



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	7
<b>ЧАСТЬ 1. МОНСТРЫ И ЖЕРТВЫ</b> .....	11
ГЛАВА 1. Вы живете именно так, как умеете вести переговоры .....	13
ГЛАВА 2. Переговоры — это спорт .....	18
ГЛАВА 3. Борьба и сотрудничество .....	20
ГЛАВА 4. Вооруженные овцы опаснее вооруженных волков .....	26
ГЛАВА 5. Демонизация .....	34
ГЛАВА 6. Основная задача переговорщика .....	39
<b>ЧАСТЬ 2. МИСТЕР РАЦИО И ЕГО ВОЛШЕБНЫЕ ВОПРОСЫ</b> .....	47
ГЛАВА 7. Кто такой Мистер Рацио? .....	49
ГЛАВА 8. Кто сильнее? .....	56
ГЛАВА 9. Интересы .....	67
ГЛАВА 10. План Б .....	77
ГЛАВА 11. Что у вас есть в наличии? .....	91
ГЛАВА 12. Дедлайны .....	95
ГЛАВА 13. Путь победителя .....	107

### **ЧАСТЬ 3. ИГРЫ, В КОТОРЫЕ ИГРАЮТ**

<b>МОНСТРЫ</b> .....	117
ГЛАВА 14. Тактические приемы монстра .....	119
ГЛАВА 15. Бери и уходи, или Шантаж .....	133
ГЛАВА 16. Демонстративное пренебрежение и игнорирование .....	145
ГЛАВА 17. Торг без правил. Привлечение конкурентов .....	152
ГЛАВА 18. Повышенный тон. Необоснованное обвинение .....	166
ГЛАВА 19. Безальтернативный вопрос .....	183
ГЛАВА 20. Шаги навстречу .....	194

### **ЧАСТЬ 4. ТУПИКИ И СПОСОБЫ**

<b>ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ</b> .....	207
ГЛАВА 21. Выход есть .....	209
ГЛАВА 22. Перевести переговоры на другой слой .....	212
ГЛАВА 23. Новая информация .....	221
ГЛАВА 24. Поиск неожиданных решений .....	223
ГЛАВА 25. «Оставьте меня одного!» .....	229
ГЛАВА 26. Произведи замену .....	236
ГЛАВА 27. Правило 12 часов .....	243
<b>Заключение</b> .....	248
<b>Литература</b> .....	249
<b>Указатель</b> .....	251

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Мне было двадцать пять лет, когда я, будучи амбициозным молодым человеком, переехал в Москву и был назначен на должность генерального директора алкогольной компании. По долгу службы мне необходимо было вести переговоры с разными людьми: чиновниками, бизнесменами, бандитами. Скажу честно, все они видели во мне мальчишку. Особенно это чувствовалось в переговорах с чиновниками, коих на первом этапе работы было предостаточно. Мне приходилось решать вопросы получения разрешений, лицензий, сертификатов, аренды, медицинских заключений. Обычно переговоры со мной проводили свысока, пренебрежительно, продавливая свои условия. Мои оппоненты по отношению ко мне были монстрами.

Одни переговоры запомнились мне особо. Мой оппонент — владелец крупного концерна, резко разбогатевший в девяностых после приватизации автокомбината. Охрана, офис в собственном здании в центре Москвы. Я в силу возраста считал, что мне все по плечу и с такими дядями я могу спокойно общаться на равных. Эту уверенность вселял мне мой босс, который имел связи и деньги в Белоруссии, и, обладая его покровительством, я легко входил в Минске (и не только) в любые двери. В общем, картина в голове у меня была такая: я — гений переговоров. И вот, добившись аудиенции, я пришел в назначенный срок в кабинет монстра. Костюм,

бородка, очки — всё при мне. Да, еще захватил презент из родной Белоруссии: конфеты и зубровку. Вошел в огромный кабинет, обставленный дорогущей мебелью: мой визави восседал на кресле и читал газету. Дорогой костюм, портрет Ельцина, флаг, на столе пусто.

Завязался диалог.



— Иван Петрович (имя изменено), меня зовут Игорь Романович, и я приехал к вам поговорить об аренде. Кстати, вот вам презент из дружественной Белоруссии (Поставил конфеты и зубровку на стол.)

— ...

— Вы понимаете, я представляю крупное предприятие из Минска, и мы готовы осмотреть ваши склады и снять помещение.

— Юноша (оборвав меня)! Ты чего пришел?

— ...Иван Петрович, с вами поговорить об аренде.

— Слушай, как тебя... Романыч. У меня очередь из таких. Не устраивают условия, которые вам дали, езжай к себе в Минск. Да... и конфеты не мне, девочкам дарить будешь.

И я несолоно хлебавши убрался восвояси и вынужден был принять невыгодные условия. Монстр меня съел.

Так кто такие монстры? Это наши оппоненты, которые позиционно сильнее нас, они изначально занимают доминантную позицию и знают о вашей зависимости; это люди, которых по какой-либо причине мы боимся и, как следствие, с которыми избегаем общения, принимаем их условия. Мой оппонент чувствовал свое превосходство во всем: возраст, деньги, кабинет, опыта. А у меня было неверное видение ситуации: я считал, что, попав в его кабинет, я уже сделал 50% дела, а передав ему презент — еще как минимум 40%.

Переговоры с монстрами обычно проходят быстро, девиз монстра: «Или так, или никак». Результат таких перегово-

## ПРЕДИСЛОВИЕ

ров, как правило, убыточный для жертвы. Однако стоит отметить, что большинство людей как мотыльки на свет летят на переговоры к монстру, заведомо зная или предполагая проигрыш. Множество книг и тренингов учат, как выяснить телефон руководителя, как пробиться к нему на прием, однако мало кто говорит, что же делать дальше. А вот дальше, как раз за дверями и заслонами, находится тот самый монстр, которому ничего не надо, который не испытывает заинтересованности. И в беседе с ним не помогают разговоры о погоде. Многие утверждают, что лучше подобных монстров вытягивать на неформальное общение, например в ресторан. Один участник тренинга заявил, что «все переговоры с ними проходят в бане». Да, это отчасти правда, однако пойдет ли он с вами «в баню»? Поверьте, у него армия желающих, кто мечтает с ним установить неформальные отношения.

Эта книга о том, как получать свою выгоду в переговорах с монстрами. Здесь вы не встретите скриптов и шаблонов, вам придется думать и фантазировать. Прочесте книгу — мало, главное — научиться применять все методы, которые здесь описаны.

Обратите внимание на эти значки



важная информация, критические замечания



выводы



переговоры



пример из истории

Часть 1

МОНСТРЫ  
И ЖЕРТВЫ





# ГЛАВА 1

## ВЫ ЖИВЕТЕ ИМЕННО ТАК, КАК УМЕЕТЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

Что же такое переговоры? Вместо того чтобы давать длинные и нудные определения этого понятия, о котором читатель, я уверен, и без того знает многое, я расскажу вам, что такое переговоры в моем понимании.

Переговоры — это жизнь. Недавно у меня состоялся разговор с 25-летним парнем, очень хорошим программистом, обладающим высокой квалификацией, способным делать те вещи, которые другие делать не умеют. Однако, наверное, в силу своей природной застенчивости и определенных личностных характеристик, он не умеет договариваться с людьми. Обратившись ко мне на одном из тренингов, он сказал: «Игорь, вы знаете, у меня большая проблема — я не умею коммуницировать». На мой вопрос, почему он так решил и что явилось причиной этого послания ко мне, он ответил: «Вот я работаю на своем месте, я умею все делать гораздо лучше, чем мои коллеги, но зарабатываю гораздо меньше. Я стесняюсь подойти к руководителю. Я не хочу искать другую работу. Почему так? Почему так происходит?»

Ответ сложен и заключается в том, что мы живем именно так, как умеем вести переговоры. Ты можешь быть отличным специалистом в своей области (прекрасным врачом, программистом, великолепным инженером и т. д.), но если ты не умеешь коммуницировать с людьми, уровень твоих

доходов и качество твоей жизни будут гораздо ниже, чем у посредственного программиста, но хорошего коммуникатора. Печально воспринимать, но это факт.

Подобные люди (хорошие специалисты, но слабые переговорщики), как правило, прикрываются цитатами из великих произведений, например, высказыванием известного персонажа Воланда из романа «Мастер и Маргарита» Булгакова: «Никогда ничего не просите, в особенности у тех, кто сильнее вас. Сами предложат и сами все дадут». Это миф и заблуждение, которое приводит к негативным последствиям. Нужно не только просить, нужно брать свое. Нужно понимать, что те, кто умеет брать от жизни свое, кто умеет правильно вести переговоры и договариваться, живут гораздо лучше. Поэтому, если ты высококлассный программист, врач и т. п. и вдобавок к этому умеешь вести переговоры, ты будешь зарабатывать гораздо больше, качество и уровень твоей жизни будут гораздо выше, чем у посредственных специалистов.

Что же для этого нужно делать? Во-первых, уже само по себе признание этого факта является огромным плюсом. Рассмотрим пример, знакомый многим, — пример Стива Джобса и Стива Возняка. Немногие знают, кто такой Стив Возняк. Возможно, кто-то слышал его имя, но его роль в истории мало кому известна. Зато практически каждый знает, кто такой Стив Джобс. В свою очередь, исторический факт гласит: именно Стив Возняк изобрел все те гаджеты, которые в свое время сделали прорыв в мире. А кто их представил миру? Это был гениальный коммуникатор, переговорщик и мастер публичного выступления — Стив Джобс. Данный пример ярко показывает, почему все знают Стива Джобса и мало кто знает Стива Возняка.

Переговоры — это жизнь: дома, на работе, в гостях — везде мы ведем переговоры. Самый лучший переговорщик — это ребенок в утробе матери, он начинает вести переговоры, еще не родившись: он не появился еще на свет и не про-

изнес ни одного слова, а все уже делают то, что он хочет. Иначе говоря, переговоры окружают нас везде.

Поскольку многие путают переговоры с обычными разговорами, следует отметить разницу этих двух понятий. Заключается она в том, что переговорам свойственно наличие цели хотя бы у одной из сторон. Согласитесь, что в бытовых переговорах мы имеем очень много целей. Например, даже когда жена задает мужу вопрос: «Что ты будешь есть на завтрак?» — это уже является началом переговоров, поскольку идет определение некой цели. Эта цель может быть явной или завуалированной, человек может понимать цель своего оппонента, а может только догадываться о ней или вообще быть не в курсе, думая, что с ним просто ведут бесцельный диалог. На самом деле, практически к любому диалогу нужно относиться как к переговорному процессу, потому что любой диалог будет предшествовать переговорам, и, если ты к этому готов, ты будешь двигаться все время вперед, вперед и вперед.

Следующий вопрос, касающийся переговоров, — количество участников в переговорном процессе. Участников может быть сколько угодно, переговоры могут состоять даже из одного человека (диалог с самим собой). Договориться с самым жестким оппонентом (с самим собой) порой очень важно. Заявляя это, я хочу опровергнуть стандартное определение переговоров, касающееся участия как минимум двух людей. Участвовать в переговорах может и один человек (вы сами), достижение договоренности с самим собой тоже является переговорным процессом.

Выделяют три типа переговоров: переговоры бытовые, переговоры бизнеса и переговоры дипломатические. Бытует мнение, что высший уровень переговорщика определяется умением вести дипломатические переговоры, а самые лучшие переговорщики — это дипломаты. Отчасти это так, но есть и противоречащий этому момент: самые серьезные переговоры — это бытовые. Почему так? В основе всех