отгрузка запчастей должна производиться на следующей неделе. Что вы сделаете:
 - а) заявите бухгалтерии клиента, что придержите планируемую поставку, пока они не заплатят за нее;
 - б) будете требовать оплаты накопившихся долгов;
 - с) сообщите их техническому отделу, что запчасти не поступят до тех пор, пока не будут оплачены предыдущие поставки?
2. Небольшой поставщик запчастей поставил вам партию, которая не прошла ваш контроль качества. Вам пришлось отправить ее в свои мастерские для ремонта и отладки. Теперь вы:
 - а) потребуете, чтобы сумма в накладной была уменьшена на стоимость ваших ремонтных расходов, и предупредите поставщика о необходимости поставок качественного оборудования;
 - б) сами вычтете стоимость ремонтных расходов из накладной и заплатите остаток;
 - с) заплатите по накладной, но потребуете гарантий качества в будущем;
 - д) подождете, пока они сами не поинтересуются, почему накладная до сих пор не оплачена?
3. Поставщик из вопроса 2) требует полной оплаты. Он утверждает, что ваши расходы на ремонт завышены и что заявленный вами брак должен быть возвращен ему для инспекции и замены. Что сделаете вы:
 - а) снова откажетесь платить по накладной и будете настаивать на том, чтобы обоснованная стоимость ваших расходов была учтена;
 - б) скажете, что, если он настаивает на выплате полной суммы, вы откажетесь в будущем иметь с ним дело;
 - с) заплатите требуемую сумму, но потребуете гарантий качества в будущем?

Вот такая история произошла с лейтенантом Вольфгангом Мюллером в 1943 году в Париже. Он обедал со своей девушкой в бистро на Рю де Бак, неподалеку от бульвара Сен-Жермен, когда в заведении неожиданно появился его полковник. Подружка лейтенанта явно приглянулась полковнику.

Он отозвал Вольфганга и приказал ему пойти погулять. Вольфганг запротестовал. Полковник спокойно произнес:

— Либо вы сделаете так, как я сказал, либо отправитесь на Восточный фронт *сегодня же!*

— Mein Gott! — воскликнул Вольфганг. — В Россию?! Куда угодно, только не на Восточный фронт!

И он отправился на прогулку — *очень* долгую прогулку.

Почему?

Потому что Вольфганг поверил, что полковник всерьез намерен отправить его на Восточный фронт — а это, по мнению Вольфганга, грозило ему неминуемой катастрофой.

Если вы верите в то, что угрожающий вам человек способен реализовать свою угрозу и в результате вам будет нанесен определенный ущерб, это неизбежно повлияет на вашу способность судить о том, какие действия следует предпринять.

Если это заставляет вас каким-то образом пересмотреть ваши прежние намерения, значит, вы купились на «Восточный фронт»!

Когда последний раз вам случалось покупать на прием «Восточный фронт»?

Думаю, вы наверняка помните свое возмущение, когда обстоятельства вынуждали вас всерьез воспринять угрозу. Конечно, у вас оставался выбор — но один из вариантов исхода был настолько неприятен, что альтернатива, приятная или нет, была менее пугающей, чем «Восточный фронт».

Какова же роль угроз в переговорном процессе?

Доказательств тому, что угрозы, санкции и ответы на них являются привычными атрибутами переговоров, предостаточно. Угрозы

используются в переговорах на самых разных уровнях: в бизнес-сфере, на международных конференциях, в коммерческих конфликтах, домашних ссорах — и так далее.

Угрозы могут использоваться в качестве подмены переговорного процесса, например при захвате самолета или киднеппинге — хотя чем в большей степени вам удастся втянуть захватчиков или киднепперов в переговорные отношения, тем более вероятен успех в решении возникшей проблемы без потерь с вашей стороны.

Чтобы лучше понять, как используется тактика угроз, рассмотрим случай с фирмой, производящей механические запчасти. Эта фирма не получила оплаты за последние три партии деталей, поставленные крупной бразильской машиностроительной корпорацией. Все три доставки были осуществлены вовремя и все без проблем прошли контроль качества на месте.

Естественно, отправители, пытаясь получить свои деньги, обращались в различные департаменты компании-получателя, однако каждый раз менеджеры этих департаментов, включая главу бухгалтерского отдела, под разными предложениями отделялись от них.

Менеджеры маленькой фирмы посчитали, что представители корпорации их просто «отфутболивают», тем более что никто даже не постарался объяснить причину задержки выплат. Единственным ответом было: «Ваши накладные обрабатываются». Неуплата возникшего долга уже принесла производителям запчастей серьезные проблемы с наличностью — состояние их счетов позволило бы им оставаться на плаву разве что несколько недель.

Следующая поставка компонентов должна была произойти через две недели. Представители фирмы отправили письмо в Бразилию на имя начальника цеха, в котором эти компоненты непосредственно использовались. В письме они сообщали, что, если предыдущие долги не будут оплачены, никакой доставки не будет.

За день до запланированного срока прибыл чек на всю сумму долга — без объяснений и извинений.

Угроза маленькой фирмы принесла свои плоды.

Однако следует помнить, что угрозы могут подпортить даже хорошие отношения, а уж плохие они сделают еще хуже. Это нередко грозит открытой войной, которая может нанести ущерб обеим сторонам.

Люди не любят, когда им угрожают.

На самом деле очень вероятно, что человек, которому угрожают, вознегодует настолько, что сам примется делать контругрозы — *даже в случае, если эти угрозы будут осуществлены, возможны большие потери для обеих сторон*. Когда цикл «угроза — контругроза» запущен, его очень трудно перевести на рельсы «выгода — контрвыгода».

Угроза редко приводит к той цели, на которую она была направлена. Гораздо чаще она порождает ответную угрозу.

Одна североамериканская авиастроительная корпорация как-то получила от поставщика запчасти, которые не прошли выборочного контроля качества на месте. Тогда в соответствии с регламентом была обследована каждая деталь. Доля брака составила 24 процента.

Забракованные детали пустили на переборку, а поставщика известили о том, что его накладные будут скорректированы с учетом затрат труда и машинного времени, потраченного корпорацией на доведение запчастей до нужной кондиции. Поставщиков также предупредили о необходимости выдерживать стандарты качества.

Поставщики не согласились на уменьшенную плату и настаивали на выплате по накладной. Они заявили, что детали, якобы оказавшиеся бракованными, должны были быть отправлены назад для переборки или замены. Они не собирались соглашаться с заявленной суммой расходов на устранение брака, считая эти расходы явно «завышенными» в сравнении с тем, во что обходится такая же работа им самим. (Заодно это позволило им сопоставить свое соотношение расходов и прибылей с тем же соотношением клиента — а значит, понять, что они слишком дешево продавали свой продукт.)

Авиастроительная корпорация пригрозила поставщикам, что, если они не согласятся на уменьшенную соответствующим образом оплату и не гарантируют бесперебойные поставки качественных деталей в будущем, то контракт с ними будет разорван и на корпорации-заказчике они «впредь не заработают ни доллара».

По прошествии нескольких недель авиастроители получили накладную на ту же самую сумму — но уже заказным письмом. В письме содержалось требование выплатить указанную сумму в течение 30 дней. В противном случае поставщики грозили передать дело в суд.

Неделю спустя фирма-поставщик получила чек и формальное

уведомление об исключении из списка одобренных субконтракторов.

С тех пор компании прекратили друг с другом всякие отношения.

Корпорация *пригрозила* поставщику — и поставщик ответил *контругрозой*. Корпорация *осуществила* свою угрозу (впредь не иметь дела с поставщиком), поставщику же не пришлось осуществлять свою (передавать дело в суд).

Но кто же выиграл — если кто-то выиграл вообще?

Склонность людей действовать иррационально, вопреки собственной выгоде, никак не связана с их интеллектуальным уровнем.

Даже гении могут быть втянуты во взаимно разрушительные игры, если они почему-либо столкнулись лбами. А уж для нас, смертных, такое «безумное» поведение — обычное дело.

Если в ходе переговоров возникают угрозы, то появляется и шанс попасть в тупик — шанс гораздо больший, чем в ситуации без угроз.

Отсюда урок: старайтесь не прибегать к угрозам в переговорах. Они особенно непродуктивны, когда делаются в открытую.

Будучи профессиональным переговорщиком, я всегда поднимаю одну бровь (обе — если угроза прозвучала в совершенно неподходящий момент), когда человек, сидящий напротив, начинает мне угрожать.

Почему?

Потому что, когда другая сторона считает, что мне нужно напомнить о реальной расстановке сил, для меня это признак нетерпения и любительщины. Угрозы — это попытки «опустить», вроде разговоров о моем акценте или моих штанах.

Если оппонент думает, что пора напомнить мне о балансе сил, значит, он пытается меня запугать — либо же он попросту не уважает меня как переговорщика. С другой стороны, если переговоры застопорились или зашли в тупик из-за уловок и ухода от ответа одной из сторон, угрозы могут оказаться единственным механизмом, способным сдвинуть ситуацию с места. В таких обстоятельствах сторона, прибегшая к угрозам, считает риск ухудшить отношения с партнерами меньшим злом в сравнении с бесконечным бегом на месте.

Все зависит от контекста.

Некоторые виды переговоров привычно включают в себя частое использование угроз и контругроз обеими сторонами. Международные споры и конфликты наемных работников с руководством — вот два

обычных контекста, в которых угрозы и санкции (то есть воплотившиеся в жизнь угрозы) являются постоянными компонентами диалога.

Ромовый контракт в бассейне

Вице-президент британской пивоваренной компании находился в деловой поездке по Южной Америке. Головной офис послал ему факс, предписывающий посетить на обратном пути Ямайку и встретиться там с руководством одной из местных фирм, экспортирующих ром. Однако была и проблема. У британца не было положенной бизнес-визы, а время не позволяло такой визой обзавестись.

Он прибыл в аэропорт Нормана Мэнли в Кингстоне как турист. Проблемы начались уже на паспортном контроле, поскольку из всех его предыдущих визитов и переписки явно вытекало, что на Ямайку он прилетел с деловым визитом. Он все-таки убедил чиновников в том, что прибыл сюда всего на несколько дней — чтобы отдохнуть перед возвращением в Лондон.

Он снял номер в отеле и позвонил экспортеру рома, с которым хотел встретиться. Несколько позднее в его номере появился иммиграционный чиновник, обвинивший британца в том, что тот прибыл на Ямайку с деловыми целями, не имея соответствующей визы. Чиновник сказал, что за ним установлено наблюдение. Если он попытается заняться делами любого рода, его арестуют, оштрафуют и депортируют из страны.

В течение двух дней полицейский как тень следовал за ним повсюду, вынуждая британца проводить дни и вечера в типичной для туристов праздности. Становилось понятно, что его поездка не даст ничего, кроме траты времени и денег.

Однако перед самым отъездом ему все-таки удалось встретиться с экспортером рома — и они заключили сделку под самым носом полиции.

Во дворе отеля находился бар, одна стойка которого шла прямо вдоль бассейна — чтобы купающиеся могли угощаться, не вылезая из воды. Полицейский лениво поглядывал на нашего британца, а тот, примостившись у стойки бара, болтал с барменом и с молодой девушкой, присевшей рядом с ним на бортик бассейна.

Полисмен предположил, что англичанин просто старается как-то убить время, перебрасываясь байками с барменом и флиртуя со своей

хорошенькой соседкой. На самом же деле вице-президент вел переговоры с главой компании по экспорту рома, который в костюме бармена стоял за стойкой. А секретарша босса и была той самой «хорошенькой соседкой» в бикини.

Мораль: инициатива и находчивость могут преодолеть любые преграды, цель которых — помешать людям делать бизнес.

В деловых переговорах угрозы — тоже штука обычная, гораздо более обычная, чем принято считать. Однако угрозы часто камуфлируют или прячут за тонкими намеками, поэтому другая сторона может предпочесть их не заметить.

В любом случае подготовленный переговорщик прекрасно сознает свою уязвимость в тех или иных моментах сделки — без того, чтобы ему напоминали об этом самым грубым образом. Цель любой угрозы — запугивание, и есть два главных способа запугать оппонента с помощью угроз.

Вы хотите, чтобы ваш сын подстриг газон, поэтому угрожаете, что в случае отказа он на неделю останется без телевизора.

Этот вид угрозы — требование *выполнения*, заставляющее ребенка сделать то-то и то-то, а иначе... («иначе», естественно, варьируются).

Ваша жена хочет, чтобы вы: а) оставались трезвым и б) оставались дома. Поэтому она говорит вам, что если вы опять пойдете в бар, то по возвращении обнаружите, что дом пуст.

Этот вид угрозы — угроза *сдерживания*, то есть угроза, удерживающая вас от каких-то поступков, а иначе... (Здесь вариантов «иначе» вообще великое множество.)

Чтобы яснее увидеть разницу между этими двумя типами угроз, взглянем на крайне неприятную (для заложников) ситуацию с захватом самолета или с политическим киднеппингом.

Требование захватчика самолета выпустить из тюрем содержащихся там террористов (или аналогичное требование) — это угроза, вынуждающая выполнить какие-то действия. Принятие закона об обязательном пожизненном заключении для захватчиков — это угроза сдерживания.

Как следует отвечать на угрозы? Это очень сложный вопрос, на который крайне непросто ответить в каких-то общих выражениях.

Главный вопрос, который должен задать себе переговорщик, собирающийся применить угрозу, может быть сформулирован так:

Какова вероятность того, что угроза принесет требуемый результат?

Ответ на этот вопрос зависит, как и почти все остальное в переговорах, от контекста. Если конкретнее, то он зависит от двух взаимосвязанных, но тем не менее не равнозначных факторов.

1. Реалистичность нашего намерения осуществить угрозу.
2. Реалистичность того, что осуществленная угроза действительно причинит вред другой стороне.

Оба эти момента имеют свои объективные и субъективные стороны.

Если угроза весьма реальна, а ее осуществление может нанести вам серьезный ущерб, вы, скорее всего, вынужденно выберете «не отправляться на Восточный фронт». Здесь нет смысла рассусоливать. Коль скоро они вас крепко взяли за то, за что взяли, — значит, перспективы сопротивления носят чисто теоретический характер.

Но если они считают, что действительно придавили вас к полу, то зачем же им вести с вами переговоры?

На первый взгляд для этого нет никаких причин. Однако если вы рассмотрите ситуацию более внимательно, то увидите, что ваша позиция не так слаба, как кажется.

В ситуации захвата самолета или киднеппинга ваш единственный шанс разрешить ее — найти что-то, о чем можно договариваться.

Захватчику, удерживающему полный самолет заложников, нужны разные конкретные вещи, предоставить которые могут только те, кому он угрожает. Ему нужно топливо, чтобы самолет мог улететь, ему нужны еда, вода и, возможно, лекарства — пока предпринимаются действия по выполнению его условий (вы можете всячески их затягивать для того, чтобы усилить его зависимость от вашей доброй воли, что в результате ослабит его давление на вас), ему нужны средства коммуникации, а иначе его никем не услышанные требования не возымеют никакой силы. Опыт показывает, что длительные переговоры между властями и угонщиками ослабляют давление со стороны последних и постепенно ведут к патовой ситуации. А чем дольше длится патовая ситуация, тем в большей степени захватчики склонны снижать уровень своих требований (вплоть до последнего — дать им просто уйти).

Угонщики могут усилить давление, приведя свои угрозы в исполнение. Они могут избежать патовой ситуации, перебравшись в другую географическую точку. Но первый вариант неизбежно запустит механизм силового решения проблемы, а второй — ослабит давление на первоначальный объект требований.

Задержка в достижении поставленных целей увеличивает шансы на то, что террористы будут успешно разоружены специальными антитеррористическими подразделениями. Угонщики начинают ощущать физическую усталость и нервную измотанность, которые усиливаются с каждым часом. Спецназ, с другой стороны, хорошо тренирован, свеж и полон сил, поскольку ему нужно начинать какие-то действия всего лишь за несколько минут до начала атаки.

В случае киднеппинга мы сталкиваемся с совершенно иной ситуацией. Когда речь идет о захвате самолета, мы знаем, где находится угонщик и его заложники — на взлетной полосе, на которую направлены камеры ТВ, передающие кадры с места событий во все уголки мира. Но мы не знаем, где находится убежище киднеппера.

Похититель передает свои требования из укрытия, он избегает двустороннего физического или визуального контакта с объектом своих требований. Он располагает собственными запасами продовольствия и воды — и способен исчезнуть, если дела станут развиваться в нежелательном для него направлении.

Но ахиллесовой пятой киднеппера всегда остается линия коммуникации между ним и объектом требований — чего бы он ни требовал. Если ему нужны деньги, он должен их получить таким образом, чтобы в процессе передачи требуемой суммы его не арестовали. Переговоры о способах доставки, достоинстве банкнот, зоне передачи средств, участии или неучастии полиции и т.д. — все это требует времени.

Чем дольше длятся такие переговоры, тем больше шансы, что похититель отпустит своего заложника.

Более сложной проблема становится тогда, когда киднеппер преследует какие-то политические цели: освобождение своих товарищей из тюрем, увольнение какого-нибудь правительственного чиновника, раздачу средств бедным, публикацию своего обращения в газетах, прекращение программ помощи каким-либо расовым или религиозным меньшинствам и т.д.

По соображениям государственной безопасности многие правительства наотрез отказываются обсуждать с киднепперами политические требования, справедливо полагая, что это приведет к повторению подобных попыток уже со стороны других радикальных групп.

Из тактических соображений власти могут делать вид, что ведут переговоры с похитителями, в то время как на самом деле они используют любую информацию, полученную в переговорах, которая помогла бы им выйти на преступников. Может быть и так, что переговоры поначалу ведутся всерьез, но затем какая-нибудь ошибка похитителей дает властям возможность переключиться на другие варианты.

Поэтому в целом сам факт того, что в ходе переговоров вам стали угрожать, еще не означает, что вас тем самым загнали в угол. Если у вас сохраняется какое-то пространство для маневра, значит, у вас есть и выбор — *хотя и ограниченный*. Определить для себя это пространство и расширить его — вот ваша задача, если вы не хотите покорно подчиниться требованиям оппонентов.

В противном случае вам остается выбрать лишь «меньшее зло», которое они предлагают вам в качестве альтернативы вашей отправке «на Восточный фронт».

В переговорах каждая из сторон имеет право вето. Вы вправе не соглашаться на что угодно — хотя ваш отказ может возыметь негативные последствия. Завод может забастовать, бастующие могут силой захватить предприятие или отрезать пути доставки сырья, вас могут вызвать в суд — и так далее.

Стараться привлечь внимание другой стороны к последствиям тупика, в который она упрямо загоняет переговоры, — вполне законный и разумный шаг. Но существуют способы сделать это так, чтобы не спровоцировать обвинение в применении угроз. Правильный выбор момента — фактор чрезвычайной важности. От этого зависит, удастся ли вам представить противоположной стороне последствия патовой ситуации, не вызывая недовольства, раздражения и гнева.

В деловых отношениях у вас есть выбор: делать бизнес с кем-то другим. Неявная «угроза» такого шага присутствует едва ли не во всех деловых переговорах и рассматривается как вполне законная. Говоря «законная», я имею в виду, что такой подтекст считается нормальным в переговорах о

бизнесе.

Приемлемость же такой неявной санкции (делать дела с кем-то еще) в случае, если вы не придете к соглашению, может существенно варьироваться.

Покупатель (или продавец), цедящий сквозь зубы «убийственную» фразу о том, что «вам придется поумерить свои запросы», тем самым дает понять, что если вы не захотите (или не сможете) на это пойти, то никакой сделки не будет. Это *может быть* приемлемым в качестве тактического приема, если касается лишь небольшой части ваших с ним совместных дел.

Но если вы в свою очередь скажете ему, что он не только не заключит этой единственной сделки, но, более того, ему *вообще* не светит иметь с вами *никаких* дел, то угроза такой санкции почти всегда неприемлема. Вы же, со своей стороны, рискуете, поскольку оппонент, вероятно, будет еще жестче стоять на своем именно потому, что разгневан вашей попыткой шантажа и не желает сгибаться перед лицом подобных угроз.

Если вы угрожаете нанести крупный ущерб бизнесу другой стороны, преследуя относительно скромные цели, он, скорее всего, воспримет ваши намерения как враждебные по отношению к нему лично и его интересам — и наверняка отреагирует в том же ключе.

Проблема для него заключается (и должна заключаться!) в следующем: если он сейчас сдастся перед лицом крупномасштабных угроз, сделанных для достижения незначительной цели, — как же ему отстаивать свои интересы в будущем?

Если вы угрожаете ему тем, что он не сможет иметь дел ни с кем в этом городе, на этой территории, в этой стране, на этом континенте и даже во всем мире, ваша угроза — чистой воды шантаж, если она, конечно, реалистична. Если же нет — вам уже никогда не удастся вызвать какое-либо доверие к себе.

Поскольку крупномасштабные угрозы звучат гораздо менее реалистично тогда, когда применяются для достижения мелких целей, их стараются и не применять таким образом. Иначе дело грозит перейти в фазу юридических конфликтов, открытого противостояния или же абсолютного неверия в то, что такая угроза будет осуществлена.

Если человек у стойки бара говорит: «Передай мне пепельницу, или я тебя убью» — вы вряд ли воспримете его всерьез. (В чем вы наверняка

усомнитесь, так это в его психическом здоровье или в его трезвости — а может, и в том, и в другом.) Большинство людей передаст пепельницу и без такой леденящей душу угрозы, но зато многие этого не сделают, если к ним обратятся именно таким образом. (В кое-каких барах дело вообще может кончиться очень печально для угрожавшего.)

Соединенные Штаты Америки не прибегают (во всяком случае не прибегали до сих пор) к угрозе *ядерной атаки* в своих конфликтах со странами, не имеющими ядерного оружия. Эту возможность они приберегают на случай атаки со стороны другой ядерной державы.

Если в 1973 году вы сравнили бы абсолютные возможности вооруженных сил США и Северного Вьетнама нанести друг другу ущерб, то не было бы никакого сомнения в том, что ядерный арсенал Соединенных Штатов делал их неизмеримо более могучим соперником.

Однако иметь ядерное оружие и использовать его — очень разные вещи. Поэтому Северный Вьетнам мог вполне обоснованно не включать ядерный арсенал США в свои расчеты соотношения сил.

Серьезность угрозы должна быть соизмерима с требующей решения проблемой. Это еще более справедливо, если угроза делается на ранней стадии переговоров. Когда к угрозе прибегают как к последнему средству, она звучит более оправданно. Иначе говоря, она приемлема как инструмент переговоров в качестве *последнего*, но никак не *первого* средства.

Угроза, открывающая переговоры, приведет к тому, что брови другой стороны поползут вверх, а то и шерсть тут же встанет дыбом! Такая угроза не только не поможет преодолеть сопротивление оппонентов, но, напротив, еще более усилит его.

Реализация угрозы может недешево обойтись и стороне, прибегающей к ней, — ведь как они теряют возможность сделки с вами, так и вы с ними. Вы почти наверняка теряете что-то — зависимость партнеров в переговорах никогда не бывает односторонней.

Как правило, насколько мы уязвимы по отношению к угрозам другой стороны, настолько же и она уязвима к угрозам, исходящим от нас. Поэтому не стоит удивляться, что большинство угроз приводит не к покорности тех, кому мы угрожаем, а к не менее серьезным контругрозам.

Если, однако, вы единственный поставщик какого-то специфического товара, который просто необходим другой стороне (пример:

фармацевтическая компания с уникальным лекарством в переговорах с больницей), то здесь возможно серьезное моральное давление (часто подкрепляемое юридическим) для того, чтобы вы не эксплуатировали свое положение, выдвигая «непомерные» требования.

В странах рыночной экономики, как правило, выработаны законы, ограничивающие возможности монополистов. Иное дело, что такие ограничения разнятся для разных типов монополий и могут применяться с разной степенью жесткости. Так, например, профсоюзные монополии регулируются в меньшей степени, чем монополии корпоративные.

Угроза повышает стоимость того, во что нам обойдется несогласие с другой стороной, — при том условии, что эта угроза действительно будет осуществлена и это не просто блеф. Если вы зависите от другого человека, это делает вас уязвимым по отношению к его угрозам.

Или вы дадите скидку, или!..

Сеть гостиниц, продававшая известную марку водки в своих барах, решила увеличить прибыль за счет скидки в закупочной цене, которой она намеревалась добиться от поставщика.

Переговоры зашли в тупик, когда представители ликеро-водочного концерна заявили, что владельцы гостиниц и так получают товар при максимально возможной скидке. Дальнейшее снижение цены привело бы к тому, что поставки стали бы просто бессмысленными с точки зрения прибыли.

Владельцы сети отелей были несгибаемы в своих требованиях потому, что другой производитель водки предложил им специальный бренд для их отелей с более значительной скидкой.

Последнее заявление производителей водки было воспринято другой стороной как угроза прекратить поставки. Дело дошло до того, что эта так называемая «угроза» стала предметом обсуждения на следующий день переговоров. Однако поставщики яростно отрицали сам факт угрозы — они «просто хотели привлечь внимание партнеров к финансовым реалиям».

Переговорщики сети отелей продолжали настаивать на скидке, добавив, что если они ее не получают, то вообще прекратят покупать водку этого бренда.

Водочники восприняли это заявление как угрозу — они вообще называли его «шантажом», и переговоры на этом закончились.

Сеть отелей поменяла поставщика водки, и теперь покупателям предлагали «собственный» бренд даже тогда, когда они заказывали водку другой компании (известной и широко разрекламированной). В результате клиенты далеко не всегда оставались довольны.

Владельцы гостиниц могли бы добиться лучших условий, если бы они просто переключились с требований скидки на требование увеличить срок выплаты по кредитам. Такая точка зрения была высказана и в ходе переговоров, но придерживалось ее явное меньшинство, в то время как топ-менеджеры отелей ошечинились, расценив заявление другой стороны как угрозу прекратить поставки.

Неосторожное замечание может иногда восприниматься как угроза — а в ответ последует вызов. Если же переговоры прерываются, то угрозу, возможно, придется осуществлять.

Проблемой Вольфганга была его зависимость от полковника, который имел власть решать, отправить ли Вольфганга в пекло настоящей войны.

Зависимость от решений другой стороны увеличивает шансы на то, что вас «придавят Восточным фронтом». Отсюда следует, что, уменьшая вашу зависимость, вы тем самым увереннее противостоите угрозам.

Торговые сети, заказывающие продукты у мелких поставщиков, располагают серьезными рычагами влияния, если они приносят основную часть доходов этим поставщикам. Создать такую зависимость они могут, разместив крупные заказы (за что небольшая фирма вначале будет искренне благодарна) либо же предложив кредит на покупку оборудования — и так далее.

Затем они могут (что довольно часто и делают) начать сбивать закупочные цены на товары, которые приобретают от полностью зависящих от них поставщиков, угрожая в случае отказа прекратить делать у них закупки. Они потребуют более длительных сроков выплаты по накладным — и более высокого качества товаров. Кроме того, они могут пытаться повлиять на политику поставщика в тех областях, в которых он обычно принимает решения сам, например по части кадровой политики, членства в профсоюзе и даже этнического состава сотрудников.

Они могут еще туже затянуть петлю на шее поставщиков, требуя от них

подписания контрактов на эксклюзивные поставки, тем самым лишая их возможности выйти на других покупателей и не зависеть от всемогущей торговой сети.

Угроза отказаться от поставок вовсе не должна применяться постоянно уже хотя бы потому, что, когда маленькая компания смотрит на свои рынки сбыта (а точнее, отсутствие таковых), она и так понимает реальное положение дел. Поэтому скрытая угроза — спорадические, от случая к случаю демонстративные наказания «ослушников» — вполне достаточна для достижения желаемого результата. Большой бизнес сплошь и рядом поглощает мелких поставщиков, которые либо нуждались в средствах для расширения производства, либо влезли в долги, набрав товаров в кредит у своих «клиентов».

Пивоваренные предприятия часто скупают отели и бары, потому что владельцы этих заведений им задолжали. Торговые сети прибирают к рукам швейные предприятия, потому что те в такой степени стали зависеть от своего единственного покупателя, что оказались не в состоянии выжить при постоянном требовании снизить цены. Нефтепереработчики подминают под себя сети заправочных станций, а франчайзинговые структуры подбирают свои ослабевшие «филиалы» или их недвижимость, оставшуюся после выплаты прочих долгов.

Вы можете избавить себя от множества разочарований за столом переговоров, если будете стараться не слишком зависеть от одного-единственного источника. Такая зависимость резко увеличивала бы высокую цену вашего несогласия с другой стороной по поводу существенных для нее вопросов.

Все угрозы так или иначе сводятся к различным вариантам «Восточного фронта», вынуждая вас выбирать между крайне неприятными альтернативами. Если вы считаете, что у оппонента действительно есть возможность причинить вам вред и что именно это он и сделает, если вы не примете его условия, — что ж, значит, вы купились на угрозу отправки на «Восточный фронт».

Однако, в отличие от Вольфганга, выбор у вас все-таки мог быть.

1.

- a) Вы угрожаете явно не тем людям. Бухгалтерия заинтересована в том, чтобы придержать ваши деньги, а не в том, чтобы цеха и мастерские получили ваши запчасти. Пустая угроза Осла.
- b) Спецы от бухгалтерии — мастера по части того, как игнорировать блеяние Овец. А то, что вы будете действовать им на нервы, даст им еще один повод затягивать с расчетом.
- c) Да. Лисы давят на тех людей, которые в этой ситуации теряют больше остальных. Тертые калачи, Лисы понимают, что теперь эти люди уже будут давить на нужные кнопки в своей организации, чтобы не допустить сбоя в работе.

2.

- a) Скорее всего, приведет к переговорам, если вы, как порядочный Лис, задержите выплату по накладным.
- b) Может сработать, если они решат не ввязываться в драку, в том случае, если ваши расходы на ремонт незначительны. Однако если они решат драться, то этим ходом вы заранее уменьшаете давление на них. Это больше похоже на ход Овцы, чем Лиса.
- c) Такой вариант устроит разве что Осу.
- d) Вы превращаете проблему качества продукции в проблему задержки оплаты. Очень уклончивый ход Овцы.

3.

- a) Скорее всего, приведет к переговорам, если вы, как порядочный Лис, задержите выплату по накладным — и предоставите доказательства как низкого качества деталей, так и обоснованности ваших расходов на ремонт.
- b) Вряд ли угроза возымеет эффект, а риск разрыва отношений более чем реален. Так прореагировал бы Осу.
- c) Самый беспомощный ход из всех. Такой наверняка выбрала бы Овца.

Крутые ребята, или Как «тяжелые» переговорщики делают переговоры тяжелой работой

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 24

1. В течение ряда лет вы закупали компоненты для изготовления декоративных перегородок, производством и установкой которых вы занимаетесь, у крупного производителя алюминиевого проката. Их новый директор по маркетингу сегодня утром позвонил вам, сообщив, что они решили прекратить поставку нужных вам компонентов, поскольку при нынешних ценах это не дает им никакой прибыли. Что вы сделаете:
 - a) предложите пересмотреть цены нынешнего контракта;
 - b) попросите предоставить вам детали требуемого соотношения доходов и расходов;
 - c) проверите наличие нужных компонентов и цены у других прокатчиков;
 - d) заявите им, что видите насквозь всю их аферу?
2. Клиент, покупающий у вас мелкие запчасти, при последней доставке сообщил вам, что решил производить эти компоненты на своем предприятии. Вы:
 - a) предложите пересмотреть уровень закупочных цен;
 - b) предупредите его, что производство этих деталей на месте обойдется ему дороже, когда будут учтены расходы на станки, формы, обучение персонала и контроль качества;
 - c) дадите понять, что готовы обсудить проблему;
 - d) пожмете плечами и пожелаете удачи?
3. Директор по маркетингу из компании-поставщика материалов для изготовления перегородок снова звонит вам и сообщает, что ваш последний заказ в настоящее время не может быть выполнен. Судя по всему, на заводе готовится забастовка и весь запас алюминиевых болванок пойдет на производство и доставку компонентов для их приоритетных заказчиков. Вы — поставки нужны вам позарез — естественно, протестуете, но он отвечает, что приоритетные заказчики еще и платят больше, чем вы, за тонну металла, притом что вы совсем недавно согласились на повышение закупочных цен. Как вы отреагируете:
 - a) спросите, на сколько больше платят их приоритетные заказчики и предложите платить столько же;

- b) спросите, на сколько больше платят их приоритетные заказчики и предложите заплатить еще больше;
- c) перечитаете контракт, чтобы проверить, включены ли забастовки в список форс-мажорных обстоятельств;
- d) срочно переключитесь на другого поставщика?

Бизнес кишмя кишит крутыми ребятами обоего пола.

Некоторые фирмы считают, что конфликты с представителями поставщиков могут только повредить их собственному товару. Даже если поставщики наломали дров, им все равно придется принять то, что есть, — чтобы хоть как-то обеспечивать выполнение заказов на свою продукцию.

Другие компании смотрят на это дело иначе и гордятся тем, что иногда называется «крутой торговлей», хотя какое отношение такая крутизна имеет к торговле — мне так и не удалось понять.

Моя знакомая бизнес-леди, Глория Близорукинг, — одна из самых ярких сторонниц школы «крутой торговли». Возможно, вам повезло, и в бизнесе вы с ней ни разу не пересекались — хотя в личном общении она просто лапушка (если, конечно, смотреть в самый корень).

Она утверждает, что ее поведение демонстрирует все преимущества и добродетели конкуренции. Я первый готов провозглашать на каждом углу преимущества конкуренции в бизнесе, поскольку считаю ее главной причиной высокого уровня нашей жизни. Однако заявления Глории о том, что ее поведение и есть проявление конкуренции в чистом виде, вызывают у меня определенные сомнения.

Глория убеждена, что жесткий наезд на продавцов идет на пользу всем — и плевать на те неудобства, которые это доставляет другой стороне. Конкуренция, как мисс Близорукинг постоянно напоминает бедолагам-продавцам, защищает не производителя, а потребителя.

Глория стремится довести мощь конкуренции на рынке до абсолютного пика. Ее же роль состоит в том, чтобы ведущиеся ею переговоры служили нитью, связующей рынок с ценами продавцов и поставщиков. Она свято верит, что стоит на страже интересов всего страждущего человечества, и потому строит свои действия, исходя из убеждения, что все продавцы заведомо раздувают свои цены и что сбить эти цены — верный путь к

более эффективной экономике.

Поставщики, утверждает Глория, вечно ноют об их праве на прибыль. Если пойти на поводу у этого нытья, то негодяи-поставщики расслабятся и обнаглеют со своими наценками. Она твердо стоит на том, что не ее проблема — несут ли продавцы потери. (Теперь вы, возможно, понимаете, почему ее часто называют близорукой.)

Дешевая покупка может обойтись дороже!

Генеральный менеджер устроил одному из своих гостей экскурсию по заводу, который компания только что открыла. Он остановился у одной из полок и взял в руки крохотную пружинку. Показав ее гостю, менеджер сказал:

— Вот, смотрите. Раньше она обходилась нам в 15 пенсов, но я сумел довести цену до 45 пенсов. Надеюсь, через полгода мы сможем покупать их по 60 пенсов за штуку.

Гость несколько удивился и попросил объяснить, что все это значит.

— Раньше мы покупали их, да и все остальное, старым испытанным образом. Держали наших поставщиков голодными пару недель, потом выпускали из клеток и спускали на наших снабженцев — и шерсть летела клочьями до тех пор, пока цены не срезались до самых костей, до голого минимума.

— И что же?! — удивленно воскликнул гость.

— Да то, что покупали-то мы, конечно, дешевле некуда, — пояснил генеральный менеджер, — но при этом вся тяжесть перекладывалась с закупочного бюджета на производственный бюджет. Шеф отдела снабжения и закупок смотрелся, конечно, молодцом, но зато наша рентабельность выглядела совсем не так здорово. Каждый раз, когда ломалась 15-пенсовая пружинка, она обходилась нам в тысячи человеко-часов высококвалифицированной работы: разобрать ракету, разобрать компоненты, размагнитить все хозяйство, а потом еще и произвести новую калибровку. Нам стало ясно, что было бы гораздо дешевле с самого начала приобретать хорошие пружины.

Менеджер рассказал, что их новая политика закупок сократила число поставщиков фирмы с 800 до 350 (и количество их до сих пор сокращается). Результатом стали меньшие расходы на производство, а

полученную прибыль менеджер тратит на то, чтобы приучить покупателей своей продукции к мысли: не всякое «почти задаром» действительно обходится так дешево, как указано в бланке заказа.

Если продавцу удастся продать свой товар по более высокой цене одному покупателю, то он может себе позволить продать дешевле другому. Глория не видит абсолютно никаких причин, по которым она не должна была бы пользоваться нерешительностью других покупателей, готовых примириться с завышенной ценой за тот же самый товар.

Большой объем заказа может побудить продавца установить цену на уровне «минимальной прибыли», потому что для него важно, чтобы его компания работала бесперебойно. Отчего бы Глории не воспользоваться такой возможностью? Может быть, продавцу нужно «купить» бизнес (в ответ на трюк Глории «продайся-дешевле-и-стань-знаменитым») — а возможно, на него давят кредиторы.

Однако банкротство поставщика может стать очень дорогостоящей проблемой для Глории, если она выбила у него цены ниже уровня себестоимости. Ожидаемые поставки могут быть заморожены и арестованы на складах поставщика. Глория упорно отказывается принимать во внимание подобный риск. По ее мнению, продавец всегда может избежать банкротства, заранее определив признаки приближающейся катастрофы!

Глория уверена, что продавцы всегда называют цены выше тех, с которыми они в реальности готовы согласиться. Их входная цена выше их выходной цены — так ведь оно и должно быть. Что же она делает с этой проблемой? Она яростно и агрессивно атакует названную цену.

В такой ситуации начинается борьба — шаг вперед, шаг назад — между продавцами и потребителями, где одни понемногу снижают цену, а другие — технические требования и спецификацию. То же делает и Глория: придавливает «подушку» цен, которую набили продавцы, и сокращает собственные требования к товару. Все пока понятно и знакомо — во всяком случае любому, кто участвовал в торгах на предмет купли-продажи. Однако Глория добавляет ко всему этому процессу новый элемент с целью снизить цены: она заставляет продавцов... торговаться с самими собой.

И вот как это работает. Глория не дает согласия ни на одно ценовое предложение из всех, что получает в своем офисе, а просто терпеливо

ждет, пока измотанные ожиданием продавцы не поинтересуются сами: так что там насчет их предложений?

Телефонный звонок такого рода не переводят тут же на аппарат Глории. Она выжидает какое-то время, а потом перезванивает — но с тем, чтобы сообщить лишь одну и ту же фразу: «Ваша цена слишком высока!» Продавец, естественно, интересуется: а каков же разрыв между его «высокой» ценой и той якобы низкой, которую предложили его конкуренты, — но «доверительную» информацию такого рода Глория никогда не разглашает (этой информации может и попросту не существовать), потому что она не хочет оказаться втянутой в переговоры с продавцом. Она не рассказывает и о том, какая фирма соперничает с потенциальным поставщиком за то, чтобы получить заказ (это, как правило, второй вопрос продавца). Она лишь повторяет раз за разом, что «разрыв» в цене внушителен и — «извините, но название фирмы конкурента (кто бы мог подумать) является коммерческой тайной».

Взаимный обмен лучше «крутой» разборки

Между пятизвездочным отелем и Конференц-центром находится около пяти акров полузаброшенной земли, часть которой отель арендует под паркинг у муниципалитета, одновременно являющегося владельцем Конференц-центра.

Муниципалитет решил построить офисное здание на участке земли к северу от автостоянки. Проблема была в том, что несколько лет назад, когда размечался участок для аренды под паркинг, муниципальный геодезист ставил красные и белые рейки, помечающие границу, на верхнем краю обрывистого берега — там они были лучше ему видны. Это увеличило участок, сданный в аренду отелю, на 360 квадратных метров, хотя эта земля, конечно, для паркинга не подходила.

Любовь геодезиста к комфорту стала причиной серьезных дискуссий, когда были закончены чертежи планируемого здания. Край здания выходил за верхний край береговой линии — а значит, по закону строить там было нельзя, поскольку земля уже была сдана в аренду отелю.

За стаканчиком вина я поинтересовался у коллеги-консультанта: как мой клиент может убедить отель отказаться от ненужного, но законно выделенного им кусочка земли?

Владельцы отеля уже заявили, что хотят за эту полосу £500 000, потому что они знали: земля нужна для нашего здания стоимостью в £20 млн.

Коллега спокойно заметил, что муниципалитет ведаёт лицензиями на продажу спиртных напитков и организацию банкетов и торжеств. Значит, ему стоит проводить регулярные инспекции кухни и баров отеля, внимательно следить за любыми беспорядками на прилегающей территории, следить за соблюдением правил торговли, проверять номера всех припаркованных машин, их соответствие нормам выхлопа, наличие штрафов и оплаты дорожных налогов — иначе говоря, стать «занозой в одном месте», пока владельцы отеля не образумятся сами.

Такой вариант, однако, меня не устраивал.

Но отелю нужно было разрешение на то, чтобы расширить свои банкетные залы, добавить центр досуга и 90 дополнительных номеров.

Остальное уже было просто.

— Откажитесь от своего фантастического требования за ненужную вам полосу земли и передайте ее в ведение муниципалитета, — сказали им. — А мы поддержим отель в его просьбе получить разрешение на модернизацию.

Некоторые поставщики — что вполне предсказуемо — выбывают из игры, а цены — что тоже вполне предсказуемо — тех, кто все еще сражается за право получить заказ, снижаются, и порой очень существенно. Продавцы сражаются с самими собой, даже не зная о том, кто участвует в этом соревновании — и участвует ли вообще!

Большинство продавцов, как в том убедилась Глория, выходят с новыми предложениями, где фигурируют уже сниженные цены. Она доверительно сообщает им, что их цена все-таки слишком высока — но наотрез отказывается сказать, на сколько же выше того, что предлагают другие, и что эти «другие» представляют собой. Не слишком сообразительные поставщики снова снижают цену — и порой делают это чаще, чем раз-другой! Некоторые из таких продавцов, с гордостью заявляла Глория, приходят снова и снова только для того, чтобы услышать: «Вот теперь уже ближе!»

Глория оказывается в завидном положении. Она пользуется неуверенностью продавцов и их стремлением угадать «ее» цену не только

для того, чтобы добиться более умеренной цены, но и узнать в деталях, насколько дешево некоторые из поставщиков *готовы продать* товар, который ей нужен.

И заметьте, что, когда она в конце концов принимает чью-то уже не единожды сниженную цену, игра на этом вовсе не заканчивается. Теперь она принимается за остальные части контракта (условия, обязательства, стандарты качества и т.д.), применяя ту же самую агрессивную технику «переговоров».

Глория отмахивается от тех, кто считает ее тактику нечестной. Если каждый продавец считает себя вправе добиваться самой высокой цены, значит, каждый покупатель имеет право пытаться добиться самой низкой!

Продавец, утверждает Глория, всегда может отказаться от переговоров и искать другого партнера по бизнесу. На свободном конкурентном рынке никто не заставляет его продавать — так же, как никто не заставляет ее покупать. Является ли конкуренция реальной или вымышленной — это не важно, коль скоро данный конкретный поставщик *думает*, что конкуренция реальна, а стало быть, и ведет себя соответствующим образом. Глория со своей стороны, конечно же, прилагает все усилия, чтобы воображение продавца как следует поработало над его собственным прайс-листом.

У Глории есть соображения и насчет прямого «наезда» на поставщиков. Если у нее возникает конфликт по поводу стоимости заказа, то она высылает продавцу чек с пометкой «оплачено полностью» на сумму, меньшую той, что указана в накладной. Таким образом все споры кончаются сразу же, как только чек предъявляется в банк — продавец, которому необходимы деньги, просто вынужден его обналичить.

Ценишь меня, цени и мою собаку!

В Чикаго, в аэропорту О'Хэйр, я однажды увидел мужчину, который орал, как строевой сержант на сопляка-рекрута, и размахивал руками с такой страстью, которой позавидовал бы сам Муссолини. Орал он по поводу повреждений, причиненных собачьей клетке, которую то ли грузили на самолет, то ли сгружали с него. Собака мирно дремала в углу (ей явно было не впервой слушать грозный рев хозяина), зато сама клетка смердела невероятным образом (возможно, грузчики ее и уронили, потеряв сознание

от вони).

Представительница аэропорта, спокойная женщина в форме, выслушивала тираду гневного джентльмена без всякой видимой реакции и лишь время от времени о чем-то говорила по рации со своим начальником.

Когда прибыл начальник, он тут же велел грузчикам убрать клетку в сторону. При этом гневный господин окончательно взорвался. Выходило так, что трогать здесь вообще ничего нельзя до тех пор, пока не прибудет его адвокат и не явится владелец авиалинии, чтобы выплатить положенную компенсацию. («Чертова псина стоила мне шесть тысяч баксов, а клетка — доказательство того, что вы пытались эту собачатину угробить!»)

Мне особо нечем было заняться, а потому я (как и пара сотен таких же зевак) наблюдал за всем происходящим с интересом. В определенной степени разгневанный господин был прав, но его манеры мне казались все-таки чуточку странными — и даже контрпродуктивными. Я считал, что ему следует больше концентрироваться на решении проблемы (компенсации), чем на попытке получить «Оскара» за главную мужскую роль.

Но, друзья мои, это были США той самой А. И в США невозможно вести переговоры, не столкнувшись с той или иной версией господина из аэропорта О'Хэйр. Впрочем, вы быстро научитесь не принимать его ни слишком серьезно, ни слишком лично. Для непосвященных поясню: поведение владельца псины было в чистом виде «наездом». Это те самые составляющие «ущерба», которые станет потом перечислять его адвокат, чтобы вышибить из робких душ сумму посolidнее. Да и в судах происходит то же самое. Сначала они предъявляют вам обвинение лет эдак на девяносто пять, а потом, после покаянного признания и сделки с прокурором, вкатывают аж целых шесть месяцев — условно!

Если она хочет заманить продавца в ловушку и сбить его цену, то намекает на то, что ему стоило бы уже начинать предварительные работы ввиду скорого заказа. Потом она выходит из игры, оправдываясь сменой политики компании, бюджетным кризисом и чем угодно еще, лишь бы это «что угодно» звучало более или менее правдоподобно. Это чуточку напоминает «Матушку Хаббард», однако с той разницей, что расходы поставщика на предварительные работы реальны, а потенциальный заказ

— нет. Как правило, отчаявшиеся поставщики рано или поздно стучатся в дверь Глории, предлагая снизить цены, если заказ все-таки будет оформлен.

Один из примеров ее трюков (уже, пожалуй, за гранью кодекса деловой этики) выглядел так. На один из заводов ее компании было доставлено оборудование, но Глория тут же придумала какие-то оправдания, чтобы от этого оборудования отказаться. Продавец, не желая забирать свой товар назад, предложил ей гораздо более умеренную цену, да еще и дал скидку на запчасти, после чего все еще колебавшаяся Глория позволила ему себя уговорить.

Когда я выразил удивление по поводу столь беспринципных действий, она рассказала мне, что ее босс однажды заявил поставщику, что материал, который тот за неделю до того доставил, был уже порезан в мастерской — еще до того, как их клиент отменил сделанный им заказ. И теперь из-за судебного разбирательства он, босс, не сможет заплатить поставщику. Тот, естественно, пришел в ярость и тоже пригрозил судом. На что ее босс спокойно заметил: «Вперед, давай, тащи свой иск в суд — и будь счастлив, если получишь свои деньги через год, а то и больше!»

Пару часов спустя поставщик позвонил и согласился принять 60 процентов полагавшейся оплаты — но сразу и наличными. Изюминка, по словам Глории, состояла в том, что материал, полученный от поставщика, целым и нетронутым лежал все это время на складе!

К чему же приводит такое открыто агрессивное и загоняющее оппонента в угол поведение? Как правило, к одному и тому же результату: к постоянной войне с продавцами и поставщиками, с которыми вы имеете дело.

Вот вам пример. Шустрый Сид, коммивояжер, который уже давно на отдыхе и мог бы быть дедушкой Глории (но вряд ли переиграл бы ее в войне), рассказывал мне о кое-каких бандитских трюках, которым он обучился, продавая всякую всячину людям куда как более доверчивым, чем Глория Близорукин.

Низкие оценки за высокие расценки

Как-то, довольно давно, я было решил, что поймался на штучку Шустрого Сиды, купив немецкую стиральную машину, которая была дороже

аналогичного британского продукта. Наша стиралка уже довела всю семью до белого каления, регулярно ломаясь — причем чаще всего именно тогда, когда нужно было срочно перестирать целую кучу белья.

В «Желтых страницах» я нашел магазин, который продавал немецкие машины, причем на 30 процентов дешевле, чем его конкуренты (хотя все равно на треть дороже, чем стоили английские бренды). Я сделал заказ и сидел в ожидании доставки, заверив Патрицию, что кавалерия уже в пути.

Через два дня позвонил хозяин магазина с плохой новостью. Когда он сделал заказ немецкому поставщику, тот объяснил ему, что цена увеличилась из-за «колебаний обменного курса валют». Извиняющимся тоном хозяин магазина спросил, что ему делать.

Поскольку его цена все еще была на 10 процентов ниже, чем у конкурентов, я отдал команду — без всякого, понятно, энтузиазма — доводить начатое до конца. Мне была противна сама мысль о том, чтобы бродить вокруг кучи нестиранного белья, а потом проехаться по всем четырем магазинам Эдинбурга, которые продавали эту марку, — поэтому я не стал спорить. Я до сих пор не знаю, действительно ли поднялась цена или это был его трюк. Я никогда больше не имел с ним никаких дел, что советовал и всем, кто отправлялся на поиски новой стиральной машины. Так что какую-то цену за свой фокус он все-таки заплатил. Впрочем, заплатил он и в том случае, если никакого фокуса не было.

Одно время он работал у производителя копировальных машин. Тогда-то он совершенно случайно узнал от одного из клиентов, что, когда тот отправил одну из копировалок к ним в ремонт, мастерская спустя некоторое время ответила, что ремонт обойдется гораздо дороже, чем они поначалу думали. Клиент, оставшийся без средства производства, отдал команду отремонтировать аппарат как можно быстрее — «чего бы это ни стоило».

С течением лет Шустрый Сид проделал этот фокус с сотнями копировалок, добавив тысячи и тысячи долларов к прибылям компании, потому что в большинстве случаев этот «дополнительный ремонт» был высосан из пальца — а значит, цена его была самой что ни на есть чистой прибылью. Несколько клиентов, правда, подняли шум — ну и что? Эти несколько получили свои машины назад — но не удостоились дружелюбной улыбки Сиды.

Как только какая-то услуга становилась критичной в плане времени, наступал момент внести какие-то односторонние изменения в соглашение — ведь для покупателя уже поздно искать нового поставщика! Именно в такие моменты Сид и предлагал найти «решение» проблемы. В экстремальных ситуациях Сид просто останавливал работу над проектом клиента и предлагал пересмотреть ценовые условия контракта в связи с возникшими «печальными и непредвиденными обстоятельствами».

Строительные фирмы — и даже весьма почтенные — прокручивают такую же аферу под тем предлогом, что им для «завершения работы» нужно еще немного денег. С одним таким примером мне пришлось столкнуться совсем недавно: перерасход за работы по обновлению здания театра дошел до уровня £12 000 в неделю. Строительная компания была уверена, что, поскольку этот приоритетный проект финансируется Национальной лотереей и Советом по делам искусств, любой перерасход так или иначе будет оплачен.

Однако это был уже второй бюджетный кризис, который случился с проектом за три года работы над ним. В предыдущей ситуации под сметой и бюджетом, предоставленными строителями, была подведена черта, а строители взяли на себя обязательство довести проект до успешного завершения. И хотя общая стоимость превысила начальную на £1 200 000, строитель заявил новую цену как «твердую и окончательную».

Теперь же они снова потребовали дополнительные £150 000, необходимые им для завершения проекта, — и вручили требование заказчику, дописав, что оно «не относится к тем дополнительным требованиям, которые были сделаны с начала работы над проектом и до сегодняшнего дня»!

«Тяжелые» переговорщики делают и сами переговоры тяжелой работой.

Комментарии к тесту на самооценку № 24

1.

- а) По-овечьи поспешно — даже если вам нужны эти компоненты для выполнения полученных заказов. Вас купили на трюк, называемый «А куда же ты денешься!».
- б) Сове нужна информация, прежде чем она начнет действовать. Теперь их реакция покажет,

насколько реальна проблема. Тем временем вы можете сравнить полученную информацию с той, которую вы уже собрали в соответствии с пунктом с). (Но честно говоря, это то, что любая порядочная Сова делает регулярно.)

- с) Если эта информация у вас еще не под рукой, значит, вы все-таки Лис, а не Сова. Лис, конечно, знает, что нужно делать в кризисных ситуациях, но Сова предвещает их возникновение и готовится к ним еще до того, как наступает необходимость вступать в переговоры.
- д) Очень умно и проницательно с вашей стороны — вы поняли их спектакль с кризисом доставки. Но если вы такой умный, почему же вы оказались к нему не подготовлены? Нет уж, вы скорее Овца, чем Лис. И уж наверняка не Сова.

2.

- а) Вы сами его к этому приглашаете?! Автоматическая реакция Овцы — ведь вас, вполне возможно, раскручивают на то, чтобы в панике вы сбили свои цены. Еще один вариант трюка «А куда ж ты денешься!».
- б) Не тот ли это случай, когда «зелен виноград»? Лис вряд ли так поступит, а вот Осел — вполне.
- с) Гораздо лучше. Сове нужна информация, прежде чем она станет реагировать на любые трюки. Комментарии вроде (б) больше к месту в дискуссии о причинах, которые якобы вынуждают его производить детали на месте.
- д) Пожмете плечами и пожелаете удачи? Хм... Слишком по-овечьи — вот так выпускать бизнес из рук, но это может быть и ходом очень умного Лиса, дающего понять, что он разгадал их блеф. Так кто же вы на самом деле?

3.

- а) Ни в коем случае — разве что вам позарез нужны эти поставки. Беззащитная Овца всегда готова пойматься на «Куда ж ты денешься!» — однако если вы согласились изменить цену также в вопросах 2 и 3, вам полагается еще и бесплатная майка с этой надписью!
- б) Ни в коем случае — разве что вам позарез нужны эти поставки. Беззащитная Овца всегда готова пойматься на «Куда ж ты денешься!» — но в этом случае вам полагается еще и бесплатная майка с этой надписью!
- с) Перечитать, чтобы просто потерять время? Хотя Ослам время и так девать некуда...
- д) Это нужно делать сразу же, как только возникли признаки трюка «А куда ж ты денешься» в вопросе 1. Лис делает все, чтобы выкарабкаться из ситуации!

Да здравствует своекорыстие, или Как заинтересовать людей, обращаясь к их собственным интересам

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 25

1. Ведущий арабский агент-посредник назначил вам время для интервью. Вы провели несколько часов, разговаривая о жизни и попивая кофе. Бизнес не обсуждался вовсе, и вам уже хотелось бы перейти к заготовленным предложениям. Вы решили:
 - a) поднять этот вопрос прямо посреди разговора;
 - b) подождать, пока ваш партнер сам перейдет к интересующей вас теме?
2. Вы находитесь в Токио для обсуждения долгосрочного контракта с японским производителем коммуникационных кабелей. Переговоры затянулись на несколько дней. Вам кажется, что они вообще идут по кругу. Что вы сделаете:
 - a) подождете, пока они сделают первый ход;
 - b) сделаете небольшую уступку, чтобы подтолкнуть лодку;
 - c) полностью смените тему;
 - d) перенесете переговоры?
3. Вы — представитель департамента продаж, и вам назначена встреча с президентом американской корпорации, которая может быть заинтересована в вашем продукте. Спустя пять минут разговор все еще крутится вокруг погоды и спорта. О чем это говорит вам:
 - a) что вы с собеседником прекрасно ладите;
 - b) что вам следует напомнить о причине своего визита;
 - c) что вам следует подождать, пока он сам не перейдет к деловой части?

Участвуй в торговле или оставайся нищим — вот главный совет, который можно дать любой стране, желающей воспользоваться преимуществами глобальной экономической системы.

При этом не имеет никакого значения, занимаетесь вы экспортом или импортом, сырьем или обработкой, производством компонентов или сборкой целых цехов и предприятий, продажей каналов связи, передающих неосязаемые вещи вроде информации или баз данных, а может, просто перепродаете то, что другие продали вам. Не имеет значения и то, капиталист вы или коммунист (или что-то посередине), святой или грешник, буддист, христианин, индуист, конфуцианец, иудей, атеист или приверженец религии вуду — и уж точно никакой роли не играет то, богаты вы или бедны, заслуживаете снисхождения или, наоборот, хорошей взбучки.

Если вы не занимаетесь коммерцией с прибылью, вы недолго будете ею заниматься, а если вы оказываетесь вне коммерции, то ваша судьба решена — это все равно что прыгнуть с самолета без всякого парашюта.

Нет никаких других способов получить товары и услуги, которые, как вы думаете, вам полагаются априори, кроме как в процессе торговли. И нет никаких способов обзавестись товарами и услугами, к которым справедливо рвутся бедные страны, кроме как участвовать в торгах за эти блага.

Те общества, которые пытаются производить и распределять товары и услуги без всякой торговли, рано или поздно будут вынуждены либо пересмотреть свои внекоммерческие принципы, либо столкнуться с полным обнищанием населения.

То, что запрещено, делается скрыто. Люди будут заниматься торговлей — каким бы ни был риск. Те торговцы, которых диктаторы или идеологи (часто это одни и те же типы) осуждают как «грабителей», «социальных паразитов» и «спекулянтов», большинством населения, чьим интересам они и служат, справедливо считаются героями. Коммерсанты дают населению ту возможность, которую лицемерные диктаторы от идеологии хотели бы оставить только для себя: возможность *выбирать* то, что ты хочешь приобрести.

Так называемый «черный рынок» — это всегда детище правительства, подавляющего свободу торговли. Уничтожьте его — и вы добавите еще одну строчку в список своих подвигов на ниве экономического идиотизма.

Коммерция имеет долгую историю. Примитивная торговля существовала в самых разных формах. Некоторые варианты торговли были неявными и скрытыми в непонятных (для нас) сложных общественных связях, но большинство существовало в открытых формах в торговле и обмене, какими мы их знаем сегодня. Некоторые древние формы коммерции, родившиеся в архаических обществах, дожили до самого XX века в разных частях Африки, в нагорьях Новой Гвинеи, в джунглях Южной Америки. Иными словами, коммерция появилась намного раньше того, что мы называем капитализмом (словом, придуманным в XIX веке — но не Карлом Марксом!).

Само существование коммерческих контрактов (как и любых других контрактов) было абсолютно необходимым для того, чтобы стороны могли давать и сдерживать обещания относительно каких-то будущих условий. В противном случае, едва разойдясь, участники торгов могли бы наплевать на свои обещания. Должны были существовать какие-то способы наказания для тех, кто не собирался выполнять взятые на себя коммерческие обязательства.

Серьезный залог

Не так давно в Персидском заливе я познакомился с пожилым трейдером-арабом, который рассказал мне, как его дед, которому тогда было всего десять лет, был отправлен своим отцом к эмиру. Это было сделано как залог того, что семья выполнит данное эмиру обещание: проведет торговый караван под покровительством — и для вящей выгоды — сиятельного эмира. Для неудачи не могло быть никаких оправданий, никаких форс-мажорных обстоятельств. К счастью, прадед рассказчика проделал путешествие без потерь и вернулся к эмиру, чтобы преподнести ему положенную часть барыша. Это укрепило деловую репутацию семьи и спасло мальчика от того, чтобы ему перерезали горло — судьбы, которая ждала его в том случае, если бы операция прошла не столь удачно.

По правде говоря, история купли и продажи в старые времена почти всегда была жестоким делом. Старые цивилизации пропитаны кровью тех торговцев, которые нарушали свои обещания (или тех, кого власть имущим было выгодно представить таковыми).

В современном мире практически повсюду коммерция — по-прежнему дело кровавое. К счастью для большинства читателей, юридические санкции заменили собой жестокое сведение счетов, которое было неизбежным тогда, когда стороны нарушали заключенные соглашения. Но какой бы кровавой ни была история давних событий, тем не менее они заложили фундамент нынешней системы коммерции.

В 1770-е годы, примерно в то же самое время, когда Джордж Вашингтон с друзьями готовился к войне за право торговли без британского вмешательства, некий шотландец, Адам Смит, осознал важность коммерции для цивилизованного общества. Этот предмет он и сделал центральной темой своего главного труда «Богатство наций» (1776 г.), над которым работал целых двенадцать лет — диктуя текст книги, греясь у теплого камина и потягивая кларет. Книга стала бестселлером, она и по сей день печатается на разных языках, хотя не слишком многие — точнее, слишком немногие! — дают себе труд дочитать ее до конца.

Смит заявил, что в людях живет врожденное стремление к переговорам. Это стремление не обнаруживается у животных, которым ничего не известно о контрактах и соответствующих обязательствах.

Например, еще никому не доводилось видеть двух собак, ведущих переговоры на предмет обладания заветной косточкой, — и никто не видел, чтобы одно животное дало понять другому животному, что согласно «уступить это за то». Животные распределяют дары Природы — в основном еду, сексуальных партнеров и территорию — путем насилия и угрозы насилия.

Нецивилизованные общества при распределении природных благ и результатов человеческого труда ведут себя примерно так же. Последователи «школы накопления материальных ценностей имени Чингисхана» просто берут все, что им хочется взять, предоставляя жертвам самим заботиться о своем выживании.

Конечно, вполне возможно применять насилие для перераспределения даров природы и плодов человеческого труда. Но с помощью насилия невозможно поддерживать *создание* материальных ценностей — как невозможно с его помощью предохранить природу от превращения в мертвую пустыню.

В этом смысле поведение двух собак весьма показательно. Если люди научились бы вести дела «не по-собачьи», то есть прибегли бы к

переговорам, то смогли бы произвести и распределить и плоды своих трудов, и дары Природы в таком количестве, которое им и не снилось каких-нибудь пару веков до того.

Люди отличаются (или хотя бы *могут* отличаться) от животных своим поведением. Цивилизованным людям необходимо сотрудничество и помощь миллионов других людей. С другой стороны, всей жизни не хватит на то, чтобы подружиться даже с немногими — и хотя дружба дает нам множество радостей, сама по себе она недостаточна для того, чтобы мы приобрели все или хотя бы достаточно многое из того, что нам хотелось бы иметь.

«Друзья познаются в беде» — а значит, друзья нужны (иной раз они буквально спасают нам жизнь). Однако у человека не может быть столько друзей, чтобы они год за годом обеспечивали его насущные потребности.

Наличие тысяч и даже миллионов людей в нашей глобальной деревне необходимо, чтобы производить множество вещей, которые нам нужны. Если у вас десяток-другой знакомых и лишь нескольких из них вы можете назвать друзьями, как можно надеяться, что они помогут вам получить даже малую толику того, что вам необходимо?

Миллиарды переговоров происходят каждый час и каждый день. В них принимают участие люди, с которыми вы прежде не встречались и которых совсем не знаете. Эти переговоры происходят независимо от того, нравятся ли вам эти люди или нет. Но можно быть уверенным в одном: если вы не сделаете каких-то встречных усилий, необходимых для того, чтобы заполучить какие-то результаты их труда, вы останетесь без желанных для вас вещей.

Таково могущество глобального рынка: кем бы вы ни были, вы неизбежно зависите от сотрудничества с другими, не известными вам людьми — для обеспечения как самых фундаментальных ваших нужд, так и для приобретения «игрушек» из разряда предметов роскоши. А эти люди, в свою очередь, зависят от вас.

Из этого вытекает абсолютная необходимость ведения переговоров с учетом *интересов* другой стороны.

Если вы не думаете об их интересах, то можете рассчитывать разве что на их благотворительность. Но у вас гораздо больше шансов преуспеть в достижении цели, если в их интересах сделать то, что вам от них нужно.

Человек, предлагающий вам сделку, в той или иной форме говорит:

«Дай мне то, что мне нужно — и ты получишь то, что нужно тебе». Именно таким образом вы и получаете подавляющее большинство всего, в чем нуждаетесь или чего хотите.

В желании получить свой обед вам стоит полагаться не на благотворительность других людей, а на их стремление обеспечить собственные интересы. Вот почему апеллировать лучше всего не к гуманизму людей, а к их интересам. Никогда не рассказывайте им о ваших нуждах — рассказывайте им о выгодах, которые у них появятся, если они дадут вам то, в чем вы нуждаетесь.

Если бы каждый рассчитывал на то, что другой будет вести себя как один из наших немногих друзей, на которых *иногда* можно положиться, то уровень жизни всего рода человеческого понизился бы, и резко.

Если вы будете надеяться на то, что незнакомые люди откликнутся на ваш зов и снабдят вас всем, что вам нужно, только из сочувствия и стремления к благотворительности, вам, боюсь, придется ждать очень долго. И опять-таки: каким же тогда образом эти благотворители будут получать то, что нужно им?

Чтобы все-таки обеспечить себе сегодняшний ужин, я предлагаю гораздо более надежный способ его обретения.

Каждый, производящий нечто, нужное кому-то другому, может участвовать в обмене — возможно, по длинной цепи посредников, которые не знают в этой цепи никого, за исключением двух или трех ближайших к ним звеньев. Это значит, что люди могут удовлетворять свои потребности в ваших товарах, даже не зная вас лично.

И для них не важно, кто вы и что вы: ваша раса, национальность, религия, политические взгляды, возраст, пол, личные взгляды, увлечения и фобии. Это происходит потому, что, участвуя в цепи обмена, вы связаны с другими людьми, которые, в свою очередь, связаны, с одной стороны, с вами, а с другой — с третьими лицами, и так далее. И все вы являетесь частью сложного процесса мировой экономики, который поднял уровень жизни до таких высот, которые и не снились Адаму Смиту и его современникам.

Но если вы хотите что-либо обменять, вам приходится вступать в переговоры — либо же просто принять то, что предлагает или требует от вас другой человек. Переговоры дают вам возможность улучшить первое сделанное вам предложение (всегда ставьте под вопрос первое

предложение!), а дочитав нашу книгу до этой страницы, вы уже знаете кое-что из того, что следует делать вам (и чего делать не следует), если они постараются оспорить первое предложение, сделанное вами.

Но вернемся на какой-то момент к вроде бы несущественному замечанию Адама Смита о том, что надо обращаться к интересам другого человека, а не к его доброй воле, если мы хотим постоянно получать от него то, что необходимо нам.

В этом более чем двухвековой давности замечании Смита таится могучее оружие переговорщика. Оружие это настолько мощно, что некоторые люди, лишь недавно познакомившиеся с ним, уверены, что они сами открыли столь замечательный новый метод ведения переговоров!

Давайте назовем его «торг на основе интересов».

Чтобы рассмотреть элементы, входящие в торг на основе интересов, обратимся сначала к некоторым простым идеям.

Вопросы, стоящие на повестке дня переговоров, выражаются (как правило) в позиции. Повышение заработной платы — это вопрос, а то, на сколько вы хотите ее повысить, — это ваша позиция. Цена — это вопрос, денежное ее выражение — это позиция. Думаю, понятно?

Невозможно вести переговоры, не определив позиции, — разве что на самом общем уровне «да» или «нет». Но ведь даже ваши «да» или «нет» должны соотноситься с какой-то позицией, иначе *что* «да», а *что* «нет»?

Позиции — это то, *что* мы хотим. Интересы — это то, *почему* мы хотим этого.

Два этих элемента неотделимы друг от друга. Неверно полагать, что, если мы принимаем во внимание интересы другой стороны, значит, уже нет необходимости обсуждать ее позиции. Интересы и позиции *не* исключают друг друга — они неразрывно взаимосвязаны. Представлять ситуацию как-то иначе было бы очень серьезной ошибкой.

Давайте возьмем такой больной вопрос, как план строительства новой взлетно-посадочной полосы для аэропорта. Обычно такие планы сопровождаются яростным сопротивлением жильцов прилегающих районов, которые заинтересованы в том, чтобы на принадлежащей им собственности было тихо и спокойно. Их интересы противоречат интересам более многочисленной части населения, заинтересованной в том, чтобы иметь безопасный, надежный и регулярно действующий авиатранспорт, что включает в себя полосы, предназначенные для взлета и

посадки самолетов. Интересы могут сталкиваться — как могут сталкиваться и позиции сторон относительно одного и того же вопроса.

Определить для себя интересы другой стороны значит понять, чего же она хочет. А четкая формулировка собственных интересов помогает вам решить, какой будет ваша позиция по вопросам, вынесенным на переговоры.

К обсуждению вопросов обычно подходят с точки зрения согласия или несогласия с ними (строить — не строить, покупать — не покупать, да — нет и т.д.). Гораздо реже их изучают с точки зрения интересов. Если отношение к вопросам и связанные с ними альтернативные позиции конфликтуют, возникает необходимость переговоров. Если никто не выражает своего отношения к какому-то вопросу, то нет и проблемы, которую надо было бы решать.

Там, где нет противоречия, нет и переговоров. Мирное решение — это признание всеми статус-кво. Конфликты же (от расхождения во взглядах до вспышек насилия) возникают тогда, когда по меньшей мере кто-то один хочет изменить ситуацию.

Теоретически конфликт позиций может быть улажен без высокопарных и грозных заявлений, столь частых в переговорах («Мы ни при каких обстоятельствах не пойдем на разводнение капитала!» или «Либо вы сейчас же доставляете товар, либо мы явимся и заберем его сами!»). Однако конфликты из-за позиций сторон — это факт переговорной жизни, так же как и нарушения правил в футболе (почему на поле и требуется судья — увы, зачастую небезгрешный).

Если эмоциональная риторика в ходе переговоров раздражает вас — а такое случается с неопытными или чрезмерно чувствительными людьми, вы либо научитесь относиться к этому спокойнее, либо будете стараться всеми силами избежать переговоров.

Опыт учит, что нам следует игнорировать риторику и концентрироваться на том, как направить переговорный процесс от конфликта к соглашению.

Стороны занимают конкретные позиции по какому-то вопросу по целому ряду причин. Некоторые люди строят свою стратегию на запугивании — чтобы вынудить вас сдаться. Другие выстраивают свою стратегию так, чтобы иметь «пространство для переговоров», если они считают, что для заключения сделки им придется в чем-то уступить.

Если стороны не могут преодолеть конфликт интересов, то имеет смысл сосредоточиться на возможных позициях, приемлемых для обоих участников конфликта: ограничение шума авиационных двигателей, расписание полетов, контроль за загрязнением воздуха, управление движением, обустройство ландшафта и расположение взлетно-посадочной полосы, размер компенсаций для жителей прилегающих районов за причиненные неудобства — и так далее.

Если стороны застряли в позиционном тупике (движения нет ни по одному вопросу и нет никаких сигналов об изменении любой из занятых позиций), то здесь имеет смысл переключиться на рассмотрение интересов сторон. Но не бывает так, чтобы рассматривались только интересы с исключением позиций — или наоборот.

Вопросы формируют предмет обсуждений, а ведя переговоры по этим вопросам, вы нацелены на то, чтобы соблюсти свои интересы. В одной фазе переговоров вы можете в большей степени концентрироваться на интересах, в другой — на вопросах, но это проблема тактики, а не принципа.

Иногда нужно быть выше принципов!

Нескончаемые споры и конфликты между религиозной и нерелигиозной частями населения в Израиле — пример того, что переговорщикам иногда нужно переключаться с разрешения конфликта интересов на обсуждение конкретных и насущных вопросов.

Как можно разрешить конфликт, влияющий на все стороны жизни и культуры этих общин, если он достиг градуса, приводящего к вспышкам насилия?

Обсуждение вопросов — это обсуждение проблем, которые имеют место «здесь и сейчас», в то время как обсуждение интересов затрагивает более глобальные аспекты. А поскольку ни одна из сторон не желала поступиться принципами, необходимо было сосредоточиться на тех проблемах, которые можно было решить и по которым можно было достичь согласия.

Можно обсуждать, на сколько часов общественные дороги будут свободны от машин в тех районах, где жители свято чтят субботу. В мире, где дорожные пробки стали повседневным явлением, на день-другой

машины можно пустить и в обход, не нарушая гражданских свобод. Требовать же от одной или другой стороны поступиться своими интересами и верованиями означало бы прямоком двинуться к катастрофе.

В Израиле обсуждение интересов может быть менее продуктивным, чем решение конкретных вопросов и поиски компромисса в конфликте позиций. Вести переговоры о принципах невозможно (иначе они не были бы принципами!), но можно договариваться о том, как эти принципы применяются. Как сказал мне в 1967 году югославский дипломат доктор Матеш, «иногда нужно быть выше принципов».

Тот же механизм применим, если вы «застряли» на каком-то вопросе. Может быть, дело сдвинется с мертвой точки, если мы рассмотрим «картину в целом», то есть обратимся к интересам сторон? Конфликт вокруг строительства взлетно-посадочной полосы объясняет, почему окончательным ответом стало: «Да».

Не следует заикливаться только на интересах или только на насущных вопросах. Доза здорового прагматизма — хорошее противоядие против чрезмерно прямолинейных методов ведения переговоров. Всегда стоит приспосабливать свои переговорные методы к обстоятельствам и не цепляться за один и тот же метод во всех ситуациях.

Комментарии к тесту на самооценку № 25

1.

- а) В беседе с арабом ни при каких обстоятельствах не начинайте дискуссию. Подождите, пока он сам не поднимет эту тему. Старайтесь не показывать, что вам не терпится перейти к делу, и уж ни в коем случае не раздражайтесь из-за того, что разговор ни к чему не приводит. (Разве что вы и впрямь хотите продемонстрировать ему, какой вы Осел.)
- б) Именно! Еще один пример того, чем Сова отличается от Ослов.

2.

- а) С японцами такая Овца, как вы, будет ждать очень долго.
- б) Бесплатные уступки никуда лодку не подтолкнут. Это только еще больше убедит их в том, что имеет смысл сидеть и ждать новой порции уступок. Реакция очень робкой Овцы.
- с) Да. Сова знает, как дать партнерам понять, чего от них ждут.
- д) Слабовато. Демонстрирует лишь нетерпеливость Осла.

3.

- a) Если и через пару минут вы с ним по-прежнему болтаете о пустяках, то либо он ваш давно не виденный родственник, либо ваша сделка накрывается медным тазом (если уже не накрылась). Сейчас он, наверное, думает, как бы вас поскорее выпроводить, пока вы не украли еще час его времени. Но Ослу и невдомек...
- b) Да. Если хотите сохранить свою репутацию Лиса, переходите к делу. Видимо, звонок, который он нажимает под столом, не работает — иначе в офисе уже появились бы гориллы из службы безопасности. Выкладывайте то, что вам нужно, — и СЕЙЧАС ЖЕ!
- c) Если вы прождете еще, то дождетесь лишь одного — он вышвырнет вас сам. Переходите к пункту b) — И НЕМЕДЛЕННО! Или оставайтесь Ослom, если вас это больше устраивает.

Глава 26

Международные переговорщики, или Да здравствуют герои!

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 26

1. Вашу машину в Оголенде остановил полицейский. Он требует, чтобы вы заплатили ему 50 квонков (примерно 20 долларов), иначе он выпишет вам квитанцию за превышение скорости. Вы все время ехали почти пешком и просто физически не могли превысить скорость. Что вы ему скажете:
 - а) что заплатите не раньше, чем увидите со своим адвокатом;
 - б) «Берете ли вы взятки?»;
 - с) «С удовольствием, если у него найдется сдача со 100-квонковой бумажки»?
2. Импортёр из Индии задолжал вам £100 000. Вы требуете оплаты долга, прежде чем отправите ему новые партии товара. Он говорит, что сейчас у него проблемы с наличностью, ему нужно время и он не сможет заплатить, если не получит от вас товар. Вы:
 - а) скажете ему, что он не получит ничего, пока не заплатит;
 - б) скажете, что, если он не заплатит, вы подадите на него в суд;
 - с) полетите в Индию, чтобы самому убедиться, как на самом деле выглядит его финансовая ситуация;
 - д) скажете, что, если он переведет £20 000 на ваш счет, вы отправите товар?
3. Вы — контрактор в Восточной Африке, а ваш проект уже отстает от графика. Действующий министр постоянно вмешивается в вашу работу, меняет свои решения, задерживает в своем офисе бумаги, нужные для того, чтобы материалы прошли таможню, и выступает с лживыми и клеветническими заявлениями о работе вашей компании. Последней каплей стало сделанное им публичное заявление: он собирается отменить контракт и арестовать ваш персонал за «симуляцию работы», «коррупцию» и — что веселее всего — «шпионаж»! Местное телевидение хочет, чтобы вы прокомментировали это заявление. Что вы сделаете:
 - а) скажете все, что думаете, о психическом здоровье господина министра;
 - б) будете отрицать все обвинения и изложите свое видение проблемы;
 - с) отделаетесь коротким: «Без комментариев»?

Эта последняя глава — своего рода салют тем героям, которые в любое время готовы отправиться на переговоры в дальние края, чтобы делать бизнес, от которого зависит благосостояние их страны. Без экспорта нам нечем платить за импорт, а без импорта мы не только стали бы беднее, но еще и попали бы в полную зависимость от не в меру защищенного отечественного производителя, который знает (о, это он знает!), как пользоваться отсутствием международной конкуренции.

Вести дела за границей — нелегкая задача, и для ее решения нужны особые люди, готовые лететь (иногда сразу же) за тысячи километров и там вести переговоры от имени своей компании, большинство сотрудников которой совершенно не интересуется, что делается от их имени, и еще меньше интересуется, каких трудов это стоит.

Дальние края, как и зеленые пастбища, красиво выглядят только издали. Пройдите-ка через все хлопоты и заботы, чтобы добраться до места, через попытки разобраться, как же вести себя в чужом для вас окружении, — и вы начнете больше ценить работу, которая позволяет вам находиться на безопасном расстоянии от родного очага.

Это не значит, что переговорщики в международном бизнесе все как один усталые, измотанные и отупевшие от скуки люди. Всего лишь месяц назад мне встретила хорошенькая юная особа, свежее испеченный международный представитель компании-производителя эксклюзивной одежды, — она буквально светила энтузиазмом. Она отправлялась в пятидневную поездку по европейским столицам и была переполнена желанием *сделать дело* как надо. Ее энтузиазм восхитил меня, хотя сам я был далек от эйфории — я как раз возвращался из Швеции, где всю неделю по шестнадцать часов в день работал со своим клиентом.

Несомненно, однако, что международные переговорщики — это никому не известные герои нашего времени. По мере оживления международной торговли роль международного переговорщика возрастает соответственно. Товары не умеют продавать себя сами — если бы это было так! — и требуется упорная работа в самых разных условиях, чтобы обеспечить движение товаров из одной страны в другую.

Наличные или что-нибудь взамен

Правила обмена валюты и контроль за их исполнением в некоторых

странах могут быть чрезвычайно жесткими. Происходит это потому, что правительство нуждается в заработанной валюте для решения своих политических задач. Наказания за нарушение таких правил могут быть суровыми: тюремные сроки для провинившихся, конфискация имущества (всего имущества, а не кейса с долларами, с которым вас взяли на месте преступления) и огромного размера штрафы.

В такой ситуации многие пытаются обойти проблему с помощью разных нелегальных трюков.

В ряде стран, например, вы можете договориться о том, чтобы выплаты вам производились не наличными, а какими-то реально существующими товарами, которые вы затем можете продать, чтобы получить наконец свои деньги. Если не удастся добиться оплаты в долларах, но можно получить вместо наличных высококачественное какао с местных складов, вы можете отправить это какао в Европу, а уже там продать его за твердую валюту. То, что вам придется оплатить CIF¹⁸, означает, что вы кое-что потеряете по сравнению с той суммой, которую вам должны, — но при выборе получить что-то или не получить ничего, выбора у вас по сути нет.

Чтобы избежать расходов на отправку больших партий товара, вы можете попробовать провезти с собой какие-то ценные вещи — однако здесь существует риск, что вас задержат и обыщут на таможне. Бриллианты, золото, произведения искусства и тому подобное вряд ли прозевают даже самый заторможенный таможенник (и не стоит думать, что таможенники в других странах менее проницательны, чем в вашей).

Я знаю одного переговорщика, который годами умудрялся обходить проблемы с обменом валюты. Он поступал просто: на местные деньги покупал редкие марки, которые потом аккуратно укладывал в бумажник, а дома, в Лондоне, продавал. В его пользу срабатывали два фактора. Во-первых, он разбирался в марках и мог оценить их стоимость. А во-вторых, даже когда его обыскивали на таможне — а это случалось не раз и не два, — никто и никогда не обращал внимания на почтовые марки!

В международном бизнесе «много званных, но мало избранных»¹⁹, однако каждый год сотни и тысячи новых лиц пополняют ряды переговорщиков-международников, готовых приложить все силы к тому, чтобы их компания расширяла свой бизнес или по меньшей мере не

уступала натиску конкурентов и негативных обстоятельств. Те, что падут без сил на этом трудном пути, — неизбежные жертвы в постоянных битвах за успех в бизнесе. Те, что выживут, безусловно, заслужат свои награды — ибо они достанутся им очень нелегко.

Международным переговорщикам приходится много ездить, а путешествия высасывают энергию похлеще любого спорта, при этом делятся они куда дольше любого соревнования.

В каждом аэропорту вы увидите десятки переговорщиков, сходящих с самолета или поднимающихся по трапу, а чаще всего сидящих в залах ожиданий, — и каждый несет в себе надежды и будущее своей компании. От результатов работы этих мужчин и женщин в конечном итоге зависит, будет ли им куда возвращаться или же с этой компанией все-таки не стоит связывать свое будущее.

Переговорщиков легко отличить от туристов. Профессионалы путешествуют чаще, их маршруты разнообразны — поэтому в лабиринтах аэропортов они чувствуют себя как дома. На их лицах — печать уверенности, и они не мечутся между расписанием и очередью на посадку.

Опытные переговорщики редко носят с собой лишний багаж (у туристов, напротив, излишество во всем, кроме терпения), они организованны и всегда готовы к полету. Если их несколько, то они весело болтают, обмениваясь рассказами о последних своих сделках и надеждах на новые. В этом смысле они напоминают коммивояжеров, которые всегда и всюду угощают друг друга байками, анекдотами и «страшными» историями о том или другом дилере, который им всем хорошо известен. Конечно, все это проделывается только в том случае, если у них остается время после перемиывания костей коллегам из других департаментов, которые понятия не имеют, что значит жить и сражаться там, где живут и сражаются переговорщики.

Международные бизнес-переговорщики — своего рода боевое братство. На их лицах читается компетентность и гордость за успешно проделанную работу — и внутреннее напряжение, вызванное мыслями о предстоящей задаче, которую они должны решить. Конечно, кое-кто из них (ну хорошо, пусть даже каждый, хотя бы разок-другой) может и прихвастнуть по части своих подвигов, ну и что? Легкое преувеличение — грех небольшой и весьма популярный не только среди рыболовов, но и среди переговорщиков. Большинство прочих грешков сводится к

небольшим нарушениям приватности, а вызваны они всего лишь желанием выглядеть покруче в том профессиональном мире, где большинство не сует нос в чужие коммерческие сделки.

Переговоры как борьба сумо

Прежде чем перейти к делу, японцы тратят немыслимое для западного человека количество времени на разного рода прелюдии. Однако эти прелюдии играют очень важную роль, и от них никуда не деться — особенно если вы хотите добиться выгодных для себя условий.

Один международный банкир, имеющий многолетний опыт переговоров с японцами о совместных американо-японских предприятиях, объясняет это следующим образом.

Переговоры с японцами проходят в несколько этапов, причем наиболее критическим является именно первый (все остальные в принципе следуют общепринятым в деловом сообществе нормам).

Начальная фаза напоминает встречу двух борцов сумо перед началом состязания. Они обмениваются точно отрепетированными и совершенно обязательными поклонами, а потом переходят к тщательно разработанному ритуалу, в который входит посыпание солью всех углов ринга, новые серии поклонов и нескончаемая демонстрация уважения к противнику.

Затем они становятся лицом к лицу и начинают готовиться к схватке. Борцы, не отрываясь, смотрят друг на друга и начинают дышать все чаще и чаще, пока оба они не обретут уверенность, что готовы к борьбе. Тогда — и только тогда! — они бросаются вперед.

Ни один, ни другой не сделают этого шага до тех пор, пока не убедятся в том, что оба они достигли требуемого баланса — как физического, так и психологического.

Когда в следующий раз вы будете сидеть в зале ожидания аэропорта, осмотритесь вокруг и поищите взглядом своих коллег. Мысленно выделив в общей толпе туристов, внимательно посмотрите на всех остальных. Большинство из них летит по делам. И если вы посчитаете их, то будете поражены, осознав, сколько народу летает туда и сюда именно с деловыми целями.

Вы сразу распознаете новичка, в десятый раз перепроверяющего свой билет и готового заговорить с каждым, кто подвернется под руку, чтобы для себя самого еще раз подтвердить свой статус и постараться хотя бы выглядеть уверенным в себе. Старые волки, напротив, скорее всего, будут казаться абсолютно спокойными. Они могут даже подремывать, хотя их уши чутко ловят каждое объявление о посадке на очередной рейс. Годы странствий наложили отпечаток на их лица — на одни более глубокий, чем на другие, однако для них самих эти морщины усталости есть признак доблести. Так же, как и вид их чемоданов — трудяг, порядком потрепанных, но готовых к любым новым испытаниям. Это вам не новехонький туристический комплект с еще болтающимися магазинными бирками!

Между новичками и теми, кто вот-вот выйдет на заслуженный отдых, располагается основная масса бизнес-переговорщиков всех видов и мастей, темпераментов и настроений, ждущих сигнала к атаке, словно морпехи перед высадкой в Нормандии. Среди них есть те, кто не прочь поболтать и пообщаться — именно от них вы узнаете, в каком отеле лучше останавливаться и как не дать себя надуть при обмене валюты. Те, кто предпочитает путешествовать в одиночестве, наедине со своими мыслями, стараются уйти в сторону — в буквальном смысле (когда их пробуют втянуть в партию бриджа между Лондоном и Бахрейном или распить купленную в duty-free бутылочку) — или просто отгораживаются от мира журналом или книгой.

Я знал одного такого любителя уединения. Чтобы добиваться желаемого результата, он раскладывал вокруг себя номера *Watchtower*, всем известного журнала Свидетелей Иеговы. Потенциальных собеседников сдувало как ветром!

Лучшие представители породы международных бизнес-переговорщиков имеют много общего. Наблюдайте за ними в работе, подражайте им, учитесь у них — и вы рано или поздно вольетесь в их ряды. Я хочу поделиться с вами моими десятью правилами: как вести переговоры в чужой для вас стране.

- **Во-первых**, привыкните к мысли, что вы — иностранец. Поумерьте национальную спесь — очень разумный шаг. Конечно, не следует в этом заходить слишком далеко, отказываясь от собственных корней

(«отуземиться» — так это называлось в старой Британской империи). Но вы должны занять соответствующее иностранцу место в общем порядке вещей, а это значит, что мир не только не обязан своим существованием вашей стране, но и не обязан делать никаких поблажек и вам как ее представителю. То, что вы получите, будет зависеть от того, насколько другая сторона будет заинтересована в том, что вы предложите взамен. И, если они смогут найти предложение лучше вашего и у них появится возможность заключить сделку с кем-то другим, они поступят именно так.

Как не бросаться в атаку на обдираловку

Я спокойно сидел в аэропорту Геттерборга, когда ко мне подошел какой-то бизнесмен и спросил, не лечу ли я первым классом и не хочу ли выпить с ним по рюмочке (на оба вопроса я ответил утвердительно). Его просто распирало от желания что-то мне рассказать, а когда он узнал, что я переговорщик-консультант, то страшно обрадовался и тут же выложил всю историю во всех деталях.

Мой собеседник рассказал, что уже три года продает детскую одежду шведской сети универмагов. В этот раз он прибыл на встречу немного раньше и решил прогуляться по одному из магазинов этой сети. Понятно, что он сразу же направился в отдел детской одежды, чтобы взглянуть на товары своей фирмы.

И что же он увидел? Его одежда была там, причем расположили ее на самом видном месте. Он был страшно доволен и с гордостью сообщил продавцам, что он и есть хозяин фирмы, чьи костюмчики они здесь продают. Сказанное произвело на персонал должное впечатление. Взамен продавцы сообщили обрадованному бизнесмену, что его одежда, будучи товаром весьма высокого качества, пользуется постоянным спросом.

Это обрадовало его еще больше, и он вышел из магазина в самом прекрасном настроении. Кое-что, однако, засело в его подсознании: цена на ярлыке одного из изделий его фирмы. Только пройдя какое-то расстояние, он осознал, что сумма в шведских кронах, переведенная в фунты стерлингов, была на несколько сот процентов выше той цены, по которой он продавал этот товар торговой сети.

Он был настолько озадачен, что вернулся в магазин и проверил ценники

на всех изделиях своей фирмы. Каждый раз наш бизнесмен подсчитывал торговую наценку — и каждый раз получал примерно тот же самый результат. Торговая сеть, которая постоянно давила на него, вынуждая снизить цену, жалуясь на недостаток капиталов и жесткую конкуренцию, как он выразился, «обдирала его как липку»!

Конечно, он расстроился всерьез, несмотря на то, что цена, которую он получал за свои товары, давала ему вполне приличные прибыли. В тот же день на переговорах со шведами он поднял эту тему, заявив, что они его все время облапошивали. Шведы поначалу оскорбились, но после долгих дебатов все-таки согласились поднять закупочные цены. При этом они заявили, что это резко сократит их прибыль, учитывая высокую стоимость рабочей силы и непомерный уровень налогообложения.

Теперь наш бизнесмен забеспокоился еще больше. Он понял, что среагировал слишком резко и не особенно стеснялся в выражениях — а это могло повредить добрым отношениям, сложившимся с торговой сетью. Я сказал, что ему лучше было бы поднять вопрос об их розничных ценах в совершенно нейтральном тоне, а последующий разговор привел бы либо к тому, что они детально пояснили бы ему механизм формирования этих цен, либо пересмотрели бы закупочные цены. Бросившись в атаку, он рисковал оскорбить своих шведских партнеров без всякой необходимости — и выигрыш в цене, полученный им в этой поездке, мог впоследствии превратиться во все уменьшающееся количество заказов, постепенно избавляющее шведов от недовольного поставщика. Дело усложнялось еще и тем, что, согласившись поднять закупочные цены, они тем самым укрепили его подозрения в «обдираловке» — независимо от того, так ли оно было на самом деле или нет.

- **Во-вторых**, необходимо организовать свою заграничную командировку должным образом. Те, кто хочет работать с полной отдачей, летают первым классом или бизнес-классом, останавливаются в хороших отелях, берут с собой только то, что необходимо, не превращают долгий перелет в затянувшуюся пьянку и серьезно относятся к смене часовых поясов. (Они ложатся спать тогда, когда это делают в стране, куда они прибыли, — а не тогда, когда внезапно почувствуют усталость.)

- **В-третьих**, следует разузнать хоть что-то о манерах и обычаях людей, с которыми вы будете вести дела. Не стоит беспечно полагать, что все, считающееся приемлемым в вашей культуре, будет столь же приемлемо для других культур. Один из способов поднять ваши шансы на международных переговорах — овладеть хотя бы азами языка, на котором говорят ваши контрагенты.

Этот совет относится и к тем странам, где люди говорят на языке, близком к вашему собственному. Так, например, австралийцы и большая часть североамериканцев говорят на английском языке, но вы совершили бы ошибку, предположив, что в вашей поездке туда вы с хозяевами без всяких проблем поймете друг друга. Англоязычные народы разъединены именно потому, что говорят вроде бы на одном и том же самом языке, так что вам стоит поработать над тем, чтобы ознакомиться со сленгом, диалектом и манерой, в которой ведут бизнес ваши «двоюродные братья».

Если у вас есть сомнения на этот счет, подумайте о том, насколько — в пределах крошечных по сути Британских островов — разнятся в своих манерах и языке англичане и шотландцы. А теперь попробуйте осознать, насколько — за полторы сотни лет — австралийцы стали отличаться и от тех, и от других.

Тот же совет (повторенный дважды и трижды) остается в силе и тогда, когда вам придется иметь дело с иноязычными партнерами. Японские правила поведения и манеры очень отличаются от тех, что привычны на Среднем Западе (США). К счастью, вам будет несложно достаточно быстро понять, что можно, а чего нельзя (для этого нужно просто проявить внимание) — хотя первое посещение японских бань для вас почти наверняка окажется сюрпризом!

- **В-четвертых**, необходимо приспособиться к ритму ведения переговоров, привычному для людей, с которыми вы будете иметь дело. (Прибыв в вашу страну, они сделают то же самое.) Не следует вгонять в спешку ни их, ни себя — и уж во всяком случае, не стоит думать, что *они* засуетятся только потому, что время безжалостно торопит *вас*.

В большинстве стран мира вам, скорее всего, придется чуточку

замедлиться (в США вы будете вынуждены, наоборот, прибавить обороты). При этом не имеет значения, вызваны ли задержки бюрократической волокитой или традиционно неспешным способом принимать решения (Япония и Ближний Восток). Наберитесь терпения, готовьтесь к тому, что на все понадобится время, — и не стройте для себя нереальных графиков.

- **В-пятых**, вы должны отработать те навыки ведения переговоров, которые одинаковы в любой стране. Начиная с подготовки (надо знать дело лучше, чем ваши соперники), учитесь тому, как нужно слушать, реагировать на то, что вы слышите, как делать «условные предложения» («Если..., то возможно...»), как грамотно менять пакет предложений и как торговаться, делая оговоренные условиями шаги (с абсолютно обязательной структурой «если..., то...»).
- **В-шестых**, обязательно надо помнить, что в переговорах где бы то ни было и с кем бы то ни было у вас всегда есть право сказать «нет» любой сделке, которая вызывает хоть какие-то подозрения — относятся ли они к контракту, который вам подсовывают на подпись, к условиям, которые им хотелось бы вам навязать, или к деловой этике, забыть о которой вас уговаривают.

Вы не должны подписывать ничего, что не отвечает вашим интересам. Однако если вы все-таки подписали то, чего подписывать не стоило, с таким «приобретением» (а чаще всего потерей) придется примириться. Что сделано — то сделано.

Это в еще большей степени справедливо, если вы долго и упорно работали над подготовкой будущего соглашения. Выработайте в себе четкую психологическую установку: что было, то прошло. Времени и сил уже не вернуть — и уж тем более вы не вернете потерянного, согласившись на что-то, что вас по большому счету не устраивает.

Поэтому пусть переговорщики в Оголенде уговаривают вас принять товар вместо наличных, или немцы хотят, чтобы вы согласились на штрафные санкции за задержки поставок, или китайцы подбивают вас на то, чтобы вы снизили цену по старой схеме «продайся задешево и стань знаменитым», или австралийцы мечтают заполучить ваш товар по консигнации без предоплаты, или

американцы настаивают на эксклюзивных правах, или арабы требуют 15 процентов комиссионных, или оголендцы намекают на то, что неплохо перевести еще кое-какие суммы на номерные счета в Швейцарии, или что угодно еще (а этого «чего угодно еще» может быть очень и очень много!). Вам же следует твердо помнить одну истину: хотя вы наделены полномочиями сказать «да», на вас лежит и ответственность за свое «да». Может быть, вам все-таки стоит время от времени говорить «нет»?

Бакшиш, на лапу и подмазка

В одних странах вам достаточно провести совсем немного времени, чтобы познакомиться с мелким взяточничеством. Если же вы пробудете в этих краях достаточно долго и установите контакты с серьезными людьми, то познакомитесь и с настоящей коррупцией. Это, впрочем, уже совсем другая история — а я не хочу, чтобы мою книгу запретили в некоторых (не будем уточнять, каких именно) странах.

В Западной Африке мелкая коррупция называется «подмазкой».

Если вам нужно, чтобы чиновник хоть что-нибудь сделал, вам стоит знать о подмазке, потому что если вы, как невинная душа, ничего об этом не знаете, то будете ждать десятилетия, пока он соизволит делать хоть что-нибудь.

Резервирование авиабилетов в Гане (Нигерии и т.д.) не значит абсолютно ничего, если вы не отстегнете типу в билетной кассе его положенную подмазку, — несколько седи или что-то около того, потому что ему надо заплатить другому типу в офисе за резиновый штамп, или подпись, или список пассажиров.

Так же обстоит дело с номерами в отелях, записью на встречу с боссом, чиновником, сборщиком налогов — и даже с тем, чтобы воспользоваться факсом.

Это самое обычное дело, и вы сталкиваетесь с ним каждый раз, когда вам нужно что-то от людей, которые в силу своего положения могут за это что-то выудить несколько долларов. В Египте все министерства представляют собой уютные и хорошо организованные монополии. Карты, естественно, не печатаются, а хранятся в закрытых шкафах, откуда их можно достать, если хранителей «хорошо попросить». Статистические

таблицы хранятся так же, а продают их вам постранично — как древние манускрипты. А уж официальные формы и лицензии — это настоящий Клондайк для чиновника, в чьем ведении они находятся.

В Индии самый быстрый — а проще говоря, единственный — способ провести бумагу по бюрократическому лабиринту (суды, налоговые инспекции и даже железнодорожные станции) — это заплатить бакшиш (дать взятку или «дать на лапу»).

*Бакшиш! Бакшиш!
Шестнадцать анн — одна рупия.
Одна рупия — один бакшиш!*

Как вы ко всему этому отнесетесь — ваше личное дело. Но только не надо читать по этому поводу морали и проповеди — разве что вы сами никогда не давали чаевых таксистам или официантам и не протягивали пару монет мальчишкам, разыскавшим ваш мячик на поле для гольфа!

- **В-седьмых**, вырабатывайте в себе привычку (до тех пор, пока это не станет вашей второй натурой) никогда не вступать в дискуссии и не делать никаких комментариев по поводу политики страны, куда вы приехали, ее религии, образа жизни, деловой этики, расовых отношений, юридических процедур, конституционных установлений, форм избирательного права, общественной или частной морали, повсеместной распространенности подношений и взяток, коррупции, наркотиков, порнографии, свободы прессы и прав человека.

Если вам почему-то хочется сочетать карьеру в бизнесе с желанием изменить условия жизни в другой стране, вам следует серьезно подумать о своих перспективах на будущее. Не суйте нос во внутренние проблемы других стран — это абсолютно не ваше дело. Кроме того, в разных уголках мира не очень ласково и не слишком снисходительно относятся к тем визитерам, которые забывают о том, что границу они пересекли по деловой визе.

Все ваши идеалистические представления о демократии, феминизме, свободном рынке, распределении доходов, социальном обеспечении, местных конфликтах и войнах, расовых проблемах,

гуманном отношении к преступникам и так далее надо оставить дома. А если расстаться со всем этим добром даже на время вы просто никак не можете, то остаться дома следует вам!

- **В-восьмых**, надо относиться к каждому, с кем вам приходится иметь дело, с глубочайшим личным уважением — вне зависимости от того, нравится вам или нет то, как идет процесс переговоров. Это относится как к представителям вашей стороны, так и к членам противоположной команды (даже если вам кажется, что кое-кто из ваших работает и на них!). Уважение к человеку как таковому в деловой жизни — всегда подарок. Вспомните, что вы чувствовали, когда оно проявлялось по отношению к вам. При любых обстоятельствах той же монетой следует платить и другим.

Вне зависимости от того, насколько необычной или странной представляется вам культура новой для вас страны, независимо от того, насколько запутанными вам кажутся отношения между людьми, с которыми вы имеете дело, — можете быть уверены, что, какие бы ляпы вы ни сделали по забывчивости или по незнанию, вас позитивно воспримут повсюду, если увидят ваше постоянно проявляемое уважение к собеседнику как к человеку. Исключений из этого правила нет нигде: ни в одной стране и ни у одного народа.

- **В-девярых**, вы должны сделать все, что в ваших силах — а иногда и то, что выше ваших сил, — чтобы обеспечить условия выполнения оговоренного и заключенного вами контракта. Каждая сделка должна стать для вас как обязательством, взятым на себя компанией в целом, так и вашим личным делом. Ваша роль не исчерпывается подписью под контрактом. Ваше участие и заинтересованность необходимы и после его заключения.

Вы должны проявлять интерес ко всему, что происходит после заключения сделки, и использовать свои возможности и влияние для того, чтобы выправить все, что явно пошло наперекосяк. Добрые и долгие личные отношения между переговорщиками ведут к установлению долгосрочных отношений между их компаниями — а из этого возникает взаимообусловленное процветание обоих партнеров по бизнесу.

Всегда стоит интересоваться тем, как идут дела с выполнением контракта. Можно позвонить своему партнеру по переговорам, навестить его во время очередного визита в страну, чтобы проверить, что все оговоренные условия выполняются, и убедиться, что он доволен тем, как идут дела. Не выпускайте заключенную сделку из поля своего зрения, а если возникают проблемы — прилагайте все силы к их решению. Вам стоило бы поступать так даже из соображений профессиональной чести — а желание обеспечить свои интересы в долгосрочной перспективе делает такую практику просто обязательной.

- **В-десятых**, решая, как вести дела за границей — особенно в тех краях, где нормы поведения довольно расплывчаты, — руководствуйтесь тем, насколько комфортно или дискомфортно вы себя чувствуете, а не тем, что вы считаете правильным, а что неверным.

Это замечание не следует воспринимать как призыв отказаться от ваших взглядов на добро и зло — ни в коем случае! — или как попытку превратить вас в беспринципного циника. Простая истина заключается в том, что в разных странах, с которыми ваша страна имеет деловые и торговые отношения, существуют различные нормы поведения. Эти нормы, в свою очередь, влияют на то, добьетесь ли вы желаемой сделки, и даже на то, сможете ли вы без проблем передвигаться по стране — так что вам придется либо приспособиться к этим нормам, либо делать бизнес в другом месте.

Решить, что правильно в конкретных обстоятельствах, — дело нелегкое, и это всегда ваше личное, персональное решение, которое нельзя считать универсальным. То, что вам могут посоветовать люди, уютно рассевшиеся в креслах у родного очага, может вполне пригодиться страусу, оказавшемуся на песчаном пляже, но будет абсолютно бесполезным для вас, начиная с того момента, как вы сойдете с трапа самолета, чтобы проследовать к чиновникам из таможенного контроля и иммиграционной службы (не говоря уже о бесконечной цепи их коллег в коридорах министерств и ведомств, с которыми вам предстоит работать). Моральные дилеммы в Оголенде будут стоять не перед советчиками,

оставшимися на далекой родине, а перед вами — и вам предстоит решать, как вы поступите, столкнувшись с этими дилеммами.

Я не возьму на себя смелость раздавать вам советы на этот счет, ограничившись лишь одним: поговорите с опытными людьми, знающими данную страну. Выслушайте то, что они могут вам рассказать, подумайте о том, что в этой стране ежегодно заключаются сделки на миллиарды долларов, и потом принимайте решение в зависимости от конкретной ситуации. (При этом обязательно помните о правиле номер 6, гласящем, что у вас всегда есть право сказать «нет».)

Для каждого набора из десяти правил всегда существует и одиннадцатое. Так, например, одиннадцатая заповедь заключается в том, что, нарушая любую из десяти первых, надо это делать так, чтобы тебя не поймали.

Моя одиннадцатая заповедь звучит несколько иначе. Вот она: при любых обстоятельствах и в любых ситуациях помните о том, что **договориться можно обо всем**. Следуйте этой заповеди — и вам откроются новые возможности даже в самых безнадежных обстоятельствах, в самой тяжелой обстановке и в условиях сильнейшего давления на вас. Понятно, что тот же принцип даст еще более ощутимые плоды в благоприятных условиях, комфортабельной обстановке и при отсутствии всякого давления.

Существует ли лучший способ заработать на жизнь, чем договориться об этом?

И напоследок. Если вы будете проходить через зал аэропорта, холл отеля, коридор, корпоративный офис или что угодно еще и внезапно увидите меня, сидящего вроде бы без дела (если я буду занят, я очень быстро дам вам это понять), — отчего бы вам не подойти, не представиться и не поделиться со мной историей-другой из вашего собственного опыта?

Мы можем поболтать за чашечкой кофе, а если у нас обоих будут деньги на представительские расходы, то мы сможем поднапрячься (точнее, поднапрячь наших работодателей) и заказать себе по стаканчику-другому какого-нибудь местного нектара!

Ex bona fide negotiari²⁰!

Комментарии к тесту на самооценку № 26

1.

- a) Для Осла это самый быстрый и надежный способ попасть в хорошую передрагу (которая потянет уже не на 50 квонков!).
- b) М-да... Иногда Лисы чересчур умны — а такое «чересчур» на пользу не идет.
- c) Великолепно — даже для Совы! Хотя сдачу вы можете и не получить...

2.

- a) Выбор Осла. Денег при этом вы все равно не получите (тем более что у него теперь есть оправдание для неуплаты).
- b) Еще один выбор Осла. Вы отдаете свои £100 000 на милость фантастически медлительной индийской судебной системы.
- c) Да. Совы, в отличие от Ослов, с ходу бросающихся в атаку, сначала анализируют ситуацию.
- d) Типичный шаг Лиса, которым лучше всего воспользоваться после c).

3.

- a) Ваши собратья Ослы ждут не дождутся, когда вы присоединитесь к ним в тюремной камере!
- b) Никто на свете, включая Овец, не в состоянии выиграть спор у политика, даже у такого тупого, каким он вам кажется.
- c) Правильно. Сова знает, что в таких ситуациях ей необходима закулисная поддержка — а для этого не надо создавать дополнительных препятствий тем, кто вам может помочь. Публичный скандал вынуждает политиков занять позицию, отступить от которой, не потеряв при этом лица, им нельзя (а ваши потери будут уж как минимум не меньше!).

Приложение 1

Сетка переговорщика

Для каждого вопроса тестов на самооценку пометьте в соответствующей колонке выбранный вами вариант ответа — и, пожалуйста, без обмана! (Последнее замечание особенно касается Лисов.)

Подсчитайте количество отметок в каждой из колонок, чтобы определить суммарный баланс ваших ответов.

В общем и целом, если более половины ваших ответов попали в одну из колонок, то вы демонстрируете поведение, определяемое свойствами (или отсутствием свойств!) типа, представленного в данной колонке.

Чаще всего ответы переговорщиков окажутся разбросанными по всем колонкам — почти в каждом из нас есть немного Совы, Лиса, Овцы и Осла.

Как же оценивать полученный баланс?

Если более половины ваших ответов аккуратно легли в колонки Осла и Овцы, вам предстоит поработать над тем, чтобы изменить ваше отношение и привычный для вас подход к проблемам, потому что они, в свою очередь, определяют ваш выбор переговорной стратегии и поведения. К счастью, тренировка (и практика!) помогут вам этого добиться.

Если более половины ваших ответов оказались в колонках Лиса и Совы, значит, вы уже можете адекватно подходить к переговорному процессу. Однако это не должно позволять вам расслабиться в практической работе — кстати, как прошли у вас сценарии переговоров? И подтверждаются ли полученные вами результаты тестов на самооценку вашей практической работой и достигнутыми в ней результатами?

Если же ваши ответы распределились между всеми колонками — не столь уж необычный исход, то сделать конкретный вывод о стиле вашего мышления и поведения будет несколько сложнее. Необходимо детальнее рассмотреть все данные вами ответы. Каждый набор ответов указывает на различные способы решения проблемы — и вам стоит поразмышлять над

сделанным вами выбором и моими комментариями о нем. Вырисовывается ли какой-то определенный стиль или принцип?

Замечание

Не стоит, однако, чрезмерно волноваться из-за полученного результата. Это не лабораторный анализ ваших наклонностей — да он таковым быть и не может. Распределение ваших ответов по категориям служит лишь неким указателем, дорожным знаком, и его основная функция — дать вам пищу для того, чтобы подумать, подумать еще раз и подумать снова над тем, почему вы сделали тот или иной выбор.

СЕТКА ПЕРЕГОВОРЩИКА

Тест на самооценку	Осел	Овца	Лис	Сова
№1	Да	Да	Нет	Нет
№2	1) c 2) — 3) a 4) b	b c c c	— a — a	a b b —
№3	1) b 2) c 3) —	a a b	c (?) b a	c (?) — c
№5	1) b 2) c 3) a/b/c	c a —	a b/d —	— — d
№6	1) c 2) — 3) b	a b/c —	b — —	d a a
№7	1) b 2) — 3) b	a/c a/c —	— b a (?)	d d a (?)
№9	1) — 2) a 3) d	a/b b a/b	c c/d c	d e —
№10	1) d 2) — 3) — 4) a	a/b b c b	c a/c a/b c	— d — —
№11	1) a/e 2) — 3) c	d a/b d/e/f	b/c c a/b	— — —
№12	1) b 2) c 3) —	c a/d a/c	— — b	a b —
№14	1) c 2) — 3) b	— a/b —	a c a	b/d — —

Окончание табл.

Тест на самооценку		Осел	Овца	Лис	Сова
№15	1)	c	a/b	—	—
	2)	a/b/c	—	—	d
	3)	—	a	b	—
№16	1)	a	—	c	b
	2)	—	a/b	—	—
	3)	b/c	—	—	a
	4)	—	a/b	—	c
№17	1)	c	a	b	—
	2)	d	b	a/c	—
	3)	b	—	a	c
	4)	—	c	b	a
№18	1)	b	—	a	c
	2)	c	b	a	—
	3)	n/a	n/a	n/a	—
№20	1)	a	c/d	b	—
	2)	—	a/b	c	—
	3)	b	a	c	—
№21	1)	—	a/c	b	—
	2)	a	b/d	c	—
	3)	c	—	a	b
№22	1)	—	c	a	b
	2)	a	b	—	c
	3)	n/a	n/a	n/a	n/a
№23	1)	a	b	c	—
	2)	c	b/d	a	—
	3)	b	c	a	—
№24	1)	—	a/d	c	b
	2)	b	a	d	c
	3)	c	a/b	d	—
№25	1)	a	—	—	b
	2)	d	a/b	—	c
	3)	a/c	—	b	—
№26	1)	a	—	b	c
	2)	a/b	—	d	c
	3)	a	b	—	c
Итого					

Приложение 2

Практический экзамен

Этот практический экзамен должен занять у вас примерно два часа. Когда вы закончите отвечать на вопросы, помещенные сразу после сценария, следуйте инструкциям, если вы хотите, чтобы ваши ответы были оценены и прокомментированы.

Часть 1: СЦЕНАРИЙ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА

Марсель — инженер-электронщик, который в свободное от работы время и на собственные деньги разработал абсолютно новаторскую операционную систему для персональных компьютеров. С технической точки зрения операционная система Марселя намного опережает операционные системы, использующиеся на ПК во всем мире. Ничто из того, что производят гигантские компьютерные корпорации, даже отдаленно не может сравниться с разработкой Марселя.

Но у Марселя недостаточно средств для того, чтобы довести систему от прототипа до продукта массового производства. Он пытался заинтересовать своей разработкой несколько банков, но они были слишком осторожны в отношении возможного риска — прежде им уже приходилось терять очень серьезные суммы, вложенные в «революционные» изобретения.

В данный момент Марсель начинает переговоры с венчурным фондом, входящим в структуру Rich Investment Bank Limited (остров Гернси). Банк считает, что у новой системы есть отличный потенциал, если ее удастся довести до производственного уровня и продать лицензии на ее использование одной или нескольким ведущим компьютерным корпорациям.

В Rich Investment Bank хорошо осознают риск, связанный с подобным проектом, однако они готовы выделить необходимое финансирование (15

миллионов долларов США), если их удовлетворяют условия соглашения, которое они и намерены обсудить с Марселем.

Банк хочет получить контрольный пакет акций в компании Марселя. Представители банка заявили, что ими движет желание получить прибыль на инвестиции и что они не собираются сохранять за собой полученный пакет акций.

Марсель обдумывает, как лучше использовать свое изобретение. Можно было бы попробовать продать лицензию ведущим производителям компьютеров или даже создать совместное предприятие с производителями ПК на Дальнем Востоке, в Шотландии или в Соединенных Штатах.

Марселя беспокоит то, что Rich Bank станет держателем контрольного пакета акций его компании, но он вынужден рассматривать этот вариант, поскольку ему позарез необходимы средства — каждый месяц отсрочки грозит тем, что на рынок может выйти конкурентоспособная операционная система. Он убежден, что если успеет выйти на рынок первым и сделать свою ОС стандартом в компьютерной индустрии, то заработает миллионы долларов.

Марсель обратился к вам с просьбой помочь ему в переговорах и найти способ получить необходимое финансирование и одновременно защитить свои интересы в случае, если он примет условия банка. Марсель задал вам следующие вопросы.

1. Чем я рискую, если соглашусь на условие Rich Bank о передаче ему контрольного пакета акций моей компании?
2. В чем заключаются мои долгосрочные интересы?
3. Какое предложение я мог бы сделать банку для того, чтобы сбалансировать интересы Rich Bank и свои собственные в плане распределения акций?
4. Что мне следует включить в соглашение о лицензировании для производителя компьютеров?
5. Что я могу сделать, чтобы укрепить свою позицию в переговорах с Rich Bank?

Часть 2: ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗВЕРНУТЫХ ОТВЕТОВ
(выберите любые два)

1. В чем заключается адекватный метод ведения переговоров с тяжелыми оппонентами?
2. Почему так важно различать интересы, вопросы и позиции — и почему их всегда надо увязывать друг с другом?
3. Почему переговорщики прибегают к тактическим уловкам?
4. Продемонстрируйте, каким образом предложение о дополнительных условиях может учитывать интересы обеих сторон в ходе функционирования какого-либо бизнеса после его продажи.
5. Какую роль в проведении переговоров может иметь различие культур переговорщиков?

Для оценки и комментариев вышлите ваши ответы или обычной почтой по адресу, указанному ниже, или электронной почтой на адрес gavin@negotiate.demon.co.uk.

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

Приложение 3

Служба HELPMAIL

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». Подобного рода порыв приведет только к тому, что мои телефонные линии окажутся перегруженными, и я не смогу вести свой бизнес в должной профессиональной манере. Во всех прочих ситуациях я буду рад получить от вас весточку и предложить свой совет в качестве тренировочного упражнения.

Чем больше относящихся к делу деталей вы включите в свой HELPMAIL, тем более эффективным будет и мой ответ. Но не надо отправлять оригиналы писем и документов — ксерокопий будет более чем достаточно. Мои комментарии будут относиться только к переговорным аспектам интересующей вас проблемы. Я не даю юридических, финансовых или технических рекомендаций — за ними вам следует обращаться к соответствующим профессионалам. Не даю я советов и по части семейных или политических конфликтов. Абсолютно вся информация рассматривается нами как строго конфиденциальная и ни при каких обстоятельствах не будет передана какой-либо третьей стороне. (Однако если окажется, что присланные материалы носят незаконный характер, то в консультации будет отказано, а все материалы будут уничтожены.)

Просьба включить в отправленный адресованный вам конверт с международным почтовым купоном на ту же сумму, в которую вам обошлась отправка письма мне. Адрес нашей службы HELPMAIL должен

быть указан именно так, как показан ниже (иначе по юридическим причинам я не смогу вам ответить):

HELPMAIL

99 Caiyside

Edinburgh, EH10 7HR

United Kingdom

Официальное предупреждение. Служба HELPMAIL ограничивается общими рекомендациями, только для целей обучения. Эти рекомендации даются при полном понимании сторонами того факта, что ни автор, ни *Negotiate Ltd.* не могут быть признаны ответственными за любые последствия, которые могут возникнуть в результате использования получателем данных рекомендаций.

Примечания

[10](#) Принципал (он же комитент или доверитель) — человек, уполномочивающий другого действовать в качестве агента. В данном случае объявление требует, чтобы покупатель выступал от собственного лица. — *Прим. пер.*

[11](#) Don't call us, we'll call you — классическая фраза, которую обычно произносят после собеседования. Означает «вежливый отказ». — *Прим. пер.*

[12](#) Обигрывается канон вестернов: «плохиш», в отличие от героя, не ездит на белой лошади. — *Прим. пер.*

[13](#) Разница между закупочной и продажной ценой. — *Прим. пер.*

[14](#) Happy hour — время в американских барах, когда дневные посетители уже схлынули, а вечерние еще не появились. В эти часы (обычно между 5 и 7 вечера) бары предоставляют скидки на выпивку и бесплатные закуски, чтобы заманить посетителей в пустующие заведения. — *Прим. пер.*

[15](#) Аукцион, на котором торг ведется с понижением цены, пока не найдется покупатель. В данном случае автор имеет в виду попытку добиться более низкой цены, чтобы затем с ее помощью давить на вашего конкурента. — *Прим. пер.*

[16](#) Остров поблизости от Нью-Йорка, где до 1950-х годов располагалось Бюро иммиграции, иммиграционный пункт и пункт депортации. — *Прим. пер.*

[17](#) «Покупатель, будь осторожен» (лат.). — *Прим. пер.*

[18](#) От Cost, Insurance, Freight (англ.) — стоимость, страхование и фрахт.
— *Прим. пер.*

[19](#) Парафраз евангельской фразы — Мф. 22:1–14. — *Прим. пер.*

[20](#) Вести переговоры с честью, честно, с верой в то, что делаешь (лат.).
— *Прим. пер.*