

Содержание

Вступление	7
Урок от Александра I (1777–1825)	10
Правило 1: Скажи себе «стоп»	12
Правило 2: Единовременно продемонстрируй силу	13
Правило 3: После кнута дай пряник	15
Правило 4: Вложи информацию в открытые уши	16
Правило 5: Говори прямо, четко	17
Урок от Екатерины II (1729–1796)	20
Правило 1: Испуг	23
Правило 2: Провокация	25
Правило 3: Власть	26
Правило 4: Не ведись на провокации	28
Правило 5: Не топи себя, излагай факты	29
Урок от Сергея Витте (1849–1915)	31
Правило 1: Адекватность	35
Правило 2: Ослабь сильное, если не получается усилить слабое	37
Правило 3: «Союз нерушимый»	38
Правило 4: Сила в равновесии	40

Содержание

Урок от Уинстона Черчилля (1874–1965).....	43
Правило 1: Измерь давление	46
Правило 2: Не показывай интерес	48
Правило 3: Не держи «льва» в ванной комнате.	50
Правило 4: В чем сила?	52
Урок от Махатмы Ганди (1869–1948).....	54
Правило 1: Создай «изжогу».....	55
Правило 2: Говори только тогда, когда тебя слушают.	58
Правило 3: Имидж — ничто, репутация — все	60
Правило 4: Используй нестандартные ходы	62
Урок от Эсте Лаудер (1908–2004)	63
Правило 1: Не жадничай	66
Правило 2: Действуй неожиданно	67
Правило 3: Обучи тех, кто будет «продавать»	69
Урок от Андрея Громыко (1909–1989)	72
Правило 1: Будь придирчив при подготовке	74
Правило 2: Будь цепким.....	76
Правило 3: Загони в угол.....	78
Правило 4: Ничего не оставляй без ответа	80
Урок от Джеймса Донована (1916–1970)	82
Правило 1: Разведка	85
Правило 2: Кто тут главный?	86
Правило 3: Вскрой ложь	88
Правило 4: Бей в самую больную точку	90
Урок от Филадельфия Найта (1938 — наст. вр.)	92
Правило 1: Личная встреча важнее переписки.....	95
Правило 2: Не зная бродя, не суйся в воду	96
Правило 3: Проясни ситуацию	98
Правило 4: Иди до конца.....	100
Урок от Шейха Заида (1918–2004)	103
Правило 1: Один на один	106
Правило 2: План	108

Содержание

Правило 3: Процессы важны, но цель важнее. Помни о главном	110
Урок от Генри Киссинджера (1923–2023)	112
Правило 1: Челночная дипломатия	114
Правило 2: Думай как стратег, но действуй по обстоятельствам	117
Правило 3: А все ли ты сделал?	118
Урок от Анвара Садата (1918–1981)	121
Правило 1: Надень пиджак оппонента	123
Правило 2: Веди переговоры за пределами своих ворот	126
Правило 3: Управляй через ярлыки	128
Урок от Маргарет Тэтчер (1925–2013)	132
Правило 1: Твердая и неуступчивая позиция	134
Правило 2: Апелляция к принципам	136
Правило 3: Прагматизм	139
Урок от Нельсона Манделы (1918–2013)	141
Правило 1: Постепенное сближение	143
Правило 2: Найди «грозовую тучу»	145
Правило 3: Открой глаза оппоненту	147
Урок от Арнольда Шварценеггера (1947 – наст. вр.)	151
Правило 1: Возражения найди заранее	153
Правило 2: Думай о будущем	155
Правило 3: Вырви жало	157
Правило 4: Проверь еще раз	159
Урок от Опры Уинфри (1954 – наст. вр.)	162
Правило 1: Настойчивость и терпение	164
Правило 2: Еще раз	165
Правило 3: Не слушай никого, действуй	167
Урок от Джоан Роулинг (1965 – наст. вр.)	170
Правило 1: Закрыли дверь – попробуй в форточку	172
Правило 2: Сначала все изучи, потом иди на уступку	174
Правило 3: Мелких сошек не бывает	177

Содержание

Урок от Стива Джобса (1955–2011)	180
Правило 1: Вижу цель	182
Правило 2: Язык выгод – слабый аргумент	185
Правило 3: Не стесняйся требовать	188
Правило 4: Используй нужду	189
Урок от Илона Маска (1971 – наст. вр.)	191
Правило 1: В шторм спасай корабль	194
Правило 2: Я отвечаю	197
Правило 3: План Б	199
Правило 4: Есть проблема – предложи решение	201
Урок от Дональда Трампа (1946 – наст. вр.)	202
Правило 1: Выигрывай, проигрывая	204
Правило 2: Пойми основной мотив, потом говори	205
Правило 3: Отсутствие сделки лучше, чем плохая сделка. . . .	207
Правило 4: Быть, а не казаться	209
Правило 5: Остайся наедине	210
Заключение	212
Правила переговоров Игоря Рызова	213
Список литературы	222

Вступление

Все началось с библиотеки.

В 1993 году я учился в десятом классе. Для того чтобы не сдавать экзамен по истории, а получить автоматом пятерку в аттестат, нужно было отправить реферат на районный конкурс. Я не боялся экзамена, но почему-то захотел тогда обязательно написать этот реферат.

Учитель выдал тему: «История создания ООН». Компьютеров с интернетом тогда в помине не было, и информацию приходилось добывать по крупицам из книг. Я пошел в районную библиотеку, но все, что смог найти, — это маленькую сухую книжечку, из которой было ровным счетом ничего не понятно. Что же делать?

На помощь пришел мой папа: он оформил на свое имя пропуск в читальный зал Ленинской библиотеки г. Минска. Сейчас она называется «Национальная библиотека Беларуси» и представляет из себя одну из главных

городских достопримечательностей — огромная стеклянная конструкция. Старое здание было поменьше, но и оно казалось неприступным, потому что в просторные читальные залы пускали только людей с высшим образованием. Так что мне, десятикласснику с папиным пропуском, очень повезло туда попасть.

Именно там началось мое приключение. Я погрузился в новый мир — мир событий из прошлого. Изучал статьи и документы, погружался в исторические события, исследовал персонажей и взаимосвязи. Буквально заболел этим.

Мой реферат для районного конкурса получился настоящей исследовательской работой на 40 листов, которые я отстучал на печатной машинке. Экзамен сдавать не пришлось, но история меня с тех пор так и не отпустила.

Уже гораздо позже, начиная свой путь как эксперт по переговорам, я решил, что учиться надо у великих. Я снова и снова возвращался к книгам, прицельно изучая знаменательные переговоры, и внедрял эти уроки в жизнь. Позже, когда уже создавал свои тренинги и писал книги, старался насыщать их фактами и примерами из истории, погружая своих слушателей и читателей в сложный и увлекательный мир переговоров.

Книга, которую вы держите в руках, — это моя давняя мечта, которая наконец осуществилась. Это квинтэссенция моей работы как автора за 13 лет. Я собрал в ней самые яркие истории и самые полезные уроки, которые за это время выучил сам и которые передал ученикам.

Не ищите в этой книге оценок деятельности героев, не пытайтесь понять логику выбора персонажей, не ищите между ними взаимосвязей. Я уверен, что кто-нибудь обязательно захочет это сделать, да еще и увяжет

Вступление

всё с событиями в мире. Но это фантазии. Книга — про общение, переговоры и влияние.

Я не оцениваю историю и не описываю текущую реальность. Вместо этого я обращаюсь к истории и разбираю эпизоды переговоров, раскладываю уроки великих на понятные правила и показываю на примерах, как вам, дорогие читатели, применять их в своей работе и жизни.

В каждой главе вы найдете подтверждение моего главного принципа: «Вы живете так, как умеете вести переговоры». Вам предстоит научиться эмоциональной выдержке у Александра I и смелости у Екатерины II, дипломатической хитрости у Генри Киссинджера и настойчивости у Джоан Роулинг. Узнаете секреты самых настойчивых и дальновидных предпринимателей — Филадельфа Найта, Арнольда Шварценеггера, Илона Маска, Стива Джобса — и узнаете, как достигать своих целей в бизнесе и в кризисных ситуациях. И конечно же, постигнете дипломатическую мудрость Нельсона Манделы, Андрея Андреевича Громыко, Сергея Юльевича Витте, Махатмы Ганди и Дональда Трампа.

Не буду больше вас отвлекать, передаю слово великим переговорщикам. Увлекательного вам путешествия!

УРОК

от Александра I

(1777–1825)



Александр I правил Российской империей с 1801 по 1825 годы. Все мы помним, что он вел борьбу с Наполеоном Бонапартом и победил его армию в Отечественной войне 1812 года. Но не всегда два императора были противниками: они встречались, общались, вели переговоры.

Урок от Александра I

Вообще Александр I часто выстраивал личные отношения с другими монархами и политическими деятелями — с тем же Наполеоном или Фридрихом Вильгельмом III, — что позволяло ему влиять на их решения в индивидуальном порядке. И эти отношения вносили немалый вклад в его дипломатическую стратегию.

Вернемся к Наполеону: до начала войны у них с Александром были вполне приятельские отношения. Любопытно, что еще до их знакомства, в конце 1780-х, Наполеон даже хотел поступить на службу в Россию, но не сложилось. Но оставим биографии историкам, нас интересуют переговоры. А точнее интереснейшая встреча двух императоров в 1808 году в Эрфурте, где был подписан союзный договор между Францией и Россией — который, правда, никогда не исполнялся.

Французский дипломат Арман де Коленкур описывал, как два императора беседовали, прогуливаясь по залу. В какой-то момент Наполеон потерял терпение, бросил на пол шляпу и стал топтать ее ногами. И вот что произошло дальше:

«Александр остановился, пристально посмотрел на него, улыбаясь, и, как только заметил, что Наполеон успокоился, сказал: “Вы вспыльчивы, а я упрям. Со мной ничего нельзя поделать при помощи гнева. Будем говорить и рассуждать, или я ухожу”. При этих словах он взялся за ручку двери и сдержал бы свое слово, если бы император Наполеон не бросился вперед, чтобы его остановить. Беседа продолжалась в спокойном тоне, и император Наполеон уступил».

Этот эпизод — наглядная демонстрация того, как важно контролировать эмоции и уметь осаждать собеседника. Забегая вперед, мы не раз еще рассмотрим вопрос об эмоциях и их влиянии на ход беседы. А пока разберем пять правил Александра I о том, как следует вести переговоры, когда оппонент вспылил.

Правило 1: Скажи себе «стоп»

Какую ошибку люди совершают в эмоциональных переговорах? Когда оппонент выходит из себя и кричит, естественная реакция человека — гнев, агрессия. И попытки перекричать, переспорить, доказать, «кто круче». Но Александр Павлович не поддался эмоциям, не включился в перепалку. Он остановился и сдержал гнев.

Научиться говорить себе «стоп» — один из ключевых приемов в переговорах. Иначе есть риск оказаться в состоянии, похожем на головокружение, «vertigo». Когда человек не может себя контролировать, его мысли напоминают ураган, путаются и поднимают много «пыли».

Представим бытовой разговор: муж и жена решают посадить на участке елочки. Жена хочет повыше, муж пытается объяснить, что лучше сэкономить и посадить маленькие, через год все равно вырастут. Поначалу милая беседа с каждой репликой все больше накаляется и превращается в катастрофу. Под конец уже звучит: «Ты мне жизнь испортила!» и «Ты жмот, лишь бы на семье сэкономить». Супругов накрывает ураган обвинений и злости: «рой пчел» — негативных мыслей не дает им понять друг друга, и это приводит к конфликту.

Во время эмоциональных переговоров важно остановить в себе первую негативную реакцию. Заметьте, не успокоить оппонента, а остановить именно свою реакцию. Урок императора Александра в том, чтобы сказать «стоп» себе и только потом перейти к следующим пунктам.

В далеких 2000-х годах, когда я возглавлял компанию по производству и продаже вин, случился один переломный в моей работе момент. Я отдыхал в Испании. Перед

Урок от Александра I

полетом компания подала заявку на увеличение кредитной линии — нам очень нужны были дополнительные финансы. Я оговорил все условия с банком и со спокойной душой улетел.

Вдруг мне приходит сообщение от вице-президента банка с просьбой позвонить как можно быстрее. Я набираю его, и он таким обвинительным тоном спрашивает: «А почему ты утаил от банка информацию, что у твоего главного бухгалтера есть судимость? Ты нарочно вводишь нас в заблуждение?»

Представьте мою реакцию — я был в шоке. Во-первых, сам не знал об этой судимости, во-вторых, тон меня оскорбил, в-третьих... А в-третьих, мои мысли начали превращаться в рой пчел. Но именно в тот момент я смог сказать себе «стоп». Успокоиться, не дать урагану разбушеваться и вылиться в конфликт. Остановив собеседника, я пошел дальше, применив следующие правила.

ВЫВОД: Не продолжайте переговоры в эмоциональном режиме. Остановитесь и не вступайте в словесную перепалку.

Правило 2: Единовременно продемонстрируй силу

Вспомним, что сделал Александр I, когда остановился: он пристально посмотрел на оппонента. Взгляд говорит о многом: что можно говорить человеку, что нельзя. Это действует на всех, даже самых крупных переговорщиков. Вы можете продемонстрировать свою силу духа

одним взглядом. Дать понять, что настроены серьезно и так просто не сдаетесь.

ВАЖНО: Взгляд — сильнейшее оружие, которое без слов показывает оппоненту вашу силу.

Однажды я вел переговоры в банке. На стороне оппонента выступал самый настоящий генерал, весьма вспыльчивый, и он постоянно пытался нас спровоцировать. Моей задачей было остановить его и вернуться к переговорам.

Конечно, я воспользовался вторым правилом Александра I и пристально посмотрел на генерала. Мой взгляд как бы говорил: «Я понимаю, что ты играешь мной, но не позволю тебе этого делать». А затем использовал прием «прерывание». Я откинулся на спинку стула и просто сказал ему «стоп» — не резко, не грубо, — при этом немного поднял ладони кверху.

Наведите смартфон на qr-код, и я продемонстрирую этот прием.



Если вы ведете переговоры по телефону или в переписке, также используйте слово «стоп» для того, чтобы остановить реакцию оппонента и не дать «пожару» разгореться. Конечно, это не все — далее разберем еще три правила Александра I, но первым делом важно потушить опасную ситуацию и убрать топливо для дальнейших эмоций.

ВЫВОД: После того как остановились сами, скажите «стоп» оппоненту – не грубо, но жестко. Используйте взгляд, чтобы продемонстрировать силу.

Правило 3: После кнута дай пряник

Вспомним слова Коленкура: «Наполеон попытался вспылить и, бросив шляпу на пол, стал топтать ее ногами. Александр остановился, пристально посмотрел на него, улыбаясь...» Вот это «улыбаясь» – ключевой момент цитаты. Мы успокоили «рой пчел», жестко прервали оппонента – настало время сломать шаблон и окончательно взять контроль над его поведением в свои руки.

Наполеон интуитивно ожидал и даже жаждал гневной реакции Александра, но тот его остановил и... улыбнулся. То есть подсластил пилюлю. Этот шаг обезоружил Бонапарта и полностью подчинил Александру.

ВАЖНО: После жесткости всегда должна следовать мягкость. Кулак в лайковой перчатке.

Улыбка помогает смягчить накал и убрать напряжение, показать оппоненту готовность дальше вести диалог не «на ножах». Улыбаться нужно не снисходительно, а позитивно.