

Содержание

Предисловие	6
-------------------	---

Часть 1

ФУНДАМЕНТ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КАРКАС

01	Структура деловых переговоров: этапы и алгоритмы успеха	10
02	Переговоры до переговоров: стратегия управления внутренними заинтересованными сторонами	25
03	Управление информацией: как диктовать правила игры в переговорах	40
04	Доверие: топливо для переговоров	58
05	Рычаг влияния: архитектура переговорной силы	69

Часть 2

ЦЕННОСТЬ, ЦЕНА И ПРОТИВОСТОЯНИЕ

06	Переговоры о цене: тактики и результат	78
07	Точка сопротивления: главный ориентир в переговорах	85
08	Логроллинг в переговорах: искусство обмена победами	91

09	Контрактные переговоры: путь к взаимовыгодному соглашению.....	99
-----------	---	----

10	Рациональные переговоры: стратегии победы над предвзятостью.....	109
-----------	---	-----

Часть 3

ПСИХОЛОГИЯ И КОММУНИКАЦИЯ

11	Эволюция переговоров: от позиции к интересам	120
-----------	---	-----

12	Переговоры в нужном свете: магия фрейминга	132
-----------	---	-----

13	Якорение: тактическое преимущество в переговорах.....	142
-----------	--	-----

14	Сила вопроса: как влиять на результат в переговорах.....	152
-----------	---	-----

15	Сторителлинг в переговорах: как создать общее будущее с партнером	166
-----------	--	-----

Часть 4

ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ И РАБОТА С ЛЮДЬМИ

16	Переговоры через «нет»: от отказа к согласию	176
-----------	--	-----

17	Навигация по переговорному тупику: от причин к решению	189
-----------	---	-----

18	Переговоры как метод разрешения конфликтов: от теории к практике.....	199
-----------	--	-----

19	Экстраверт и интроверт: как характер определяет успех в переговорах.....	213
-----------	--	-----

20	Стили общения: кто ваш собеседник и как с ним договариваться.....	221
-----------	---	-----

Часть 5

МАСТЕРСТВО И ТАКТИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ

21	Переговоры на равных: как нейтрализовать уловки закупщика.....	232
-----------	--	-----

22	Манипуляции в переговорах: методы защиты в диалоге	242
-----------	--	-----

23	Маневрирование в переговорах: как использовать ограничения для победы.....	257
-----------	--	-----

24	Переговорные уступки: стратегия, тактика и психология взаимных шагов.....	267
-----------	---	-----

25	Портрет мастера: ДНК успешного переговорщика	279
-----------	--	-----

	Заключение.....	299
--	-----------------	-----

Приложение № 1.

	Инструкция по ведению переговоров о зарплате.....	301
--	---	-----

Приложение № 2.

	Компас потребностей: от желаний к соглашению	338
--	--	-----

Предисловие

Уважаемый читатель!

Если эта книга сейчас в ваших руках — вы уже сделали первый и, возможно, самый важный шаг. Вы не просто взяли очередное руководство по переговорам: вы взяли в руки ключ — ключ к тем дверям, за которыми скрываются ваши главные сделки, карьерные прорывы, значимые соглашения и, в конечном счете, тот жизненный результат, к которому вы стремитесь. Вы подтвердили, что вам небезразличны ваша судьба, ваше влияние и качество ваших отношений с миром.

Но позвольте сразу предупредить: перед вами — не обычная книга. Это не линейный маршрут от «А» до «Я»: это механизм — сложный, точный, многогранный. И я намеренно построил его именно так, потому что искусство переговоров — это не последовательность глав, а живой, динамичный организм. Здесь идеи перекликаются, стратегии наслаиваются друг на друга, а фундаментальные принципы, подобно лейт-мотивам симфонии, возвращаются вновь и вновь, открываясь с новой стороны. Эти преднамеренные повторения — не недостаток, а краеугольный камень метода. Они позволяют не просто «пройти тему», а встроить ее в ваше мышление, закрепить на уровне рефлекса, чтобы в критический момент давления, неопределенности или манипуляции ваш разум автоматически выдавал верный алгоритм.

Почему книга **«Код переговорщика. Механизм успешных сделок»** уникальна? Она смотрит на переговоры не как на набор техник, а как на целостную архитектуру власти, ценности и взаимопонимания. Она не делит мир на «продавцов» и «покупателей», а объединяет менеджера, договаривающегося о бюджете, генерального директора, заключающего

стратегический альянс, и госслужащего, находящего баланс интересов, потому что Код универсален.

Вы изучите этот Код по частям, каждая из которых — необходимый модуль большого механизма:

- **Часть 1** формирует ключевые стратегические компетенции. Вы научитесь вести переговоры еще до того, как они начались, — управляя внутренними заинтересованными сторонами. Поймете, что доверие — это не абстракция, а конкретное топливо, которое можно измерять и производить. Построите свою архитектуру силы и освоите управление информацией как искусство диктовать правила.
- **Часть 2** посвящена битве за ценность. Вы проведете глубокий анализ ценовых переговоров, найдете главный ориентир — «точку сопротивления» — и овладеете логроллингом — изящным искусством обмена победами, где выигрывают все.
- **Часть 3** погрузит вас в психологию и коммуникацию — двигатель любого взаимодействия. Вы совершите эволюционный переход «от позиции к интересам», научитесь освещать факты в нужном вам свете с помощью фрейминга, ставить психологические «якоря» и узнаете, как один правильно заданный вопрос способен переломить ход всей встречи.
- **Часть 4** — это навигация по препятствиям. Вы научитесь превращать «нет» в трамплин, выводить диалог из самого глубокого тупика, разрешать конфликты и мгновенно диагностировать стиль собеседника, будь он экстраверт или интроверт, чтобы найти к нему единственно верный ключ.
- Наконец, **часть 5** выведет вас на уровень мастерства. Вы нейтрализуете уловки профессиональных закупщиков, проведете детальный разбор манипуляций и научитесь превращать чужие ограничения в свои тактические преимущества. Вы составите идеальный портрет мастера переговоров и овладеете высшей математикой уступок, где каждый шаг назад — это стратегический рывок вперед.

Эта книга станет не просто настольной: она станет вашим личным оружием — тихим, точным и безотказным. Оружием для битвы за скидку в магазине и для тонкой игры в кабинете чиновника, облеченного властью; для разговора с подчиненным и для противостояния с топ-менеджером крупной компании. Это труд, охватывающий всю палитру жизни, потому что жизнь — это непрерывные переговоры.

Готовы ли вы разобрать этот механизм на детали, чтобы собрать его заново — уже под свое имя? Тогда откройте первую главу, и начнется сборка вашего нового «Я» — переговорщика, владеющего Кодом.

Ваш автор и проводник в мир успешных переговоров,

Эдуард Трымбовецкий

ЧАСТЬ I

Фундамент
и стратегический
каркас

01 Структура деловых переговоров: этапы и алгоритмы успеха



Результат переговоров
рисуеться до встречи.
Цели, границы, уступки —
ваш маршрут к успеху.

Умение эффективно вести деловые переговоры — ключевой навык, во многом определяющий успех организации. Это не просто обсуждение условий, а стратегический процесс, способный укрепить профессиональные отношения, улучшить финансовые показатели и создать долгосрочные конкурентные преимущества.

Без глубокого понимания принципов, методов и инструментов переговорного процесса добиться устойчивых результатов в этой сфере невозможно.

Прежде чем перейти к ключевым аспектам, важно определить само понятие деловых переговоров. По своей сути это процесс выстраивания взаимовыгодных договоренностей в бизнес-среде, который может принимать различные формы: от согласования контрактных условий с поставщиками до сложных, многоэтапных переговоров — например, при слиянии компаний или формировании стратегического альянса.

В деловой практике выделяют несколько ключевых видов переговоров, каждый из которых имеет свои цели и особенности:

- **закупочные переговоры** — нацелены на приобретение товаров или услуг на наиболее выгодных условиях;
- **клиентские переговоры** — ориентированы на заключение сделок с клиентами;
- **партнерские переговоры** — направлены на выстраивание долгосрочных, взаимовыгодных отношений;
- **пересмотр контрактов** — предполагают корректировку действующих соглашений в связи с изменившимися обстоятельствами;
- **урегулирование споров** — помогают разрешить конфликты и разногласия между сторонами;
- **коммерческие инициативы** — связаны с масштабными корпоративными решениями, затрагивающими нескольких клиентов или поставщиков (например, изменение ценовой политики или снижение спроса).

Несмотря на различия, все типы переговоров базируются на общих принципах, грамотное применение которых обеспечивает достижение целей.

| Ключевые подходы

Деловые переговоры — это тонкое сочетание стратегического планирования и гибкости. В их основе лежат два фундаментальных подхода, определяющих динамику взаимодействия:

1. Конкурентный подход

Этот метод ориентирован на достижение максимальной выгоды, нередко за счет оппонента. Его отличительные черты:

- **жесткий торг** — давление и настойчивость в отстаивании позиции;
- **избирательный обмен информацией** — раскрытие данных только в тактических целях;

- **фокус на односторонних уступках** — стремление получить преимущество на каждом этапе.

2. Партнерский подход

Здесь главная цель — взаимная выгода и укрепление доверия. Такой стиль характеризуется:

- **прозрачностью диалога** — открытость и честность в обсуждении интересов;
- **совместным поиском решений** — креативный взгляд на преодоление разногласий;
- **ориентацией на долгосрочные отношения** — приоритет сотрудничества над сиюминутной выгодой.

Мастерство переговорщика заключается в умении балансировать между этими стратегиями: вовремя проявлять твердость или гибкость, подстраиваясь под контекст и цели.

Проактивное мышление как фактор успешных переговоров

Вне зависимости от избранной стратегии — конкурентной или партнерской — развитие проактивного мышления является ключевым навыком для эффективного ведения деловых переговоров. Данный подход позволяет не только оперативно реагировать на изменения, но и целенаправленно формировать желаемые результаты за счет прогнозирования действий партнера и управления процессом.

Основные аспекты проактивного мышления:

- **предвосхищение** — способность заранее выявлять потребности и возможные возражения противоположной стороны;
- **гибкость** — подготовка альтернативных сценариев и ответов;
- **фокусировка** — удержание диалога в рамках, способствующих достижению поставленных целей.

| **Баланс сил в переговорном процессе**

Не менее важен анализ баланса сил в переговорах. Власть может проистекать из различных источников:

- **Рыночные условия** — кто обладает более сильной позицией?
- **Экспертиза** — чьи знания и опыт играют решающую роль?
- **Фактор времени** — на чьей стороне крайние сроки?
- **Альтернативы** — каковы запасные варианты у каждой из сторон?

Анализ этих факторов с обеих сторон помогает переговорщикам занять выгодную позицию и эффективно управлять процессом переговоров.

| **Этапы деловых переговоров**

Понимание этапов переговоров — фундамент успешного управления этим процессом. Каждая стадия критически важна для достижения целей, а их уверенное освоение превращает вас в настоящего мастера переговорного искусства.

Этап № 1. Подготовка

Тщательная подготовка — залог успеха в переговорах. Перед началом обсуждения важно проработать ключевые аспекты:

- **Ваши цели и приоритеты** — что для вас принципиально, а где можно проявить гибкость?
- **Альтернативные варианты** — каков ваш запасной план на случай, если соглашение не будет достигнуто?
- **Жесткие ограничения** — какие условия для вас неприемлемы?
- **Возможные уступки** — на какие компромиссы вы готовы пойти?
- **Позиция партнера** — каковы его мотивация и вероятная стратегия?
- **Зоны взаимного интереса** — где возможны точки соприкосновения?

Четкое понимание своих целей и границ допустимого позволяет принимать обоснованные решения в процессе переговоров.

Не менее важен сбор информации о партнере или оппоненте. Он включает:

- оценку финансового состояния, рыночной позиции и истории предыдущих сделок;
- изучение отраслевых трендов, которые могут повлиять на переговоры;
- определение ключевых лиц, принимающих решения, и их интересов.

Заранее определите, какие данные можно разглашать, а какие — нет. В случае необходимости подпишите NDA (соглашение о неразглашении), чтобы избежать утечки информации, которая может ослабить вашу позицию.

В крупных коммерческих сделках (например, повышение цен для клиентов или переговоры с поставщиками) подготовка требует дополнительных шагов:

- Разделите контрагентов на группы по критериям: стратегическая важность, возможная реакция на изменения и уровень влияния на ваш бизнес.
- Разработайте индивидуальные стратегии для каждой группы — например, подготовьте отдельный сценарий переговоров.
- Продумайте план коммуникации, включая предварительные уведомления и ответы на возможные возражения.
- Составьте детальный план реализации для достижения целей во всех сегментах.

Этап № 2. Начало и установление повестки дня

Старт переговоров задает тон всему процессу. Начните с согласования структуры и регламента переговоров — это поможет выстроить четкие рамки для продуктивного диалога. На этом этапе важно создать позитивную атмосферу взаимопонимания, одновременно четко обозначив свою позицию.

Ключевые задачи этапа:

- формирование доверительного контакта через профессиональное и уважительное общение;
- четкое изложение своей позиции и интересов;
- активное слушание для понимания точки зрения противоположной стороны;
- определение основных правил ведения переговоров;
- обмен информацией и анализ общих точек соприкосновения.

Этот этап — не просто формальность, а стратегическое исследование интересов обеих сторон. Опытные переговорщики используют его, чтобы выявить скрытые потребности за декларируемыми позициями, обнаружить зоны потенциального согласия, заранее обозначить спорные моменты, создать основу для конструктивного поиска решений.

Какие тактики применяются на этом этапе?

- Задавайте уточняющие вопросы — это помогает определить истинные мотивы, скрытые потребности и приоритеты партнера.
- Делитесь полезной информацией — так вы укрепляете доверие и стимулируете другую сторону к открытости.
- Следите за невербальными сигналами — они позволяют распознать невысказанные опасения, интересы или сомнения.
- Выявляйте общие ценности — это создает основу для взаимовыгодных решений.

Этап № 3. Решение проблем и торг

С четким пониманием интересов обеих сторон переговоры переходят в фазу поиска решений. Именно здесь критически важны креативность и гибкость. Не ограничивайтесь одним вариантом — разрабатывайте несколько альтернатив, способных удовлетворить все стороны. В процессе обмена предложениями и встречными инициативами фокус должен оставаться на создании ценности, а не просто на распределении существующих ресурсов.

Ключевые аспекты этапа:

- **Мозговой штурм** — генерация нестандартных решений, учитывающих интересы сторон.

Пример: В переговорах о партнерстве между ИТ-компанией и маркетинговым агентством вместо жесткого обсуждения бюджета стороны договорились о бартере — разработка ПО в обмен на продвижение.

- **Разработка предложений и гибкое реагирование на них** — тактический обмен условиями, способствующий достижению соглашения.

Пример: Продавец недвижимости, понимая, что покупатель хочет скидку, предлагает не снижать цену, а включить в сделку ремонт или мебель.

- Условные уступки — формулировки вида «Если вы..., то я...» помогают создавать взаимную ценность.

Пример: «Если вы согласитесь на трехлетний контракт, мы предоставим дополнительные услуги без увеличения стоимости».

- **Гибкость и открытость** — готовность к неожиданным, но выгодным вариантам.

Пример: Вместо спора о цене поставщик и заказчик договариваются о поэтапной оплате — это снижает финансовую нагрузку и укрепляет доверие.

На этом этапе важно не просто торговаться, а искать синергию — решения, при которых выигрывают все участники. Чем больше вариантов за столом переговоров, тем выше шансы на взаимовыгодный результат.

Этап № 4. Завершение переговоров и оформление соглашения

На финальном этапе переговоров важно грамотно подвести итоги и закрепить договоренности.

Для этого необходимо:

- **Резюмировать ключевые положения.** Четко повторите все согласованные условия, чтобы избежать разночтений.

Пример: «Подводя итоги: вы предоставляете нам эксклюзивные права на дистрибуцию в регионе на три года, а мы гарантируем минимальный закупочный объем в 1 млн руб. ежемесячно».

- **Устранить нерешенные вопросы.** Обсудите оставшиеся разногласия, чтобы исключить риски срыва сделки.

Пример: «Остался открытым вопрос о технической поддержке. Давайте зафиксируем, что первые три месяца консультации будут бесплатными, а далее — по отдельному соглашению».

- **Определить дальнейшие шаги.** Уточните, как будут оформлены соглашение и сроки подписания.

Пример: «Мы подготовим договор в течение пяти рабочих дней и вышлем вам на согласование. Просим подтвердить подписание до пятницы, чтобы начать поставки с первого числа».

- **Убедиться в удовлетворенности сторон.** Завершите переговоры на позитивной ноте, подтвердив взаимную выгоду соглашения.

Пример: «Мы рады, что нашли компромисс по всем ключевым моментам. Это выгодное партнерство для обеих сторон. До связи в рамках реализации проекта!»

Этап № 5. Анализ результатов переговоров

Этот этап часто недооценивают, однако он играет важную роль в долгосрочном успехе. Проанализируйте итоги переговоров, сопоставив их с первоначальными целями. Определите, какие стратегии оказались эффективными, а какие требуют доработки. Зафиксируйте наиболее интересные наблюдения, чтобы повысить эффективность будущих переговоров.

Ключевые действия на этом этапе:

- Проведите объективную оценку достигнутых результатов.
- Выделите ключевые выводы и зоны роста.
- Систематизируйте ценные идеи для применения в дальнейшем.

Приступайте к реализации договоренностей.

Этап № 6. Реализация соглашения и последующие действия

Заключительный этап выходит за рамки переговорного процесса и фокусируется на практическом выполнении достигнутых договоренностей. Особое значение он приобретает в сложных коммерческих проектах с участием множества сторон. Грамотная реализация соглашения нередко становится ключевым фактором, определяющим разницу между успешно завершенной сделкой и провалом на стадии исполнения.

Ключевые действия на этом этапе:

- Строго следуйте утвержденному плану, уделяя особое внимание деталям и срокам.
- Контролируйте ход выполнения, оперативно устраняя возникающие сложности.
- Поддерживайте прозрачную коммуникацию со всеми участниками процесса.
- Анализируйте обратную связь и результаты, чтобы оптимизировать будущие переговоры и процессы реализации.

Овладение каждым из этапов переговорного процесса позволяет уверенно вести даже самые сложные переговоры, добиваться взаимовыгодных решений и укреплять деловые отношения. Помните: переговорное мастерство развивается через практику и рефлекссию. Каждая новая сделка — это возможность усовершенствовать стратегию и повысить эффективность в долгосрочной перспективе.

Основные правила успешных деловых переговоров

Эффективные переговоры строятся на четких принципах. Рассмотрим основные правила, которые помогут вам достигать лучших результатов.

Правило 1. Искусство задавать вопросы

Вопросы — один из самых мощных инструментов в переговорах. Их грамотное использование позволяет управлять диалогом и раскрывать важные детали:

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru