

Ник Пилинг

# Искусство переговоров

Что лучшие переговорщики знают,  
делают и говорят



ORATORICA

/// pretext

**Ник Пилинг**

**Искусство переговоров.**

**Что лучшие переговорщики**

**знают, делают и говорят**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11107946](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11107946)*

*Ник Пилинг. Искусство переговоров. Что лучшие переговорщики знают, делают и говорят: Претекст; Москва; 2012  
ISBN 978-5-98995-087-4, 978-0-273-74324-8*

**Аннотация**

Вообразите, что в любой ситуации на работе или в частной жизни вы способны искусно и творчески вести переговоры, точно зная, какую выбрать стратегию и тактику, и, что еще важнее, добиваясь того, чего хотели, и даже немного большего. Эта книга предоставит вам все, что нужно для того, чтобы стать блестящим переговорщиком. Автор тщательно, с множеством примеров анализирует основные этапы переговоров: подготовка, вступление в контакт, торг, заключение соглашения и обеспечение его соблюдения. Рассматривает правильные и неправильные подходы к ведению переговоров, приводит много инсайдерских советов, помогая вам добиться желаемого результата с наименьшим напряжением.

По сравнению с первым изданием книга дополнена новыми примерами сценариев переговоров, часто встречающихся в

повседневной жизни: о покупке или продаже дома, автомобиля, бытовой техники, приемке строительных или ремонтных работ, проводимых в вашем доме, и получении других услуг. Успехи в переговорах – ключ к благополучию и процветанию.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

# Содержание

Об авторе	8
Благодарности	9
Введение	10
Неудачные переговоры обходятся очень дорого	12
Прирожденные переговорщики редки	13
Изучайте правила игры	14
Учитесь тактике, стратегии и методам	15
Чему вы научитесь?	16
Глава 1	18
Ваш настрой	19
Финансовые выигрыши от правильного настроя	22
Четыре этапа переговоров	23
Пять подходов к заключению соглашения	25
Глава 2	28
Выбор рамок переговоров	30
Чего вы хотите добиться в результате переговоров?	30
Каковы соотношения между переговорами и продажей?	31
Как связаны переговоры с официальным соглашением?	32



**Ник Пилинг**

**Искусство переговоров.**

**Что лучшие переговорщики  
знают, делают и говорят**

**NEGOTIATIONS**

**WHAT THE BEST NEGOTIATORS KNOW, DO AND  
SAY**

**Nic Peeling**

© Nic Peeling 2008, 2011

© Студия Арт. Лебедева, дизайн обложки, 2011

© Претекст, авторизованный перевод, подготовка к изданию, 2012

**\* \* \***

«Пилинг дает четкие советы и проводит важную черту между торгом и успешными переговорами».

*Журнал Management Today*

«Умение вести переговоры приносит немалую выгоду, а в этой книге, с ее практическим подходом и исчерпывающей информацией, вы найдете все

необходимое, чтобы достичь этого».

**Сэр Джон Чисхольм,**

*председатель Совета по медицинским исследованиям  
Великобритании*

# Об авторе

**Ник Пилинг** (Nic Peeling) имеет 15-летний опыт работы контактным менеджером в QinetiQ – ведущей международной компании, занимающейся военными технологиями и технологиями в области обеспечения безопасности. Исследователь, удостоенный наград в области программного обеспечения, он получил докторскую степень в Лаборатории информатики Оксфордского университета. Сегодня Ник – приглашенный член ученого совета Крэнфилдского университета.

Ник живо вспоминает все ошибки, которые он допускал в ходе приобретения опыта ведения переговоров – опыта, позволившего ему открыть и отточить все то, что знают, делают и говорят самые лучшие переговорщики.

Посетите сайт [www.nicpeeling.com](http://www.nicpeeling.com)



# Благодарности

Я в долгу перед своим издателем Самантой Джексон, которая попросила меня написать эту книгу и помогала продумать ее содержание и уточнить структуру. Приношу благодарности также Мартине О'Салливэн за редактирование второго издания и Ричарду Стэггу из компании Pearson Education за существенные предложения по содержанию. Я очень благодарен и всему коллективу Pearson Education за его высокий профессионализм.

Мне очень помогли удивительные советы моих «пробных» читателей Криса Канта, Нила Хепуорта, Барри Хорна и Кея Хьюза.

# Введение

Предлагаем читателям второе издание книги «*Искусство переговоров*». Первое издание отлично выдержало проверку временем, но во второе внесено около 25 % дополнений. Добавлены два больших раздела. Я написал новую главу *Как стать блестящим переговорщиком*, где излагаю методы, которые могут позволить вам усовершенствовать свое искусство ведения переговоров и постоянно оттачивать его. Они будут полезны как для новичков, так и для людей, уже имеющих опыт проведения переговоров. Второе значительное добавление касается темы, необычной для книг об искусстве переговоров. В большинстве из них речь идет о переговорах, связанных с работой, а здесь особое внимание уделяется возможности усовершенствовать искусство переговоров в частной жизни. Я добавил восемь новых примеров в главу 9, касающуюся того, что нужно знать, делать и говорить в конкретных ситуациях. Эти примеры охватывают большинство сценариев переговоров, часто встречающихся в частной жизни: о покупке или продаже дома, о покупке автомобиля, домашних вещей и бытовой техники, о приемке строительных и прочих работ по усовершенствованию вашего дома, а также о продлении договоров страхования, об обеспечении электроэнергией и о компенсации за повреждения.

Успехи в переговорах – ключ к благополучию, процвета-

нию и достойной карьере. Если у кого-то есть нечто, нужное вам, или у вас есть что-то, нужное другим, либо вы участвуете в каком-то обсуждении, то для получения желаемого результата вам приходится вести переговоры с другими людьми.

# **Неудачные переговоры обходятся очень дорого**

Если вы совершаете покупку, заголовок этого раздела верен в самом прямом смысле! Но он верен и в гораздо более широком смысле – неумение вести переговоры может сильно повредить вашему личному счастью и успехам в работе. Многие из ваших важнейших взаимодействий с другими людьми требуют поиска компромисса в ходе переговоров. Если вы поведете себя неправильно, вы можете сильно переплатить за покупку, сильно продешевить при продаже или не найти компромисса при требующих принятия решений обсуждениях в группе. Вы можете испортить отношения с друзьями и любимыми, с коллегами, начальниками, поставщиками, заказчиками, партнерами и многими другими.

# **Прирожденные переговорщики редки**

Счастливицков, которые не боятся переговоров и ценят шанс легко добиться большого успеха, мало. Эта книга поможет хорошим переговорщикам стать блестящими, а плохим укажет путь к совершенствованию. Если вы принадлежите к одной из названных ниже категорий людей, эта книга – для вас.

- Я слаб в торге.
- Жесткие переговоры – не мой стиль.
- Я стараюсь избегать споров.
- Я не должен рисковать отношениями с партнерами.
- Настаивая на сделке, я буду не лучше коммивояжера.

# Изучайте правила игры

Лучшим лекарством от страха часто является знание. Эта книга покажет вам, что **переговоры лучше всего рассматривать как игру**, и послужит вам учебником по правилам этой игры. Если вы попытаетесь вести игру, не понимая этих правил, у вас будут все основания для страха.

# **Учитесь тактике, стратегии и методам**

Как и в игре в бридж, при переговорах, поняв правила, нужно научиться тактике, стратегии и методам ведения игры: как понимать ситуацию в ходе игры, как оценивать силу своих карт, как открывать их, как улавливать подсказки, скрытые в ставках, которые делают другие игроки, как реагировать на них, делая свои последующие ставки, как лучше всего разыгрывать свои карты и т. п. Чтобы быть блестящим переговорщиком, нужно освоить широкий круг тактических приемов, стратегий и методов, изучить которые можно по этой книге и затем оттачивать, применяя на практике.

# Чему вы научитесь?

Эта книга предоставит вам все, что нужно, для того чтобы стать блестящим переговорщиком... кроме практического опыта. Вот лишь некоторые вещи, которые вы узнаете.

- Как распознать ситуацию, которая может позволить вам добиться большого успеха.
- Как выбрать правильные стратегию и тактику переговоров.
- Как установить взаимоотношения с оппонентом.
- Как оценить значимость товара или услуги.
- Как выходить из тупика.
- Как заключать сделку и гарантировать ее соблюдение.
- Как применять предлагаемые в этой книге рекомендации на практике, например в переговорах о повышении заработной платы.

Пользуйтесь этой книгой во всех переговорных ситуациях!

Эта книга предназначена не только для тех, кому придется вести важные деловые переговоры. Знания, полученные вами при ее чтении, вполне применимы к ситуациям покупки или продажи автомобиля, разрешения разногласий с соседом, распределения офисного пространства между коллегами, продажи товаров или услуг... короче говоря – ко множеству самых разнообразных ситуаций, которые могут



встретиться на работе и в частной жизни.

Я даю практические советы для реальных жизненных ситуаций. Прочтя эту книгу, вы будете вооружены умением добиваться своих целей путем переговоров... и чем-то несколько большим.

# **Глава 1**

## **Основы переговоров**

Почти в каждом переговоре ситуация уникальна, но в этой первой главе будет показано, что важно и характерно для любых переговоров и к чему можно подходить одинаковым образом. Это следующие общие моменты.

- Ваш настрой.
- Четыре четких этапа переговоров.
- Пять подходов к заключению соглашения.

# Ваш настрой

Почти во всех случаях следует исходить из принципа «чем жестче, тем лучше». В этом положении данная книга, очевиднее всего, расходится с рекомендациями большинства других руководств по ведению переговоров. Я не буду поддерживать мифы о необходимости настроя на взаимную выгоду. Правда состоит в том, что, если вы действуете честно, вы не испортите долгосрочных отношений с другой стороной, сколь бы жестко вы ни вели переговоры.



Чем жестче, тем лучше

Множество исследований подтверждает, что постановка очень амбициозных целей в переговорах ведет к их успешно-му завершению. Вы не сможете достичь этих амбициозных целей, не будучи жестким в переговорах.

## СОВЕТ

Если вы хотите сохранить долгосрочные отношения, действуйте так, чтобы другая сторона не чувствовала себя проигравшей.

Чтобы сохранить долгосрочные отношения, необходимо проявлять уважение к другой стороне на переговорах. Это значит, что нельзя унижать тех, с кем ведете переговоры, и всегда необходимо действовать честно. Помните, что большинство людей уважают жестких переговорщиков и гордятся, когда добиваются приемлемого результата в переговорах с ними. **Если вы добьетесь многого, а другая сторона – хотя бы немногого, она тоже будет чувствовать себя выигравшей.**

Главной причиной нехватки жесткости на переговорах является то, что большинство людей стремятся избегать споров. Многие родители не склонны наказывать непослушных детей. Подобно этому многие менеджеры не склонны наказывать своих подчиненных за неправильные действия. Однако, если вы хотите быть хорошим родителем или хорошим менеджером, наказывать необходимо. То же относится и к

переговорам: если вы хотите добиться успеха, вы должны быть жестким.

# **Финансовые выигрыши от правильного настроения**

Многим часто приходится вести переговоры от имени своего работодателя. А прибыльность многих компаний составляет всего 10 %. И часто каждый лишний фунт (евро, доллар), который вам удастся выторговать, пойдет прямо в чистую прибыль. Если вы сумеете выжать из переговоров лишние 10 000 фунтов, это будет эквивалентно выигрышу контракта на 10 000 фунтов! Даже если вы ведете переговоры, касающиеся вашего личного интереса, каждый лишний фунт (евро, доллар), который вам удастся выторговать, будет доходом, которым вы сможете распоряжаться по своему усмотрению, так что его можно считать долей денег, оставшихся у вас после уплаты налогов, выплат по закладным и т. п. Надеюсь, все сказанное убедит вас, что настойчивое стремление выжать из переговоров каждый пенс вполне оправданно... и подозреваю, что в глубине души вы сознаете, что жесткий переговорщик получает гораздо больше чем несколько лишних пенсов.

# Четыре этапа переговоров

Все переговоры проходят четыре четких этапа. Они не всегда строго последовательны, поскольку второй и третий этапы могут перекрываться, но в большинстве случаев процесс переговоров, неважно, относительно покупки стиральной машины или о мире на Ближнем Востоке, проходит все четыре этапа. Длительность этапов может составлять от нескольких минут до нескольких лет, но **случаи полного пропуска какого-либо этапа редки.**

Четыре этапа переговоров таковы:

- подготовка;
- вступление в контакт;
- торг;
- заключение соглашения и обеспечение его соблюдения.

1. *Подготовка.* Для начала нужно установить рамки переговоров, то есть контекст, в котором будут происходить переговоры (предмет, цель, позиции и интересы). В частности, нужно до конца выяснить, чего хотят добиться в результате переговоров ваши акционеры, и ряд других вещей, в том числе каковы стандартная практика в отрасли, цены конкурентов, и все, что можно узнать о своем оппоненте и его организации.

2. *Вступление в контакт.* Вы оказались лицом к лицу с оппонентом. Начинать сразу с предложений и контрпредло-

жений не стоит. Как бы тщательно вы ни подготовились к переговорам, вам остались неизвестными многие ключевые факторы. Вы знаете свои цели, но мало что знаете о целях оппонента. Поэтому предварительный обмен информацией о целях обычно приносит много пользы. В зависимости от целей вырабатывается стратегия. Однако в важных, заранее запланированных переговорах очень важно начать с установления отношений взаимного уважения.

3. *Торг.* Теперь пора выдвигать предложения и контрпредложения. Я подозреваю, что многие читатели хотят приобрести книгу о переговорах именно для того, чтобы научиться этим «приемам торга». Я опишу множество способов, позволяющих добиться превосходных результатов, не теряя уважения вашего оппонента. (Возможны две формы торга: давление и согласование. – *Прим. пер.*)

4. *Заключение соглашения и обеспечение его соблюдения.* Как заключить соглашение и обеспечить его выполнение? Нужно освоить несколько ключевых методов, способных помочь вам достичь соглашения, не опускаясь до уровня жалкого коммивояжера-разносчика. Я познакомлю вас также с методами, которые нужно использовать, чтобы избежать скорого нарушения соглашения.



# Пять подходов к заключению соглашения

Буквально неограниченное число переговорных ситуаций, которые вы способны найти сами, может ошеломить вас. Разумеется, продажа компании – совсем не то, что покупка автомобиля, а покупка автомобиля – совсем не то, что улаживание конфликтов на испорченной вечеринке. Разумеется, любая потенциальная ситуация может потребовать от вас изобретательности и гибкости для успешного заключения соглашения, но способов подхода к нему существует всего пять. И то, что их так мало, очень помогает справляться со всем многообразием переговорных ситуаций. Вот эти пять подходов.

1. *Аукцион.* Там, где он применим, это самый лучший путь к получению наивысшей цены при продаже чего-либо. К тому же он вообще исключает необходимость в переговорах.

2. *Прейскурантная цена.* Еще один способ избежать переговоров. Этот подход звучит так: «принимай мои условия или уходи». И он не так уж редок: в супермаркете вы не можете торговаться с кассиром. Часто применяют его и родители к своим детям. В некоторых направлениях бизнеса, например при продаже консалтинговых услуг, клиенты нередко пытаются сбить цену. Если одна из сторон имеет больший вес, ей можно посоветовать именно этот простой подход...

если только она не оттолкнет этим другую сторону.

3. *Прейскурантная цена с небольшими вариациями.* Этот подход широко применяется, когда отрасль располагает хорошо отработанной стандартной практикой, в переговорах с долгосрочными клиентами или когда одна из сторон гораздо более влиятельна, чем другая. Первоначальное предложение предусматривает небольшой диапазон отклонений в ту или иную сторону, но обе договаривающиеся стороны знают, что требование значительного пересмотра цены вряд ли принесет успех. Иногда этот подход используется в ситуациях, когда прејскурантная цена может казаться приемлемой, но допускается некоторая уступка, чтобы дать оппоненту возможность не потерять лица. Может быть полезным воспринимать этот подход как смягченный вариант описываемого ниже четвертого подхода.

4. *Давление.* То, что я называю давлением, применяется в двух частично перекрывающихся случаях. Первый – когда вам совершенно не важны долгосрочные отношения с оппонентом, то есть, попросту, его деньги или товары для вас важнее его уважения. Второй – когда вы руководствуетесь не логикой, а просто хотите продать подороже или купить подешевле.

5. *Согласование.* В отличие от давления, этот подход применяется, когда вам важно сохранить уважение оппонента, поскольку вы рассчитываете на долгосрочные отношения с ним. В этом случае вы гораздо более готовы опираться на

логику. Но при этом вы можете в некоторой степени применять настрой на давление (обычно так и делается), и, если вы применяете его достаточно деликатно, вы вряд ли потеряете уважение оппонента.

## **СОВЕТ**

На переговорах ставьте перед собой наиболее амбициозные, но достижимые цели.

## **КРАТКИЙ ИТОГ**

Хотя каждым переговорам свойственны свои уникальные особенности, существуют всего пять подходов к заключению соглашения, и только три из них включают в себя переговоры, так что требуют умения договариваться. Процесс переговоров состоит из четырех этапов, которые будут рассмотрены в следующих главах.

Самая трудная задача, встающая перед переговорщиком, – правильно настроиться. Почти во всех случаях, чем жестче вы будете вести переговоры, тем большего успеха добьетесь. Если вы действуете честно и не унижаете оппонента, вы не потеряете его уважения и не поставите под угрозу дальнейшие отношения с ним.

# Глава 2

## Подготовка

Подготовка – это секретное оружие на переговорах. Однако я постоянно встречаю переговорщиков, которые не проводят достаточной подготовки, прямым следствием чего является неудача в достижении поставленных целей. В этой главе мы рассмотрим процесс подготовки переговоров.

1. *Рамки переговоров.* Выяснение контекста, в котором будут идти переговоры.

2. *Разведка.* Поскольку знание – сила, необходимо отыскать всю относящуюся к делу информацию, какую только можно.

3. *Выбор стратегии.* Многие аспекты стратегии можно продумать еще до непосредственной встречи с оппонентом, но не следует относиться к ним как к догме: в переговорах всегда необходимо проявлять гибкость.

Помните, что переговоры – это вложение вашего времени в расчете на получение некоей пользы. Этой пользой могут быть финансовая выгода, разрешение конфликта или достижение какого-то решения. Как в случае любых вложений, нужно хорошо подумать, соразмерна ли возможная польза затраченному времени. Хорошая подготовка требует времени, но существенно повышает шансы достижения желаемого

результата на преговорах.

# Выбор рамок переговоров

## Чего вы хотите добиться в результате переговоров?

Вряд ли переговорщик забудет выяснить, в каких финансовых пределах он может действовать. Но думать, что это – единственное, о чем он должен заботиться, будет большой ошибкой. Вы, вероятно, обнаружите, что для одобрения достигнутых соглашений **вам придется удовлетворить запросы множества акционеров.**

Вот несколько примеров «подводных камней», способных поставить вашу договоренность с партнером под угрозу.

- Когда в результате переговоров нужно будет подписать официальный контракт, в принципе одобренный акционерами, считайте, что вам очень повезло, если хоть кто-то из них покорно завизирует его без подробных расспросов.
- Если нужно подписать официальное соглашение, ваши консультанты будут работать над ним в условиях множества жестких ограничений.
- Ваш финансовый отдел обычно вправе отвергнуть соглашение.
- В частной жизни рискнете ли вы купить что-либо, что не нравится вашей жене (вашему мужу)?

Прежде чем начинать переговоры, вам нужно понять основные пожелания ваших акционеров, и часто вам захочется познакомить их с проектом соглашения, прежде чем заключать его.

## **Каковы соотношения между переговорами и продажей?**

Если вы что-то продаете, желательно заручиться согласием покупателя до начала переговоров о цене и прочих условиях. Если вы что-то покупаете, желательно договориться об условиях, прежде чем согласиться на покупку определенной вещи.

### **СОВЕТ**

Ведя переговоры о покупке, непременно скажите продавцу, что вы рассматриваете и варианты приобретения аналогичного товара других производителей.

Если вы ведете переговоры после того, как один из ваших продавцов убедил клиента сделать покупку, вам нужно выяснить, какие уступки он уже сделал, – многие продавцы слишком щедры на уступки.

# **Как связаны переговоры с официальным соглашением?**

Известно высказывание киномагната Голдвина, что «договор без официальной печати не стоит бумаги, на которой он написан». В одних случаях переговоры предшествуют составлению официального соглашения, а в других соглашение составляется непосредственно в ходе переговоров. Выбор между этими вариантами в конкретных случаях иногда можно сделать на основе четкого прецедента. Например, в издательском деле официальный контракт почти всегда составляется прямо в процессе переговоров. В этом есть преимущества: проект контракта сразу становится точным и, как предполагается, однозначным перечнем достигнутых договоренностей.

**В составлении контракта непосредственно в ходе переговоров есть преимущества.**

Кроме того, на этом сделка завершается, и официальный обмен подписями удостоверяет намерение сторон выполнять эти договоренности.

Если составлению официального соглашения предшествовал торг, будьте готовы к тому, что в ходе составления соглашения, приемлемого для обеих сторон, переговоры легко могут возобновиться.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.