



# Содержание

Предисловие .....	4
Введение .....	6
1. Что стоит на карте, для чего вам нужны переговоры .....	9
2. Главный вопрос: какая у вас мотивация к высоким результатам в переговорах?.....	20
3. Базовые принципы переговоров, без которых невозможны высокие результаты.....	36
4. Ключевые правила и техники переговоров. Пятнадцать правил успешного проведения переговоров, позволяющих добиваться максимума в любых переговорах .....	66
5. Ключевые способы убеждения .....	92
6. Ключевые приемы, используемые в переговорах .....	118
7. Манипулирование в деловых переговорах, противодействие манипуляции .....	149
8. Жесткие переговоры, или как добиваться своего в жесткой ситуации (взыскание дебиторской задолженности, жесткое нарушение условий сотрудничества и т. д.).....	182
9. Особенности ведения переговоров.....	202
10. Пошаговая инструкция внедрения техник переговоров в жизни и работе. Как добиться от специалистов нужных действий.....	249
Заключение .....	254

# Предисловие

Эта книга может принести пользу как опытным, так и начинающим переговорщикам — руководителям и сотрудникам — не только в работе, но и в личных делах. Большое преимущество этой книги — четкое изложение «по делу», практически нет «воды».

Читая, я местами узнавал себя, а местами тех, с кем вел и веду переговоры. Но при этом даже интуитивно понимаемые правила и техники действительно систематизированы, подкреплены практическими примерами.

Для меня очень важными показались несколько тем.

1. В переговорах не должно быть победителей и побежденных, решение должно устраивать обе стороны, или лучше его не принимать. Я сам, вступая в переговоры, выработывая собственную позицию, стараюсь учесть как интересы своей стороны, так и реальные интересы партнера по переговорам. Обычно это дает хорошие результаты
2. Когда понимаешь, какие методы применяют к тебе, ты вооружен. Я стараюсь не использовать манипуляции в переговорах, но знать, когда тобой пытаются манипулировать, — необходимо.

3. Последняя глава книги — «Пошаговая инструкция». Если вы будете читать эту книгу как художественную литературу, это, несомненно, будет полезно для вашего общего развития. А вот если вам нужен результат, возьмите себе за правило готовиться к переговорам, в том числе при помощи этой книги, анализировать прошедшие переговоры, фиксировать выводы, стараться отработать, наращивать практику, за один раз внедрять только один прием.

Наградой за внедрение описанной системы эффективных переговоров — или даже ее части — будет заметный результат. Желаю всем его достичь!

*Борис Нуралиев,  
директор фирмы «1С»*

# Введение

Это моя вторая книга. Для чего я ее пишу? Когда на тренингах по продажам я рассказывал участникам, какие приемы используют профессиональные закупщики, чтобы сбить цену, это вызвало у них огромный интерес. Кроме того, в продажах мы тоже постоянно ведем переговоры.

Я решил, что книга о переговорах будет отличной инструкцией и для тех, кто занимается закупками, и для тех, кто занимается продажами. Невозможно круто продавать, не зная базовых принципов переговоров, не владея лучшими приемами переговоров. Нельзя много продать, не понимая, как работают профессиональные закупщики, какие приемы они используют, как они добиваются выгодных условий. Только овладев системой работы профессиональных закупщиков, вы сможете выстроить безупречный процесс продажи.

Если вы занимаетесь закупками, вы сможете применить все приемы на практике и получить высокие результаты при работе с поставщиками. У вас, возможно, возникнет вопрос: «Как же так? Вы же инструктируете и тех, кто продает, и тех, кто занимается закупками?» Все верно, так или иначе обучаются обе стороны. Крупные компании обучают абсолютно всех сотрудников, при этом преимуществом будет обладать тот, кто владеет самыми передовыми, самыми эффективными приемами работы. Именно для этого учиться нужно постоянно: тогда вы сможете переигрывать другую сторону в нужной вам ситуации.

Чем различаются продажи и переговоры? Под продажей чаще всего понимают ситуацию, когда вы пытаетесь договориться с другой стороной, имея какие-то определенные фиксированные условия. Например, у вас есть многоколоночный прайс и вы пытаетесь максимум клиентов склонить к сотрудничеству на этих понятных, определенных условиях.

Под переговорами чаще всего понимают ситуацию, когда эти условия четко не определены и главная задача — не просто договориться, а договориться на максимально выгодных условиях. Например, когда вы продаете квартиру, продать ее — совершенно не проблема. Предложите покупателям цену один рубль, и наверняка по истечении буквально одного дня эта квартира будет продана. Не проблема продать, проблема — продать по выгодной цене и на выгодных условиях.

Мы ведем переговоры практически ежедневно: с поставщиками, клиентами, коллегами, работодателями, близкими и знакомыми, да и с чужими людьми, например, в магазине, на парковке, на дороге или в других ситуациях.

Я долго думал, как в книге обозначать другую сторону в переговорах. Первое, что пришло на ум, — оппонент. Вот только само слово «оппонент» происходит от латинского слова *oppone* — «возражать». Я очень не хочу, чтобы вы относились к переговорам как к схватке или борьбе. Да, это приходится постоянно делать. При этом существует подход, когда вы, договариваясь с другой стороной, куετε новый результат, который значительно превзойдет ожидания обеих сторон. Поэтому слово «оппонент» я заменил словом «партнер». Ваш оппонент в переговорах — это ваш

партнер, с которым вы можете получить прибыль, максимально привлекательные условия. Далее в целях упрощения я буду использовать слово «партнер» для обозначения вашего визави в переговорах.

# 1. Что стоит на карте, для чего вам нужны переговоры

## 1.1. Почему я решил изучать переговоры

Много лет назад, уже будучи на тот момент профессионалом в сфере продаж, я решил продать свой ноутбук за ненадобностью. Я разместил объявление на соответствующем сайте, и на меня вышел потенциальный покупатель — молодой парень, который заинтересовался ноутбуком. По телефону он совершенно не торговался, цена была четко определена в объявлении. Мы договорились о встрече. На встречу он приехал со своей бабушкой.

Парень в разговоре почти не участвовал. Зато бабушка участвовала за двоих. Потом, разобравшись в теме переговоров, я смог четко определить около десяти разных приемов, которые она использовала в переговорах со мной: «У нас нет таких денег сейчас», «Он сирота, тебе воздастся», «У нас есть вариант дешевле, едем туда», «Ноутбук-то уже весь поцарапанный» и т. д.

В итоге, после того как мы расстались, я с удивлением осознал, что продал ноутбук гораздо дешевле, чем планировал, на несколько тысяч рублей!

И вот в этот момент я понял, что навыки, полученные мной в продажах, в переговорах совершенно не работают. В перегово-



рах используются особые приемы, отдельные техники, специальные технологии.

Многие годы я искал и отбирал лучшие приемы и подходы для ведения переговоров.

В этой книге собраны самые эффективные приемы, принципы, подходы, которые позволят вам получить максимум абсолютно в любых переговорах.

В жизни было еще несколько ситуаций, когда я понял, что техники продаж не работают в переговорах.

Достаточно давно, когда я работал в компьютерной отрасли, наша компания плотно сотрудничала с ключевым поставщиком. Мы входили в двойку лучших клиентов по объему закупок. Поставщик нам предлагал определенные условия поставки продукции, которые нас на тот момент устраивали. При этом позднее оказалось, что условия могли быть на порядок более выгодными.

Благодаря более выгодным условиям от поставщика компания получает не только рост прибыли за счет увеличения маржи, но и рост продаж, потому что предложение компании становится более конкурентоспособным на рынке, условия — более приемлемыми для клиентов.

Что мы сделали: наш генеральный директор завел дружбу с менеджером, который осуществлял отгрузки для нас, подкрепляя ее мелкими подарками, поздравлениями, совместными выходами в рестораны и т. д. В итоге благодаря этому мы завладели бесценной информацией: мы знали, сколько закупают наши непосредственные конкуренты. Менеджер отгружал нам продукцию, а рядом с ним сидел коллега, отгружающий нашим конкурентам,

который мог легко поделиться информацией. Это первый важный бонус, который мы получили.

Второй момент. Мы знали четко, какие максимально выгодные условия у поставщика можно получить, кто, каким образом, в какой день, с каким письмом к кому подходил, чтобы «выбить» такие условия. Безусловно, когда ты знаешь, какие максимально выгодные условия можно получить, ты ставишь себе эту цель. Нам, разумеется, такие условия поставщик тоже предоставил.

Дальше мы получили инсайдерскую информацию, что у поставщиков компьютерных комплектующих ранее была негласная договоренность, которая заключалась в следующем: каждый из крупных поставщиков компьютерных комплектующих ввозил, импортировал только определенные бренды, а все остальные бренды просто закупал у других поставщиков-коллег. И выяснилось, что, когда ты покупаешь продукцию, которую импортирует данный поставщик, ты можешь по этой продукции получить на порядок более выгодные условия. То есть если купить контейнер продукции импортируемого бренда, минуя склады поставщика в России, то можно получить гораздо более выгодные условия на поставку продукции.

В итоге мы договаривались, собирали закупочный кооператив, объединяя закупки от нескольких франчайзи, выкупали контейнер целиком, делили и в результате получали продукцию, которая даже с хорошей наценкой была дешевле, чем закупочная цена конкурентов. Тем самым мы могли получать конкурентные преимущества в виде сверхприбыли по данной позиции либо могли привлекать огромное количество новых клиентов, продавая продукт ниже рынка, то есть используя этот продукт как

товар-локомотив. Таким образом мы постепенно добивались рыночного превосходства над конкурентами.

Работая директором по маркетингу в сети компьютерных магазинов, я смог сильно сэкономить рекламный бюджет, просто законтрактовав планируемые объемы.

Мы регулярно размещали рекламу в одной газете со статьями на тему, как выбрать компьютер, как выбрать монитор, как правильно выбрать принтер. И статьи были полезные, и внизу были наши контакты.

Так мы демонстрировали свою экспертность и получали хороший поток клиентов, которые понимали, что здесь посоветуют и подберут оборудование как нужно. В определенный момент я понял, что если те объемы, которые я выбираю, за год объединить в один договор, то можно получить большую скидку.

При открытии одного из наших магазинов мы использовали дополнительные возможности, которые обнаружились в ходе переговоров с поставщиками. Мы выяснили, что в случае согласования рекламы с поставщиком и при условии, что мы рекламируем продукцию поставщика, можно получить половину потраченного рекламного бюджета в качестве компенсации. Таким образом, открытие огромного гипермаркета обошлось нам в два раза дешевле, чем нашим конкурентам, потому что мы успешно провели переговоры, договорились о выделении и согласовании рекламного бюджета и получили конкурентное преимущество.

Еще один пример успешно проведенных переговоров. Мы печатали собственную рекламную газету, которую распространяли через свои магазины. Нам удалось договориться о размещении очередного заказа в типографии через нашего крупного партне-

ра — рекламную компанию. В итоге, используя их большую скидку, мы получили на порядок более выгодные цены, в обмен гарантируя рекламной компании стабильность нашего размещения в течение года. Низкий ценник получался за счет того, что у них были очень большие объемы заказов на газеты — они заказывали печать больших тиражей собственной газеты для раскладывания по почтовым ящикам. Вот эти простые приемы позволяли нам получать сверхприбыль и дополнительные доходы.

Когда я работал директором ювелирной сети, мне поручили открывать с нуля магазины в одном из регионов. Один простой прием позволил мне добиться открытия четырех магазинов в течение первого года, притом что у большинства коллег получилось в среднем открыть за тот же период только два.

Как это происходило? Я приходил на интересующий меня объект. Как правило, это были магазины, площадь в которых арендовали несколько небольших предпринимателей. Я, представляясь сотрудником БТИ (бюро технической инвентаризации), узнавал контакты собственника помещения, созванивался с ним, встречался и в процессе переговоров сообщал собственникам примерно следующее: «Я представляю крупнейшую ювелирную сеть страны. Мне утвердили ваше помещение в головном подразделении. У нас есть четко определенные торговые зоны, где мы можем открыться, поэтому мне нужно арендовать ваше помещение. Как это можно сделать? На каких условиях вы готовы будете его нам предоставить? Какие ставки мы должны вам дать, чтобы вы нам отдали это помещение в ближайшее время?»

Я не спрашивал: «Можно ли у вас забрать в аренду все помещение?» — потому что в ответ, по опыту, звучало: «У нас все занято.

Мы дорожим репутацией. Мы никуда арендаторов девать не будем, если освободится место — мы готовы».

Я использовал другую формулировку.

Когда я подавал информацию в такой форме, собственник впервые задумывался, о том, что при определенных условиях такое сотрудничество точно будет выгодным. В ответ собственники говорили примерно следующее: «Ну, если вы двойную ставку дадите, то мы вопрос решим». Дальше было дело торга. Я сообщал, что удвоенную ставку мы платить, безусловно, не можем, потому что единственной причиной платить удвоенную ставку может быть только удвоенный трафик у двери магазина. Но вот плюс 10 процентов к текущей арендной ставке собственник получить может. То есть за год он получает 13 процентов в месяц аренды плюсом. Также я показывал, что часть площади в магазине пустует практически ежемесячно из-за закрытия или переезда арендаторов и хозяин теряет сейчас как минимум 10 процентов от годовой суммы аренды. Итого с нами собственник получит плюсом 20 процентов от годовой стоимости аренды. Так как сумма арендной платы за месяц была довольно серьезной, собственники быстро соглашались, прикинув, о какой сумме идет речь.

В один прекрасный момент мне пришлось сократить более 20 человек буквально за два дня. Я провел переговоры с теми, кого увольнял, и могу с гордостью сказать, что со всеми удалось расстаться мирно, без компенсаций, конфликтов, разборок, заявлений в контролирующие органы. Мне удалось провести переговоры с теми, кого мы увольняли, и договориться о подписании заявления об увольнении по собственному желанию. Да, это достаточно жесткая мера, но при этом необходимая для выжива-

ния компании. Плюс если бы задачу отказался выполнять я, то наверняка ее выполнил бы кто-то другой: либо другой директор филиала, либо руководитель офиса или территориальной дирекции. При этом как раз мягкость при выполнении этой задачи позволила избежать конфликтов.

Когда я работал в той же ювелирной сети, передо мной поставили задачу обсудить с арендодателями возможное снижение арендной платы. На тот момент добиться результата казалось фантастикой, ведь стоимость аренды была согласована ранее и закреплена в трехлетнем договоре аренды. Мне пришлось применять массу приемов в ходе переговоров. В итоге удалось договориться о снижении аренды с пятью арендодателями из семи.

В переговорах я использовал следующую аргументацию. Во-первых, надо было показать собственнику, что снижение аренды неизбежно, что это не просьба, а это безусловное требование, иначе существование магазина станет экономически невозможным. Приходилось показывать собственнику подробную экономику магазинов. Если бы собственники понимали, что просьбу о снижении ставки аренды можно не удовлетворять, то, естественно, немногие бы из них пошли навстречу. Собственникам (как раз был период кризиса) нужна была не максимально высокая ставка аренды, а максимальная сумма арендных платежей в год. При этом сумма зависит не только от ставки аренды, но и от количества месяцев, в которых арендатор находится на арендуемой площади. В ходе переговоров я показывал собственнику, что, если даже в течение одного или двух месяцев он будет искать нового арендатора и помещение будет в вынужденном простое, он потеряет гораздо больше денег, чем если снизит ставку